



WEIMANN'S THESENPAPIERE

AUFBRUCH DURCH WIRKUNGSVOLLE *CHANGE- KOMMUNIKATION*

*Ein Thesenpapier von
Prof. Dr. Jürgen Weimann &
Katharina Bickel M.A.*

Vorwort

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Bei Veränderungsprojekten in Sparkassen lässt sich manchmal folgendes beobachten: Die Strategie steht, das Zielbild ist formuliert, Projektpläne erstellt und dann stockt es. Kein Flow. Keine Bewegung. Widerstände in der Belegschaft. Häufig erreicht mich spätestens dann ein verzweifelter Anruf: **Was tun?**

Neben dem institutionellen Rahmen, sind emotionale Hürden wie z.B. Unsicherheit und Sorge sind die Herausforderungen, an denen sich entscheidet, ob Veränderungen wirklich Tempo aufnehmen oder ins Stocken geraten. Bewegung entsteht in den Herzen der Mitarbeitenden und nicht in deren Köpfen. Genau hier setzt professionelle Change-Kommunikation an. Wird dieses Potenzial nicht, oder zu wenig genutzt, scheitern auch gut durchdachte Change-Projekte oder verlieren spürbar an Tempo und Wirkung.

Nach hoch erfolgreichen Geschäftsjahren (Hurra – es gibt wieder Zinsen!) zeichnen sich in den Prognosen der Institute bereits herausfordernde Jahre ab. Das makroökonomische Umfeld verändert sich massiv, geopolitische Einflussfaktoren lösen eine wachsende Unsicherheit aus und gleichzeitig verändert sich das Banking durch KI und den digitalen Wettbewerb massiv. Permanente Veränderungen sind das neue Normal.

Wo früher ein Rundschreiben im Intranet oder eine Vorstandsmail genügt haben, reicht das heute nicht

mehr. Der Anspruch an Kommunikation ist signifikant gestiegen. Mitarbeiterbefragungen zeigen das immer wieder eindrücklich. Häufig fehlt Menschen in der internen Kommunikation das Expertenwissen der Change-Kommunikation, oder es sind schlicht zu wenig Kapazitäten vorhanden, um es zeitlich zu stemmen. Dabei entscheidet gerade die Change-Kommunikation darüber, wie schnell Veränderung zur Normalität wird und den Arbeitsalltag beflügelt.

Dieses Thesenpapier verdichtet, was in den Projekten, die ich zusammen mit Katharina Bickel gestaltet habe, Wirkung gezeigt hat. Wir schreiben daher in zwei Stimmen: die des Managementberaters mit über 25 Jahren Banking-Erfahrung und die der Kommunikationsberaterin in der direkten Zusammenarbeit mit Kommunikationsteams im operativen Alltag hausweiter Transformationen.

Wir zeigen dabei konkrete Werkzeuge aus unseren Projekten mit Sparkassen: das Vier-Quadranten-Modell, Personas für die heterogene Belegschaft, Zielbild und Change-Story, Referenzgeschichten und ein von uns entwickeltes Veränderungs-Design.

Unser Anspruch:

Sparkassen-Vorständen und Kommunikationsverantwortlichen eine Inspiration zu geben, die nächste Transformation kommunikativ wirkungsvoll zu gestalten, denn Strategie beginnt im Herzen.

Bewegung entsteht in den Herzen der Mitarbeitenden und nicht in deren Köpfen.


Prof. Dr. Jürgen Weimann


Katharina Bickel M. A.

Inhalts- verzeichnis

<i>Vorwort</i>	<i>03</i>
<i>I. Hinweise zu diesem Thesenpapier</i>	<i>06</i>
<i>01. Das neue Normal: Wandel als Normalzustand</i>	<i>09</i>
<i>02. Die Bedeutung von Change-Kommunikation</i>	<i>10</i>
<i>03. Der Change-Kommunikations-Quadrant</i>	<i>12</i>
<i>04. Was Change-Kommunikation leisten kann</i>	<i>14</i>
<i>05. Das Warum sichtbar machen: Zielbild / Change-Story / Slogan / visuelles Designkonzept</i>	<i>16</i>
<i>06. Die drei T: Timely, Thoughtful, Transparent</i>	<i>18</i>
<i>07. Personas: die Heterogenität der Belegschaft greifbar machen</i>	<i>20</i>
<i>08. Kanäle, Formate und Regelkommunikation</i>	<i>22</i>
<i>09. Praxisfall: Change-Kommunikation am Beispiel einer Fusion</i>	<i>24</i>
<i>10. Dos und Don'ts der Change-Kommunikation</i>	<i>26</i>
<i>11. Fazit: Change-Kommunikation als Chance</i>	<i>27</i>
<i>12. Über die Autoren</i>	<i>28</i>



Hinweise zu diesem Thesenpapier

Dieses Thesenpapier beschäftigt sich mit der Kommunikation nach innen. Gemeint ist alles, was zwischen Vorstand, Führungskräften und Belegschaft gesagt, geschrieben und gezeigt wird, während sich der institutionelle Rahmen und Vertrautes verändert. Die Kommunikation an Verwaltungsrat, Presse oder Trägerkommunen folgt einer eigenen Logik und bleibt hier ebenso außen vor wie die Kundenkommunikation. Beide Facetten sind gerade bei größeren Transformationsprojekten jedoch ein ebenso wichtiger Bestandteil.

Bewusst abgegrenzt ist auch der Begriff Kulturwandel. Unternehmenskultur wird von vielen Faktoren getragen, von denen Kommunikation nur einer ist. Wir sprechen hier von Change-Kommunikation als Handwerk. Sie begleitet konkrete Veränderungsvorhaben, damit sie bei den Menschen ankommen.

Die folgenden Kapitel sind praxisnah gehalten, mit Modellen, Beispielen und konkreten Hinweisen. Wer sie für das eigene Institut konsequent umsetzt, kann Change-Kommunikation aus eigener Kraft gestalten. Das Papier beantwortet dabei drei Kernfragen:

- » Warum hat Veränderung für Sparkassen heute eine andere Qualität als vor wenigen Jahren und was bedeutet das für die Kommunikation im eigenen Haus?
- » Welche Rolle spielt der Vorstand als Absender und wie entsteht aus Botschaften tatsächlich Bewegung in der Belegschaft?
- » Wie lässt sich Change-Kommunikation so aufstellen, dass sie im Alltag tragfähig wird und in der Organisation dauerhaft wirkt?

Fünf Thesen in der Change-Kommunikation

Die folgenden fünf Thesen fassen zusammen, was wir in unseren Projekten als die wichtigsten Hebel erlebt haben. Sie bilden das inhaltliche Rückgrat dieses Thesenpapiers:

1. CHANGE-KOMMUNIKATION IST CHEFSACHE.

Der Vorstand ist das wichtigste Kommunikationsorgan in der Transformation. Vor allem das Warum der Veränderung muss vom Vorstand selbst kommen, die Umsetzung darf delegiert werden, die Botschaft nicht. Nur wenn der Vorstand glaubhaft erklärt, wohin die Reise geht und warum, entsteht in der Belegschaft Vertrauen in den eingeschlagenen Weg.

3. SCHWEIGEN IST DIE TEUERSTE FORM DER KOMMUNIKATION.

In jeder Informationslücke wachsen Gerüchte, die Vertrauen, Tempo und Leistungsträger kosten. Gerade in Phasen, in denen noch nichts entschieden ist, entsteht schnell ein kommunikatives Vakuum, das eigentlich vermieden werden sollte. Auch ein „Wir wissen es noch nicht und wir sagen Ihnen, wann wir es wissen“, ist eine vollwertige Botschaft, oft sogar die wichtigste.

5. WIRKUNGSVOLLE CHANGE-KOMMUNIKATION STÄRKT, WAS SPARKASSEN HEUTE AM MEISTEN BRAUCHEN: STOLZ UND AUFBRUCHSTIMMUNG.

Change-Kommunikation ersetzt weder Strategiewerkarbeit noch die Übersetzung in organisatorische Rahmenbedingungen, sie kann jedoch Orientierung geben, Tempo entfalten und das Gefühl vermitteln, auf dem richtigen Weg zu sein. Das entscheidet mit darüber, wie Mitarbeiter morgens ins Institut kommen, wie sie über ihre Sparkasse reden und wie lange sie bleiben.

1

2

2. NICHT MITNEHMEN, SONDERN MITGESTALTEN LASSEN.

Wer von „Mitarbeiter mitnehmen“ spricht, verrät eine Haltung, die nicht mehr dem Zeitgeist entspricht. Erwachsene Menschen möchten nicht transportiert, sondern beteiligt werden, durch echte Fragen, ernstgemeinte Rückkanäle und die Bereitschaft des Vorstands, Antworten auch einmal nicht zu kennen. Genau dieser Unterschied entscheidet über Tempo und Tiefe der Veränderung.

3

4

4. UMSETZUNGSFLOW ENTSTEHT IM HERZEN UND NICHT IM KOPF.

Strategien werden mit dem Kopf verstanden, Bewegung entsteht jedoch durch den Sog positiver Emotionen hin zum Zielbild. Emotionen sind damit ein essenzieller Bestandteil von Veränderungsprozessen und müssen in der Kommunikation konsequent mitgedacht werden.

5

1.

Das neue Normal: Wandel als Normalzustand

Wer heute eine Sparkasse führt, kennt das Gefühl: Kaum ist eine strategische Weichenstellung getroffen, schiebt sich das nächste Thema auf die Vorstandsagenda. Regulatorik, konjunkturelle Entwicklung, neue Wettbewerber, KI und der gesellschaftliche Wandel treffen gleichzeitig auf das eigene Institut. Vieles davon war schon vor Jahren sichtbar, neu sind die Dichte und das Tempo, mit denen die Themen ineinandergreifen. Projekte, die früher 1,5 bis 2 Jahre liefen, müssen heute in 9 bis 12 Monaten im Arbeitsalltag angekommen sein.

Hinzu kommt der demografische Wandel in der Arbeitswelt. Eine Generation erfahrener Kolleginnen und Kollegen verabschiedet sich in den Ruhestand und mit ihr gehen Wissen und gelebte Praxis verloren. Gleichzeitig ist aus dem gesetzten Arbeitgeber einer geworden, der um qualifizierten Nachwuchs werben muss.

Wie grundlegend sich die Landschaft bewegt hat, zeigt sich ebenso an der Anzahl selbstständiger Institute: Die Anzahl der Sparkassen in Deutschland hat sich in den vergangenen 35 Jahren mehr als halbiert.¹

Hinter der Kurve liegt eine Realität, die in vielen Häusern spürbar ist: Fusionen sind keine Ausnahme mehr, sondern eine reale Option auf mittlere Sicht.

Auf der Personalseite zeigt sich ein ähnlich dichtes Bild. Der DSGV rechnet damit, dass die Institute jährlich 8.000 bis 10.000 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen müssen, um Ruhestand, Fluktuation und neue Themenfelder auszugleichen.² Aus der klassischen Sparkassenkarriere wird dabei ein Weg mit mehr Verzweigungen, neuen Rollen und wechselnden Anforderungen. Für die Vorstandsagenda bedeutet das: Transformation ist kein seltener Zustand mehr, sondern der Normalfall.

Die entscheidende Führungsfrage hat sich damit verschoben. Sie lautet nicht mehr, ob die Organisation Veränderung bewältigen muss, sondern wie souverän die Belegschaft sie trägt.

Die Konzepte sind meist gut und bleiben die Grundlage jeder Transformation. Daneben rückt Change-Kommunikation als zweite Ebene in den Fokus. Sie entscheidet darüber, ob aus Strategie tatsächlich Bewegung wird und ob am Ende eine Belegschaft steht, die Veränderung als Teil ihres Berufs begreift und nicht als Störung.

Anzahl selbstständiger Sparkassen in Deutschland

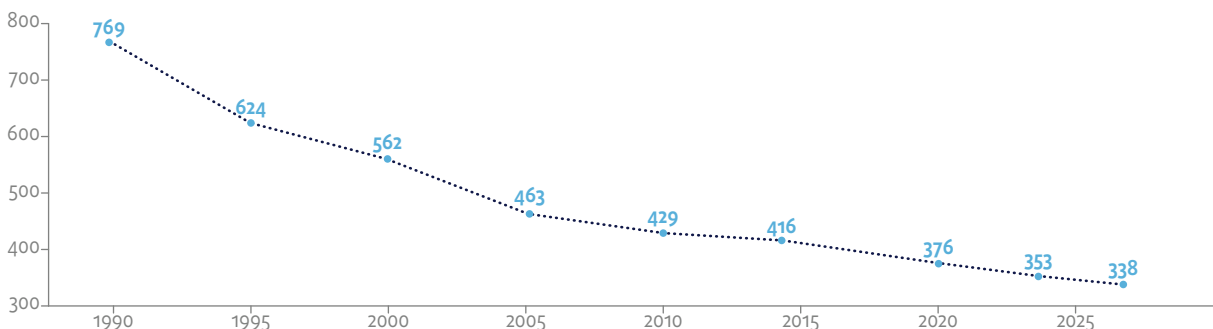


Abb. 1: DSGV-Finanzberichte, Deutsche Bundesbank

¹ DSGV-Finanzberichte; Deutsche Bundesbank.

² DSGV, zitiert nach Handelsblatt (Februar 2024); DSGV-Finanzbericht 2024.

2.

Die Bedeutung von Change-Kommunikation

Eine der meistzitierten Zahlen im Change-Management lautet: Rund 70 Prozent aller Transformationen erreichen ihre ursprünglichen Ziele nicht.¹ Die Zahl wird seit Jahren diskutiert. McKinsey zeigt in einer eigenen Erhebung, dass nur rund ein Drittel der befragten Führungskräfte die eigenen Veränderungsprogramme als erfolgreich einstuft.² BCG kommt in einer aktuellen Auswertung auf eine ähnliche Größenordnung: Nur etwa ein Drittel der digitalen Transformationen erreicht die selbst gesetzten Ziele.³

So unterschiedlich die Zahlen im Detail sind, der Befund hinter allen Studien ist dabei stabil: Transformationen scheitern selten daran, dass die Strategie falsch ist oder das Konzept zu wenig durchdacht wäre. Sie scheitern an der Umsetzung. Kulturelle Faktoren sind das größte Hindernis jeder Transformation. Organisationen, die gezielt in den kulturellen und kommunikativen Teil investieren, erreichen ihre Ziele mit einer Wahrscheinlichkeit, die deutlich über dem Durchschnitt liegt.⁴

In der Praxis hält sich eine Reihe von Irrglauben, die auf den ersten Blick plausibel klingen, in der Umsetzung aber regelmäßig zu Stolpersteinen werden. Drei begegnen uns besonders häufig:

Erstens: „Unsere Strategie ist selbsterklärend und für alle transparent.“

Die aufsichtsrechtlich relevante und handwerklich korrekt dokumentierte Strategie löst keine Gänsehaut aus. Eine detaillierte SWOT, eine Vision & Mission und ein durchdachter Umsetzungsplan sind wichtig, erzählen aber keine emotionale Geschichte.

Was im Vorstand nach monatelanger Arbeit der Erstellung schon wieder „Schnee von gestern“ ist, bedeutet für die Kolleginnen und Kollegen in Markt, Marktfolge und Stab eine in Teilen vollkommen neue Arbeitsform. Ohne eine konsequente Erzählweise, die das Warum, das Ziel, den Weg und die Rolle der einzelnen Bereiche zusammenbringt und damit auch die Emotionen der Mitarbeitenden erreicht, bleibt die Strategie eine gute Idee in PowerPoint oder Word.

Zweitens: „Wir informieren regelmäßig.“

Information ist nicht gleich Kommunikation. Ein Intranet-Beitrag, eine Personalversammlung und eine E-Mail an die Führungskräfte sind wichtige Bausteine, ersetzen aber keinen kontinuierlichen Dialog. Menschen verarbeiten Veränderungen individuell höchst unterschiedlich und brauchen verschiedene Anläufe, Botschaften und Formate sowie die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Antworten zu bekommen, die zu ihrer eigenen Situation passen.

Drittens: „Wer nicht widerspricht, ist dabei.“

Schweigen in der Belegschaft ist selten Zustimmung. Oft ist es Zurückhaltung, Unsicherheit oder das Gefühl, dass die eigene Einschätzung am Ende doch nicht gefragt ist. Wird das Ausbleiben von Widerspruch mit Zustimmung verwechselt, besteht die Gefahr, dass die Initiative im Alltag von niemandem wirklich getragen wird. Die eigentlichen Rückmeldungen in Form von Widerstand kommen dann häufig viel später im Prozess und gefährden dann den Umsetzungserfolg.

¹ Kotter, J. P.: A Sense of Urgency (2008); Beer, M./Nohria, N.: Cracking the Code of Change, Harvard Business Review (2000).

² McKinsey & Company: The Inconvenient Truth about Change Management, Befragung von rund 1.500 Führungskräften (2009, fortgeschrieben in späteren Transformation-Studien).

³ Boston Consulting Group: Performance and Innovation Are the Rewards of Digital Transformation (2021), Auswertung von über 850 Unternehmen.

⁴ McKinsey & Company: The Science Behind Successful Organizational Transformations (2021).

AUS DIESEN DREI HÄUFIG IN DER PRAXIS BEOBACHTBAREN FEHLANNAHMEN RESULTIEREN OFTMALS SCHMERZVOLLE KONSEQUENZEN:

Abwanderung einzelner Leistungsträger. Gerade fachlich und persönlich besonders gefragte Mitarbeitende haben Alternativen und entscheiden sich schneller als andere für neue Aufgabenkontexte.

Innere Kündigung. Die Menschen bleiben zwar, ziehen sich aber innerlich zurück.

Verlangsamung der Umsetzung. Jede nicht beantwortete Frage, jedes offene Gerücht und jede unklare Zuständigkeit kostet Zeit und senkt das Tempo genau dann, wenn es eigentlich steigen müsste.

Sinkende Innovationsbereitschaft. Wer nicht weiß, wohin die Reise geht, bringt keine neuen Ideen ein und die Sparkasse verliert damit eine ihrer wichtigsten Ressourcen.

Schwächer werdender Organisationsstolz. Werden interne Veränderungen als fremd oder überstülpt erlebt, leidet das besondere Selbstverständnis der Sparkasse und mit ihm eine der wichtigsten Quellen für Leistung, Bindung und Ausstrahlung nach außen.

Keines dieser Risiken tritt schlagartig ein. Alle fünf entwickeln sich schleichend und werden oft erst sichtbar, wenn sie sich bereits verfestigt haben. Genau deshalb lohnt es sich, frühzeitig und bewusst in den kommunikativen Teil einer Transformation zu investieren.

Wie LEGO sich mit Change-Kommunikation zurückkämpfte

2003 stand LEGO kurz vor der Insolvenz, mit täglich rund einer Million US-Dollar Verlust und 800 Millionen US-Dollar Schulden. Jørgen Vig Knudstorp übernahm 2004 und entschied sich für einen ungewöhnlichen Weg: schonungslose Transparenz nach innen, offener Dialog mit der Belegschaft und Innovation gemeinsam gestalten anstatt verordnen. Knudstorp sprach intern offen über Lage und Fehler, führte auf Augenhöhe und band die Mitarbeitenden aktiv in die Neuausrichtung ein. Bereits 2005 schrieb LEGO wieder schwarze Zahlen, 2014 wurde es zum weltweit umsatzstärksten Spielzeughersteller.⁵

Knudstorp selbst beschreibt im Harvard Business Review, wie er die radikal transparente interne Kommunikation und das Engagement der Belegschaft zur Grundlage jeder Entscheidung machte und genau darin den entscheidenden Hebel des Turnarounds sieht.⁶

5, 6 Andrew O'Connell: LEGO CEO Jørgen Vig Knudstorp on Leading Through Survival and Growth, Harvard Business Review (Januar 2009).

3.

Der Change-Kommunikations-Quadrant

Aus den in den vorherigen Kapiteln beschriebenen Gründen stellen sich zwei Folgefragen: Braucht eine Veränderungsinitiative tatsächlich Change-Kommunikation und reichen die vorhandenen Ressourcen der internen Kommunikation? Beide Antworten hängen von der konkreten Ausgangslage ab. Nicht jede Veränderung stellt die gleichen Anforderungen an die interne Kommunikation und nicht jede Sparkasse startet aus derselben Position. Es hat sich bewährt, die eigene Situation entlang der Achsen Veränderungstiefe und kommunikative Reife zu verorten:

Veränderungstiefe. Wie stark greift das Vorhaben in die Identität der Sparkasse ein? Am einen Ende stehen punktuelle Anpassungen wie eine Prozess-

optimierung oder eine regulatorische Anforderung, am anderen identitätsverändernden Vorhaben wie eine Fusion oder eine neu erarbeitete Unternehmensvision und -strategie. Je tiefer der Eingriff, desto stärker werden Rollen, Zuständigkeiten und Selbstverständnis berührt.

Kommunikative Reife. Wie professionell ist das Haus in der internen Veränderungskommunikation aufgestellt? An einem Ende steht ad-hoc-Kommunikation, die erst reaktiv entsteht, am anderen eine etablierte Praxis mit klaren Rollen, verlässlichen Formaten und einer gemeinsamen Sprache. In den meisten Häusern liegt das Bild dazwischen und ist je nach Bereich unterschiedlich.

LASSEN SIE UNS IM FOLGENDEN AUF DIE EMPFEHLUNGEN JE QUADRANT BLICKEN:

Die Einordnung in die Quadranten ist eine Momentaufnahme, die zur ehrlichen Selbsteinschätzung dienen soll. Keine Sparkasse bleibt dauerhaft in einem der Quadranten. Mit jeder weiteren Initiative verschiebt sich die Veränderungstiefe und die kommunikative Reife.

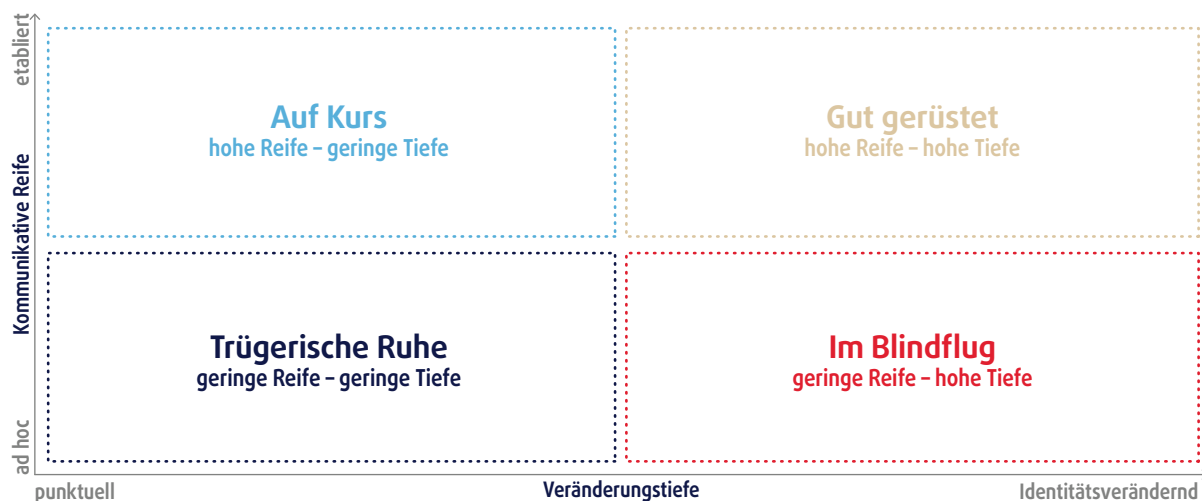


Abb. 2: Der Change-Kommunikations-Quadrant.

AUF KURS

(hohe kommunikative Reife,
geringe Veränderungstiefe)

Ihre Sparkasse steht vor einem überschaubaren Vorhaben und hat interne Kommunikationsverantwortliche. Formate, Abläufe und Zuständigkeiten sind bereits eingespielt. Die eigentliche Gefahr liegt hier in der Unterschätzung: Kommunikation verkommt zur Routinetätigkeit und die Chance, bewährte Formate für anspruchsvollere Themen weiterzuentwickeln, bleibt ungenutzt.

Empfehlung: Bestehende Formate aktiv als Trainingsfeld nutzen, statt nur das Gewohnte zu fahren. Welche Wirkung entfalten welche Formate, was funktioniert bei welchem Team/welcher Person (siehe hierzu Kapitel 7)?

TRÜGERISCHE RUHE

(geringe kommunikative Reife,
geringe Veränderungstiefe)

Das Vorhaben wirkt beherrschbar und die Kommunikation hat bisher keine größeren Brüche. Das erzeugt ein Gefühl von Stabilität, das trügen kann, denn die nächsten tieferen Veränderungen stehen bereits vor der Tür. Wer jetzt nicht bewusst in den kommunikativen Aufbau investiert, startet die nächste große Veränderung ohne die Grundlagen, die dann dringend gebraucht werden.

Empfehlung: Die gegenwärtige Phase gezielt nutzen, um kommunikative Grundstrukturen zu schaffen: klare Verantwortlichkeiten, Formate, ein gemeinsames Verständnis im Führungskreis. Das aktuelle Vorhaben dient dabei als Anlass, erste belastbare Routinen zu entwickeln.

GUT GERÜSTET

(hohe kommunikative Reife,
hohe Veränderungstiefe)

Ihre Sparkasse steht vor einer tiefgreifenden Veränderung und verfügt zugleich über eine belastbare kommunikative Reife. Das ist die komfortabelste Ausgangslage und zugleich die anspruchsvollste in der Umsetzung. Der Übergang von verlässlicher Routinekommunikation zu einer Kommunikation, die Identität und Emotionen einer ganzen Organisation trägt, ist kein Selbstläufer.

Empfehlung 1: Kommunikation von Anfang an als eigenständigen Strang des Gesamtprojekts denken, mit klarer Verantwortung im Vorstand, eigenem Ressourcenrahmen und systematischer Befähigung der Führungskräfte, die den Dialog in die Teams tragen.

Empfehlung 2: Raum für Emotionen schaffen. Bei identitätsverändernden Vorhaben reicht es nicht, den Weg zu erklären. Die Belegschaft muss sich im neuen Zielbild wiederfinden können, hierzu gehört ebenfalls das gemeinsame Trauern um das Bekannte und das gemeinsam „Luft machen“.

IM BLINDFLUG

(geringe kommunikative Reife,
hohe Veränderungstiefe)

Ihre Sparkasse steht vor einem tiefgreifenden Vorhaben ohne belastbare Erfahrungen im Bereich der Change-Kommunikation. Das ist die schwierigste Konstellation und in der Praxis keineswegs selten. Die Risiken aus Kapitel 2 treten hier in verschärfter Form auf.

Empfehlung 1: Kommunikation nicht nachträglich an das Projekt andocken („Wir leiten das weiter an die interne Kommunikation.“), sondern als Mitglied der Projektgruppe von Beginn an integrieren. Ressourcen gezielt erweitern und ggf. externe Fachexpertise hinzuziehen.

Empfehlung 2: Führungskräfte zum frühesten möglichen Zeitpunkt einbinden und sprachfähig machen. Sie sind in dieser Situation die wichtigste Brücke zwischen Vorstand und Belegschaft.

4.

Was Change-Kommunikation leisten kann

Der Literaturnobelpreisträger George Bernard Shaw hat es auf den Punkt gebracht:

„Das größte Problem in der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattgefunden hat.“

So häufig liegt zwischen dem, was gemeint ist, und dem, was bei den Menschen ankommt, eine Lücke. In ruhigen Zeiten kein Problem, in Veränderungssituationen jedoch brenzlich. Wenn in Sparkassen über interne Kommunikation gesprochen wird, geht es vielerorts zuerst um einen Intranet-Beitrag, eine E-Mail des Vorstands oder eine Mitarbeiterveranstaltung. Solide Change-Kommunikation folgt jedoch nicht den üblichen Kommunikationsabläufen. Sie beginnt mit einer klaren Change-Story, einer zielgruppenspezifischen Dramaturgie, betont die im Haus bekannte Sprache und integriert Resonanzmessungen, um zu evaluieren, wo nachgesteuert werden muss. Fehlen einzelne dieser Elemente kann die Kommunikation keine aktivie-

rende Wirkung entfalten. Denn Change-Kommunikation ist mehr als informieren.

FOLGENDE FELDER KENNZEICHNEN WIRKUNGSVOLLE CHANGE-KOMMUNIKATION:

1. Sicherheit. Veränderung erzeugt zunächst Unsicherheit, eine normale Reaktion auf offene Fragen zu Arbeitsplatz/Rolle und Alltag. Change-Kommunikation baut Sicherheit auf und adressiert die natürliche Angst, durch zeitnahes, transparentes und einfühlsames Kommunizieren, das emotionale Reaktionen ernst nimmt.

2. Tempo. In einer Pflichtlogik werden Informationen abgesetzt, sobald sie abgesegnet sind. In einer Wirkungslogik werden sie so platziert, dass sie den richtigen Zielgruppen zum richtigen Zeitpunkt helfen, den nächsten Schritt zu gehen. Das ist der Unterschied zwischen einem Newsletter „wie immer“ und zielgerichteter Change-Kommunikation.

Angst und Sicherheit verhalten sich dabei wie zwei Kurven, die sich im Verlauf der Veränderung kreuzen.

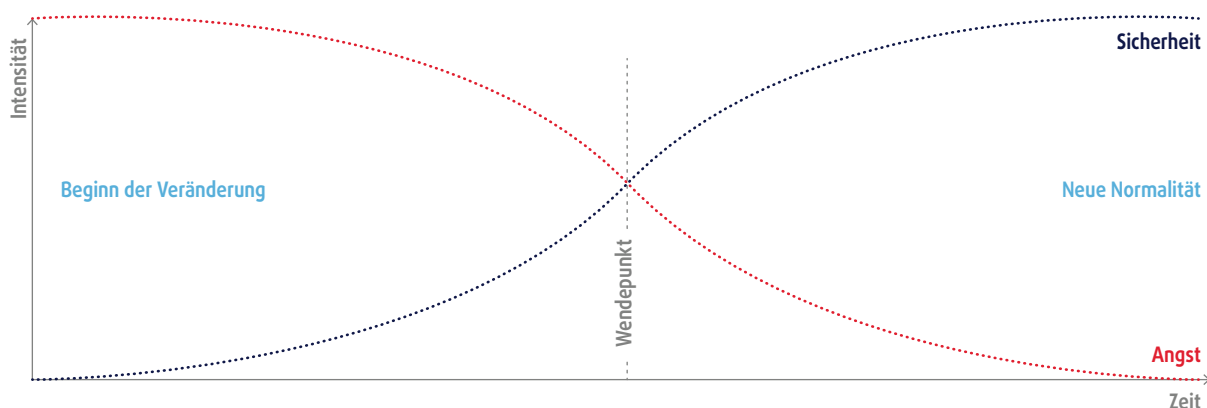


Abb. 3: Angst und Sicherheit im Verlauf einer Veränderung. Prinzipbild, der Verlauf ist individuell verschieden.

3. Vertrauen. Vertrauen entsteht durch Verlässlichkeit über Zeit. Hier hilft eine Kommunikation, die auch dann spricht, wenn es unbequem ist und die Fragen beantwortet, bevor sie im Flurfunk ihr Eigenleben entwickeln.

4. Aufbruchstimmung stimulierend. Wenn Menschen Sinn hinter ihrem Handeln erkennen können, schafft dies Identifikation mit der eigenen Rolle im Change. Echte Umsetzungsbeispiele und positive Geschichten laden die Veränderung emotional auf und aktivieren die Belegschaft.

Change-Kommunikation ist ein wichtiges Instrument im Rahmen von Veränderungsprojekten, aber nicht die Lösung für alles. Die folgende Gegenüberstellung macht das Zusammenspiel deutlich

WAS KONSEQUENTE CHANGE-KOMMUNIKATION **LEISTEN KANN**

- » Sie gibt Orientierung, wenn Veränderung komplex und unübersichtlich wird.
- » Sie baut Vertrauen auf, indem frühzeitig, verlässlich und ehrlich gesprochen wird.
- » Sie ermöglicht Identifikation mit dem Zielbild und bringt so Bewegung in das Institut.
- » Sie macht Führungskräfte sprachfähig und stärkt sie als Multiplikatoren.
- » Sie macht Feedback sichtbar und gibt der Führung wertvolle Hinweise für die Steuerung.
- » Sie stärkt Stolz und Zuversicht und festigt damit die Bindung an das Haus.

WAS KONSEQUENTE CHANGE-KOMMUNIKATION **NICHT LEISTEN KANN**

- » Sie ersetzt keine tragfähige Strategie und die Umsetzung in Strukturen/ Abläufen/ Prozessen/ Steuerungsmodellen/ Kompetenzen.
- » Sie ersetzt keine Führung. Entscheidungen, Haltung und Konsequenz bleiben Aufgabe des Vorstands und der Führungskräfte.
- » Sie ersetzt keinen Kulturwandel. Sie kann ihn vorbereiten und begleiten.
- » Sie löst keine strukturellen Konflikte. Wenn Rollen und Schnittstellen nicht geklärt sind, kann Kommunikation darüber nicht hinwegtragen.
- » Sie ersetzt keine Beteiligung. Wer mitgestalten soll, braucht echte Gestaltungsräume, nicht nur informative Formate.

5.

Das Warum sichtbar machen: Zielbild / Change-Story / Slogan / visuelles Designkonzept

Die beiden Elemente Zielbild und Change-Story sind die Werkzeuge der Change-Kommunikation, mit denen das Warum der Veränderung im Haus sichtbar wird. Nur wenn bei einem Großteil der Mitarbeitenden eine Vorstellung entsteht (ein Bild oder ein Film im Kopf) – „wie ist der fertige Zustand?“ kann Bewegung entstehen. Nehmen wir als Beispiel eine Wanderung. Die gemeinsame Vorstellung vom Kaiserschmarrn auf dem Gipfel und Milestones auf dem Weg dahin geben zum einen unterwegs Orientierung (wo sind wir gerade und wo wollen wir hin?) und gleichzeitig können sie uns gemeinsam durch die schweren Phasen des Anstiegs tragen. Setzt voraus, das anvisierte Ziel ist für uns attraktiv zu erreichen. Hierbei sehen wir, wie individuell zum einen das Empfinden ist und dass es vor allem um die Aktivierung von Emotionen geht. Das Zielbild und die Change-Story sind dabei die Form, in der sich der Geist der Veränderung im Institut verbreitet.

DAS ZIELBILD ALS NORDSTERN

Ohne ein emotionales Zielbild fehlt der Change-Kommunikation der inhaltliche Kern. Das Zielbild beantwortet die Frage, wohin die Sparkasse will und wofür sich der Weg lohnt. Es ist kein Kommunikationselement, sondern als strategische Arbeit des Top-Managements (Vorstand & erste Führungsebene) das Fundament für die Veränderung. Die Erarbeitung folgt einem dreistufigen Prozess: Jedes Vorstandsmitglied entwickelt zunächst ein individuelles Zielbild. Hierbei ist es wichtig weder in Strategiesprache (z.B. CIR von x%), noch in Gedankenstrichen, noch in zu generischen Konstrukten (z.B. Kundenzentrierung) zu denken. Vielmehr geht es darum, wie wird es künftig sein in der

Sparkasse zu arbeiten? Was werden die Mitarbeitenden nach den gelungenen Veränderungen erleben und erzählen? Wie wird der Arbeitsalltag aussehen? Emotional und in ganzen Sätzen. So kann ein konkretes Bild der Zukunft entstehen. Die individuell angefertigten Zielbilder werden anschließend gegenseitig vorgestellt, diskutiert und zu einem gemeinsamen Zielbild verdichtet. Meist ein Prozess von mehreren Tagen. Gerade durch den intensiven Dialog der einzelnen Aspekte entsteht ein Ergebnis, das zum einen von allen Vorständen getragen wird und gleichzeitig das gemeinsame Verständnis darüber geschärft wurde.

Wir empfehlen das fertige Zielbild anschließend durch einen Künstler / Kommunikationsdesigner visualisieren zu lassen. Es dient innerhalb der Veränderung selbst und innerhalb der Change-Kommunikation als Nordstern.

Optional: der Veränderungs-Slogan. Aus dem Zielbild lässt sich ebenso ein Slogan ableiten, eine Art Zielbild in einem Satz. Er macht das Zielbild wiederholbar und einprägsam. Eine Botschaft benötigt sieben bis zehn Wahrnehmungen, bis sie verinnerlicht ist. Mit dem kompletten Zielbild gelingt das kaum. In der Werbung eignen sich dafür Dreiklänge und Alliterationen besonders gut (vergleiche „Aus Erfahrung gut“ von AEG, „Freude am Fahren“ von BMW oder die Alliteration „Geiz ist geil“ von Saturn). Im Sparkassenkontext haben wir häufig Akronyme aus der Abkürzung der Sparkasse erstellt, wie z.B. SSKA (Stadtsparkasse Augsburg) = Stark. Smart. Kundenorientiert. Aktiv. Ein Slogan lässt sich zusätzlich ebenso auf Accessoires wie Shirts, Pins oder Caps übertragen. Bei kleineren Veränderungsprojekten ist ein Slogan nicht essenziell, bei

großen Vorhaben wie Fusionen dringende Empfehlung. Das Zielbild und der Slogan tragen jedoch nicht allein. Zum Transport braucht es eine durchgehende Change-Story.

DIE CHANGE-STORY

Menschen lieben Geschichten. Sie sind einprägsam. Wir können Sie gut weitertransportieren und sie wecken in uns das Ur-Gen des Lagerfeuers oder Stammtisches. Die Change-Story liefert genau diesen Erzählbogen und macht aus dem Zielbild eine Geschichte, der Menschen folgen können.

Fünf Elemente kennzeichnen eine tragfähige Change-Story:

» Ausgangspunkt:

Wo stehen wir und warum reicht das nicht mehr?

» Herausforderung:

Was ändert sich in der Welt um uns?

» Zielbild:

Wohin wollen wir und wie sieht Erfolg aus?

» Weg:

Wie kommen wir dahin und was ist der nächste Schritt?

» Rolle der Belegschaft:

Was bedeutet das für jeden Einzelnen?

Eine gute Change-Story ist sinnstiftend, anschlussfähig im Alltag und wiederholbar in unterschiedlichen Formaten. Sie ist ehrlich zu dem, was noch nicht klar ist und vermeidet Marketingsprache. Geschrieben wird sie vom Vorstand gemeinsam mit dem Kommunikationsteam. Die inhaltliche Eigentümerschaft liegt dabei beim Vorstand. Stilistische Unterstützung ist möglich, delegiert werden kann die Story allerdings nicht.

DAS VERÄNDERUNGS-DESIGN ALS VISUELLES FUNDAMENT

Neben Zielbild, Slogan und Change-Story gehört ein eigenes Veränderungs-Design zum Fundament. Eine eigens für das Vorhaben entwickelte visuelle Sprache macht die Veränderung im Haus sofort erkennbar und unterscheidet sie bewusst von der laufenden Regelkommunikation. Es wirkt wie der Slogan auf der Ebene des Warums: Es verdichtet verschiedene Anlässe wie z.B. die Mitarbeiterversammlung in einem unverwechselbaren Auftritt. Von Anfang an merkt man: „Ah, hier geht es um etwas Anderes als sonst!“

Für das Veränderungs-Design empfehlen wir vier Prinzipien:

» **Wiedererkennbarkeit.** Eine besondere visuelle Sprache signalisiert sofort: Das gehört zum Veränderungsvorhaben.

» **Emotionalität.** Ein Design jenseits der bekannten Sparkassen-CI eröffnet Möglichkeiten, den Anlass emotionaler aufzuladen.

» **Abgrenzung.** Die Veränderungs-Kommunikation wird bewusst von der Regelkommunikation getrennt, so sticht sie heraus und wird dadurch mehr wahrgenommen.

» **Konsistenz.** Vorlagen für Newsletter, Social Posts, Give-Aways und Veranstaltungen sorgen für einen einheitlichen Auftritt über alle Kanäle.

Ein eigenes Veränderungs-Design lohnt sich nicht für jedes Vorhaben. Empfehlenswert ist es vor allem bei großen Veränderungsprojekten wie Strategieentwicklungen, weitreichenden aufbauorganisatorischen Veränderungen, Leitbildern und Fusionen. Bei kleineren Vorhaben reicht meist eine visuelle Klammer (z.B. Integration des Slogans), die innerhalb der bestehenden Sparkassen-CI bleibt.

6.

Die drei T: Timely, Thoughtful, Transparent

Nachdem das Warum mit Zielbild und Change-Story Gestalt angenommen hat, geht es nun um die Methoden und Techniken, die sich in den von uns begleiteten Veränderungsprojekten bewährt haben. Change-Kommunikation folgt dabei einer Haltung, die sich in drei englischen Begriffen gut merken lässt: timely, thoughtful, transparent. Zeitnah, empathisch und ehrlich. Diese drei Prüfsteine prägen weniger die Werkzeuge, sondern viel mehr die Art, wie kommuniziert wird. Sie lassen sich an jede Botschaft, jeden Newsletter, jede Veranstaltung anlegen.

TIMELY (ZEITNAH): LIEBER UNFERTIG INFORMIEREN ALS ZU SPÄT

Die Mitarbeiter merken früh, wenn etwas in Bewegung kommt. Strategieklausuren, vertrauliche Gespräche, Projektgruppen werden gebildet, externe Beraterinnen und Berater wandeln im Haus – das sorgt für allerlei Gesprächsstoff. Wer nun wartet, bis alle Entscheidungen getroffen, verpasst die Chance Orientierung zu geben und verliert die Interpretationshoheit. Dieses Vakuum wird durch Gerüchte und Informationsasymmetrien gefüllt.

Zeitnah zu kommunizieren, heißt nicht, jede Überlegung öffentlich zu machen, sondern Zwischenstände offen auszusprechen. Unvollständige Informationen werden verziehen, wenn sie früh kommen und ehrlich eingeordnet werden. Das Erlebnis dagegen, als letzte zu erfahren, was im eigenen Institut geschieht, löst bei Mitarbeitern das Gefühl aus, dass ihnen nichts zugetraut wird.

Zum Timing gehört auch die Kommunikationsrichtung. Mitarbeitende dürfen wesentliche Entwicklungen nicht zuerst aus der Presse, von Partnern oder Dienstleistern erfahren. Führungskräfte brauchen hierzu im Idealfall einen zeitlichen Vorlauf, damit sie Fragen einordnen und ihren Teams auf Augenhöhe begegnen können.

*Als Faustregel:
Change-Kommunikation geht von innen nach
außen und von oben nach unten.*

THOUGHTFUL (EMPATHISCH): UNTERSCHIEDLICHE ZIELGRUPPEN BEDENKEN

Kommunikation bei Veränderungen ist immer auch Beziehungsarbeit. Häufig liegt zwischen dem, was gesagt wird und dem, was bei den Menschen ankommt eine Wahrnehmungslücke. Unsicherheit verzerrt das Zuhören, unausgesprochene Sorgen überlagern jede Botschaft und Veränderung wird entlang der Hierarchie zeitversetzt erlebt. Während der Vorstand bereits über Lösungen spricht, verarbeiten Führungskräfte noch die Entscheidung und Teile der Belegschaft stehen am Punkt der ersten Verunsicherung, weil sie zum ersten Mal von Veränderungen erfahren.

Empathische Change-Kommunikation beantwortet diese Heterogenität auf zwei Wegen. Der erste Weg ist das Denken in Personas, also heterogene Interessensgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Die individuelle Lebensphase, die Berufs-

erfahrung und persönliche Lebensrealität bilden in einer Belegschaft unterschiedliche Zielgruppen, die jeweils eigene Fragen und Tonlagen brauchen. Wie Personas in der Praxis entwickelt und eingesetzt werden, finden Sie im nächsten Kapitel.

Der zweite Weg zur Berücksichtigung der Heterogenität ist die mehrfache Nutzung derselben Botschaft in verschiedenen Formaten. So erreicht diese unterschiedliche Aufmerksamkeitsmuster (lesen, zuhören, schauen, im Gespräch verarbeiten): z.B. Videonachricht, Infografik in einer E-Mail, Gesprächsimpuls für die nächste Teamrunde. Die Aussage bleibt gleich, die Form ist eine andere. Rundherum braucht es Rückkopplung über z.B. Umfragen, Fokusgruppen oder Einzelgespräche, damit sichtbar wird, was tatsächlich bei den Mitarbeitern angekommen ist.

TRANSPARENT: EHRlich ÜBER DAS, WAS FESTSTEHT UND WAS NOCH NICHT

Transparenz in der Veränderung wird häufig mit „alles wissen und alles sagen“ gleichgesetzt. In der Praxis bedeutet es etwas anderes, nämlich offen zu sagen, was entschieden ist, was noch offen ist und wann mit einer Antwort zu rechnen ist. Ein klares „Die Entscheidung über den Standort steht noch aus. Wir informieren am 15. Mai dazu“ schafft mehr Vertrauen als eine ausweichende Formulierung.

Transparenz kostet manchmal Mut, aber zahlt sich über die Zeit aus. Wer ausweichend oder nicht kommuniziert, verliert Vertrauen, das sich im Verlauf einer Transformation kaum wieder aufbauen

lässt. Transparenz ist daher kein Stilmittel, oder Managementtrend, sondern eine Führungshaltung, die in der Kommunikation erlebbar wird.

Dazu gehört ebenso, schlechte Nachrichten ohne jegliche Form der Beschönigung zu kommunizieren. Relativierungen und oder Salamtaktik, bei der unangenehme Inhalte in Häppchen verpackt werden, schaden mehr als sie nützlich sind. Mitarbeitende haben ein Recht darauf zu erfahren, was morgen ihre Lebensrealität sein wird. Sie sind erwachsene Menschen, die auch schwierige Botschaften tragen können, wenn sie klar und respektvoll überbracht werden.

Kleine Gesten, große Wirkung

Neben der schriftlichen und mündlichen Kommunikation wirken kleine, bewusst gesetzte Gesten oft stärker als eine weitere E-Mail. Ein KI-Brezn-Frühstück, eine Fusions-Kaffeepause, ein Filialnetz-Feierabendbier: Solche Formate senken die emotionale Hürde und geben dem Thema ein freundliches Gesicht.

Die Wirkung entsteht nicht durch die Bewirtung, sondern durch die Botschaft dahinter: Es wird an die Belegschaft gedacht und das Thema ist wichtig genug, um gemeinsam darüber zu sprechen. Solche Momente ersetzen keine strategische Kommunikation, verankern aber das Thema im Alltag.

7.

Personas: die Heterogenität der Belegschaft greifbar machen

WARUM PERSONAS

Eine Belegschaft ist nicht homogen. Auch wenn die Formulierung „die Mitarbeiter“ oder „die Kunden“ so klingt, als wenn man es mit homogenen Gruppen zu tun hat, die Realität sieht anders aus. Beide Gruppen sind höchst heterogen. Die Formulierungen dienen rein der Vereinfachung in der Sprache. Zwischen dem langjährigen Filialleiter, der seine Filiale mit aufgebaut hat und der jungen Kollegin, die vor zwei Jahren aus der Ausbildung in das KSC gewechselt ist, liegen Welten: unterschiedliche Lebensphasen, unterschiedliche Erfahrungen im Institut, unterschiedliche Erwartungen an Arbeit. In der Change-Kommunikation bedeutet das: Dieselbe Botschaft trifft auf sehr unterschiedliche Ohren.

Das Persona-Modell stammt aus dem Marketing und wird dort seit Jahrzehnten eingesetzt, um große, heterogene Zielgruppen ansprechbar zu machen. Statt für einen abstrakten Durchschnittsadressaten zu planen, werden idealtypische Vertreter beschrieben, die für eine größere Gruppe stehen und konkrete Fragen, Bedürfnisse und Sprachmuster sichtbar machen. Immer mit der bewussten Haltung, dass auch die Bildung von Personas eine Vereinfachung der Realität ist. In Wahrheit sind es noch viele weitere, unterschiedlichste Interessensgruppen.

Für Sparkassen haben sich in unseren Projekten fünf Personas herauskristallisiert. Sie unterscheiden sich in ihrer Haltung gegenüber der Veränderung, in den Fragen, die sie umtreiben und in der Ansprache, auf die sie reagieren.

FÜNF INTERESSENSGRUPPEN IN SPARKASSEN

Wichtig vorweg: Die Beschreibung der Personas dient der Vereinfachung und nicht der Stigmatisierung. Selten sind Menschen zu 100 % eindeutig so und das für immer. Menschen verändern sich permanent, so auch ihre Zugehörigkeit. Daher dienen die Personas zur Sensibilisierung in der Kommunikation, dass eben nicht die gleiche Botschaft in der gleichen Form für den Durchschnittsmitarbeiter gesendet wird. Wirkungsvolle Kommunikation kennzeichnet Individualität.

01 GESTALTER

ca. 10–15 % der Belegschaft (Erfahrungswert)

» Haltung:

packt selbst an, sucht aktiv Mitgestaltung

» Typische Frage:

„Wo kann ich beitragen und wann geht es los?“

» Ansprache:

konkrete Rollen, frühe Einbindung,
Verantwortung übergeben

02 AUFGESCHLOSSENE

ca. 25–30 % der Belegschaft (Erfahrungswert)

» Haltung:

grundsätzlich offen, braucht Orientierung und Zuversicht

» Typische Frage:

„Was bedeutet das für meinen Arbeitsalltag?“

» Ansprache:

klares Zielbild, konkrete Beispiele,
Einladung zum Mitdenken

03 ABWARTENDE

ca. 30–35 % der Belegschaft (Erfahrungswert)

» **Haltung:**

will erst sehen, ob der Weg trägt,
bevor Energie investiert wird

» **Typische Frage:**

„Meint es die Führung wirklich ernst?
Was ist neu im Vergleich zu früher?“

» **Ansprache:**

Verbindlichkeit, sichtbare Fortschritte,
konsequente Regelkommunikation

04 BESORGTE

ca. 15–20 % der Belegschaft (Erfahrungswert)

» **Haltung:**

sieht vor allem, was verloren geht,
sorgt sich um Rolle, Standort, Kollegen

» **Typische Frage:**

„Was passiert mit meinem Arbeitsplatz,
meiner Filiale, meinem Team?“

» **Ansprache:**

Sorgen ernst nehmen, Perspektiven aufzeigen,
persönliche Gespräche

05 INNERLICH GEKÜNDIGTE

ca. 5–10 % (Erfahrungswert)

» **Haltung:**

hat innerlich abgeschlossen,
leistet Dienst nach Vorschrift

» **Typische Frage:**

wird nicht mehr offen gestellt

» **Ansprache:**

direkte Ansprache durch die Führungskraft,
allgemeine Change-Kommunikation erreicht
diese Gruppe kaum

Die Gruppe der Abwartenden und Besorgten werden oft als veränderungsunwillig beschrieben. Das sind sie allerdings nicht. Sie brauchen nur die richtige Ansprache, die ihre Fragen und Sorgen ernst nimmt, bevor sie sich auf den Weg machen. Wer diese beiden Gruppen gewinnt, hat die Mehrheit der Belegschaft im Boot. Die Prozentwerte sind Erfahrungswerte aus Beratungsprojekten mit Spar-kassen und geben eine grobe Orientierung.

PERSONAS KLUG IN DER KOMMUNIKATION NUTZEN

Fünf Personas bedeuten nicht fünf parallele Kommunikationsstrategien. Wer jede Botschaft fünfmal in anderen Worten kommunizieren würde, überfrachtet seine Organisation. Zwei Prinzipien helfen, die Heterogenität handhabbar zu halten.

Priorisierung nach Gruppengröße. Die allgemeine Change-Kommunikation richtet sich an die großen Persona-Gruppen: Gestalter, Aufgeschlossene, Abwartende und Besorgte. Kleine Randgruppen wie die innerlich Gekündigten oder sehr spezifische Gruppen sollten von der direkten Führungskraft angesprochen werden. So bleibt die allgemeine Kommunikation klar und wird nicht mit Ausnahmen überfrachtet.

Mehrere Personas in einer Botschaft adressieren.

Wer die Situationen der verschiedenen Personas vor Augen hat, kann Kommunikationselemente so gestalten, dass sich mehrere darin wiederfinden. Eine wirkungsvolle Vorstandsmail spricht im selben Text den Gestalter an, der einbezogen werden will, den Abwartenden, der wissen will, wann die Entscheidung fällt und den Besorgten, der seine Sorge um den Standort ernst genommen sehen möchte. Das ist anspruchsvoll, aber möglich, wenn die Personas beim Verfassen wie stille Mitleser im Raum sitzen.

Individuell ansprechend wird Kommunikation nicht nur durch die Art der Botschaft, sondern auch durch die Art des Formats. Im nächsten Kapitel beleuchten wir die Kommunikationsformate.

8.

Kanäle, Formate und Regel- kommunikation

Kanäle, Formate und Regelkommunikation machen die Veränderung im Alltag erlebbar. Sie tragen das Wie und das Was ins Haus, während Zielbild und Change-Story (Kapitel 5) das Warum bereitstellen.

Jede Sparkasse verfügt über ein Grundsetup an internen Kommunikationskanälen. Entscheidend ist hier weniger, welcher Kanal genutzt wird, viel mehr gilt die bewusste Auswahl nach Reichweite und Tiefe vorzunehmen. Reichweite bedeutet, wie viele Menschen eine Botschaft erreicht. Tiefe bedeutet, wie gründlich sie verarbeitet wird. Eine Intranetmeldung hat hohe Reichweite bei geringer Tiefe, ein Gespräch in der Filiale ist das Gegenteil. Wirkungsvolle Change-Kommunikation kombiniert beides. In der unten dargestellten Tabelle sind die gängigen Kanäle anhand dieser Dimensionen eingeordnet.

Innerhalb der Kommunikationskanäle braucht es Formate, die der Botschaft eine erkennbare Gestalt geben.

Drei Gruppen an Formaten haben sich in der Praxis bewährt:

Visuell und verankernd: Transformations-Slogan mit Zielbild, gedrucktes Kommunikationsmaterial, Infografiken, Vorher-Nachher-Animationen. Sie machen das Warum und Wohin im Alltag sichtbar.

Dialogisch und persönlich: Gruppen im Gespräch mit dem Vorstand, Chat-Stunden, Tag der offenen Tür, Frage-Runden, Kaminabende, Testimonials aus den eigenen Reihen, Vorstands-E-Mails. Sie geben der Veränderung ein Gesicht und schaffen Vertrauen.

Aktivierend und verbindend: FAQ-Sammlungen, Partys, Coaching von Botschaftern und Multiplikatoren, gemeinsame Meilensteinmomente, Give-Aways und projektgebrandete Accessoires (Shirts, Pins, Caps). Sie verankern das Thema emotional und machen Fortschritt erlebbar.

Kanal	Reichweite	Tiefe	Typische Nutzung
Intranet	hoch	gering	dauerhafte Informationsbasis, FAQ, Referenzpunkt
E-Mail	hoch	mittel	direkte Ansprache, Vorstandsbotschaften, Newsletter
Persönlicher Brief an die Heimdresse	hoch	hoch	Bedeutende Entscheidungen oder Nachrichten werden einmalig (!) im Rahmen eines Veränderungsprozess direkt nach Hause transportiert.
Veranstaltungen	mittel bis hoch	hoch	All-Hands, Live-Stream, Video, Party, Fragen live, Gesicht zur Botschaft
Botschafter und Multiplikatoren in der Belegschaft	mittel	sehr hoch	Einzelgespräche oder kleine Gruppen, Übersetzung in den Alltag
Interne Social App	mittel	gering	Dialog, kurze Updates, Einblicke aus der Organisation
Interner Podcast	gering	hoch	Hintergrund und Haltung, für Zuhörer in Ruhe

CHANGE-KOMMUNIKATION BRAUCHT EINE KLARE TAKTUNG

Ohne feste Taktung zerfasert jede Change-Kommunikation. Ein wöchentlicher Newsletter oder eine monatliche Video-Botschaft des Vorstands schafft das Rückgrat: verlässliche Momente, in denen die Belegschaft weiß, dass Orientierung kommt. Ritual, Sicherheit und Orientierung entstehen nicht durch Einzelaktionen, sondern durch planbare Verlässlichkeit. Ad-hoc-Themen und zeitlich Sensibles kommen zusätzlich, ersetzen die Regelkommunikation aber nicht. Die Vielfalt der Kanäle ist dabei entscheidend, weil die in Kapitel 7 beschriebenen Personas unterschiedliche Zugänge brauchen: der Gestalter den Dialog, der Abwartende die Verlässlichkeit, der Besorgte das persönliche Gespräch.

WIEDERHOLUNG: SIEBEN- BIS ZEHNMAL IST DAS NEUE EINMAL

Die Werbeforschung zeigt seit Jahrzehnten: Eine Botschaft braucht sieben bis zehn Wahrnehmungen in unterschiedlichen Formaten, bis sie wirklich ankommt und Verhalten verändert.¹ Intern ist es nicht anders. Wenn das Projektteam denkt „Das haben wir doch schon kommuniziert“, hat ein Teil der Belegschaft die Botschaft noch nicht verinnerlicht, ein anderer noch nicht wahrgenommen. Wiederholung ist die eigentliche Arbeit der Kommunikation, in unterschiedlichen Formaten erzählt, damit die Aufmerksamkeit erhalten bleibt.

Der Rückkanal

Keine Fragen aus der Belegschaft heißt nicht „alles klar“. Es heißt oft: Niemand traut sich, es wurde nicht verstanden, oder die Belegschaft hat innerlich resigniert. Viele Fragen und aktive Beteiligung sind ein Gütezeichen für eine lebendige Change-Kommunikation.

Als Pflichtinstrumente haben sich regelmäßige Umfragen, Fokusgruppen und Multiplikatoren mit dem Ohr auf der Schiene bewährt. Sie machen sichtbar, was im Alltag wirklich ankommt und geben der Kommunikation die Rückkopplung, die sie zum Lernen und Optimieren braucht.

REFERENZGESCHICHTEN ALS FORMAT MIT BESONDERER EMOTIONALER WIRKUNG

Ein Format verdient gesonderte Aufmerksamkeit: die Referenzgeschichte. Damit ist eine kurze, konkrete Erzählung aus dem eigenen Haus gemeint, in der eine frühere Veränderung gelungen ist. Solche Geschichten wirken stärker als jede ausgedachte Botschaft, weil sie vier Dinge zugleich leisten:

- » Sie aktivieren Emotionen, wo Fakten und Argumente selten ankommen.
- » Sie machen Veränderung greifbar mit dem Gedanken „Wir haben das schon einmal geschafft“.
- » Sie kommen aus eigener oder kollektiver Erfahrung und sind deshalb glaubwürdig.
- » Und sie werden weitererzählt, was sie zum stärksten Multiplikator im Haus macht.

Eine Referenzgeschichte beginnt häufig mit einem einfachen „Weißt du noch, ...“. Genau dieser Einstieg holt das Gegenüber in einen geteilten Erinnerungsraum und verbindet die heutige Veränderung mit einem bereits erlebten Erfolg. Sie eignet sich für Vorstandsansprachen, für hausweite Formate, für interne Newsletter und ganz besonders für die Arbeit der Botschafter und Multiplikatoren in der Belegschaft.

Praxisbeispiel: Hausbezug und neue Arbeitsformen

Eine größere Sparkasse zog in ein neues Gebäude ein. Mit dem Umzug wurde gleichzeitig Desk-Sharing eingeführt. Vorher arbeiteten alle an festen Plätzen, danach gab es keine eigenen Schreibtische mehr. Die Skepsis war groß: Wo soll ich meine Sachen lassen? Wo sitze ich morgen? Was passiert mit meinem Team?

Die Kommunikation begleitete den Wechsel über viele Monate mit Vorab-Begehungen, einem klaren Zielbild für die neue Arbeitswelt und kleinen Ritualen am ersten Tag im neuen Haus. Heute klingt es in der Belegschaft so: „Erinnert ihr Euch noch, wie skeptisch wir am Anfang waren? Heute möchte das niemand mehr missen.“

Diese eine Geschichte trägt jede neue Veränderung im Haus mit. Sie zeigt: Wir haben uns schon einmal auf etwas Großes eingelassen und es ist gut geworden.

¹ Vgl. die klassische „Rule of 7“ aus der Werbeforschung Krugman, H. E. (1972); Heute ist die Aufmerksamkeitsspanne der Menschen wesentlich fragmentierter. Laut Branchenstudien (wie z. B. von Dreamdata und HockeyStack) benötigen B2B-Kunden im Schnitt 20 bis über 60 Touchpoints, bevor ein Deal abgeschlossen wird. Im B2C-Bereich sind es meist 6 bis 20 Kontakte, je nachdem wie hochpreisig und erklärungsbedürftig das Produkt ist.

9.

Praxisfall: Change-Kommunikation am Beispiel einer Fusion

Change-Kommunikation braucht es für alle hausweiten Veränderungsvorhaben. Mit zunehmender Tiefe des Vorhabens, der zweiten Dimension aus dem Vier-Quadranten-Modell in Kapitel 3, wird sie unverzichtbar. Fusionen sind so ein Vorhaben: Sie greifen tief in die Belegschaft ein und viele Emotionen sind im Spiel. Die folgenden Phasen werden deshalb am Beispiel einer Sparkassenfusion beschrieben.

Grundprinzipien für die Change-Kommunikation in der Fusion

Kommunikationsteam und Fusionsprojektteam arbeiten eng und integriert zusammen und stimmen sich regelmäßig mit dem Vorstand ab. Das Kommunikationsteam erhält keine last-minute Aufträge, sondern ist von Beginn an aktiv in den Fusionsprozess eingebunden und kann so Kommunikationsnotwendigkeiten erkennen.

2 BEKANNTMACHUNG

Situation

Öffentliche Verkündung der Fusionsabsicht gegenüber Belegschaft, Kunden, Region und Öffentlichkeit. Erster großer Kommunikationsmoment.

Stimmung

Überraschung, Verunsicherung, viele Fragen, erste Trauer um das Vertraute. Der Flurfunk beginnt sofort.

Botschaften

Was bleibt, was wird sich verändern (inkl. ggf. neuer Name und neues Logo). Wer sind die Ansprechpartner. Ehrlich zu offenen Fragen.

Beispielformate

Hausweites Format in den Häusern, Presseerklärung, E-Mail an alle, Intranet-Meldung, erste FAQ-Sammlung. Video-Botschaft der Vorstände.

3 STRATEGISCHE FUSION

Situation

Gemeinsames Zielbild und Leitlinien werden entwickelt. Neue Bereichs- und Gruppenleiter werden definiert. Neuralgischer Punkt mit maximaler Wirkung auf Teamstrukturen und Bezugspersonen.

Stimmung

Aufbruchstimmung bei den einen, Enttäuschung bei anderen. Viele Mitarbeitende unmittelbar betroffen. Erste Begegnungen bauen Brücken.

Botschaften

Richtung klären. Fusions-Slogan und -Design einführen. Führungsentscheidungen transparent und wertschätzend erklären. Zielbild an Bereichsleiter kommunizieren. Neue Führung sichtbar machen. Raum für Beteiligung öffnen.

Beispielformate

Kennenlern-Party beider Belegschaften. Steckbriefe der neuen Führung. Einzelgespräche mit Betroffenen, Fokusgruppen als Rückkanal. Erste Botschafter und Multiplikatoren werden gecoached.

1 FUSIONSANBAHNUNG

Situation

Vertrauliche Prüfung und Vorgespräche zwischen Vorständen und Aufsichtsgremien. Der Ausgang ist offen. Kleine Gruppe an Wissenden: Vorstand, Verwaltungsrat und das frühzeitig eingebundene Kommunikationsteam.

Stimmung

Konzentration und innere Abwägung der Vorstände. Nach außen noch unsichtbar. Vertraulichkeit aus der Sache und aus rechtlichen Pflichten geboten.

Botschaften

Klare Kommunikation innerhalb der kleinen Gruppe der Wissenden. Verwaltungsrat als wichtiger Kommunikationspartner. Sobald Signale nach außen dringen, wird die Bekanntmachung vorgezogen.

Beispielformate

Vertrauliche Briefings, Verwaltungsratssitzungen, Einzelgespräche mit Aufsicht.

4 JURISTISCHE FUSION

Situation

Rechtlicher Zusammenschluss. Neuer Name wird nach außen sichtbar. Bedeutender Moment das bisher Geleistete zu wertschätzen.

Stimmung

Spannung rund um eigene Rolle und Arbeitsort. Hoffen und Bangen. Gleichzeitig erster Stolz auf den gemeinsamen Schritt.

Botschaften

Symbolischen Akt zelebrieren. Aufbruchstimmung erzeugen. Wertschätzung für die Leistung bis hierher.

Beispielformate

Video-Botschaft der Vorstände. Gemeinsame „Grundstein-Legung“. Präsente an Mitarbeitende.

6 TECHNISCHE FUSION

Situation

IT-Systeme werden migriert. Neue Datenbasis. Spürbar für jeden Arbeitsplatz. Meist an einem Wochenende mit viel Vorlauf.

Stimmung

Operative Last, Genervtheit, Angst vor Fehlern und vor Pannen gegenüber Kunden.

Botschaften

Wertschätzung für die Leistung. Klare Hilfestellung. Fehlertoleranz explizit zusagen. Transparenz zu Zeitplan und Rückfragen.

Beispielformate

Technische Schulungen. Hands-on-Support. Umfragen/ Fokusgruppen. Vorstand mit Anerkennung vor Ort. Hotline für Rückfragen.

5 INTEGRATION & HARMONISIERUNG

Situation

Prozesse, Strukturen und Kultur wachsen zusammen. Umzüge, Filialschließungen und organisatorischer Umbau in vielen Abteilungen. Maximaler Einfluss auf Arbeitsort und Arbeitsalltag. Längste und intensivste Phase.

Stimmung

Gemischt. Frustration im Alltag, aber erste Erfolge. Aufbruchstimmung wird spürbar. Stolz auf das, was schon geschafft ist.

Botschaften

Erfolge sichtbar machen. Erwartungen realistisch halten. Mitgestaltung aktiv einladen. Zielbild kommunizieren. Wertschätzung für die Mehrarbeit und für alle, die sich am neuen Arbeitsort oder in neuen Teams neu sortieren.

Beispielformate

Erfolgsgeschichten im Podcast. Q&A-Runden. Meilensteinmomente. Shirts mit Slogan. Give-Aways und Accessoires. FAQ-Updates. Videobotschaft und Visualisierungen zum Zielbild.

7 KONSOLIDIERUNG

Situation

Die neue Sparkasse findet ihren Rhythmus. Fusion tritt in den Hintergrund. Das neue Normal entsteht.

Stimmung

Freude auf die Zukunft. Stolz auf das Geschaffte. Aufbruchstimmung. Das Zielbild wird zum Alltag.

Botschaften

Feiern, was gelungen ist. Rolle der Belegschaft würdigen. Nach vorn blicken. Zielbild bestätigen.

Beispielformate

Erfolgs-Party zum Abschluss der Fusion. Rückblicks-Video. Dank-Kampagne.

Stetige Change-Kommunikation begleitet alle Phasen

Wöchentlicher Newsletter,
Monatliche Video-Botschaft des Vorstands,
Rückkanal über Umfragen, Fokusgruppen,
Botschafter und Multiplikatoren

10.

Dos und Don'ts der Change- Kommunikation

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, wie wirkungsvolle Kommunikation in Veränderungsinitiativen aussehen kann. Gleichzeitig wurde sichtbar: Change-Kommunikation ist keine Aufgabe, die man nebenbei erledigen kann. Sie ist integraler Bestandteil von erfolgreichen Veränderungsvorhaben. Die

folgenden Empfehlungen fassen die Kernbotschaften aus den vorhergehenden Kapiteln zusammen. Sie sind als Orientierung für den Alltag gedacht: Worauf es im Tun ankommt und welche Fallen es zu vermeiden gilt.

GRUNDHALTUNG UND STRATEGIE

DOS

- » Das Warum kommt vom Vorstand. Das Kommunikationsteam entwickelt das Wie und Was und macht die Umsetzung.
- » Warum und Change-Story erarbeiten und die strategische Dramaturgie der Kommunikation durchdenken.
- » Projektteams für Veränderung mit dem Kommunikationsteam direkt verzahnen und strategisch und planerisch vorgehen.
- » Change-Kommunikation zum Veränderungsthema als Ritual etablieren, eingebettet in den strategischen Kommunikationsbogen.
- » Frühzeitig kommunizieren, auch wenn noch nicht alles entschieden ist.
- » Auch schlechte Nachrichten direkt kommunizieren, statt mit Halbwahrheiten zu beruhigen.
- » Zielgruppen und Personas definieren und empfängerorientiert und empathisch kommunizieren.
- » Mitarbeitende aktiv mitgestalten lassen, nicht nur informieren.
- » Zuerst die Mitarbeitenden informieren, dann Presse, Partner und Dienstleister.
- » Erst die Führungskräfte informieren, kurz darauf die komplette Belegschaft.
- » Botschaften unterschiedlich verpacken und über mehrere Kanäle zugänglich machen.
- » Botschafter und Multiplikatoren in der Belegschaft aufbauen und coachen, persönliche Begegnungen schaffen.
- » Rückflusskanal über Umfragen und Fokusgruppen zur Erfolgsmessung einrichten.
- » Zwischenerfolge während des Projekts sichtbar machen, feiern und Stolz auf das schon Erreichte fördern.

DON'TS

- » Der Vorstand delegiert die Kommunikation an die Kommunikationsabteilung und zieht sich selbst zurück.
- » Reaktiv benötigte Informationen teilen, oft erst dann, wenn es zu spät ist.
- » Projektteam für Veränderung nutzt das Kommunikationsteam als Service-Point, um Botschaften zu senden.
- » Tröpfchenweise und ad-hoc kommunizieren, mit zusammenhangslosen Einzelbotschaften.
- » Schweigen, weil noch nicht alles abschließend geklärt ist.
- » Mit Worthülsen arbeiten, um den heißen Brei herum- oder schönreden.
- » Mit der Gießkanne allgemeine Botschaften senden, ohne Zielgruppen zu berücksichtigen.
- » Mitarbeitende als Empfänger behandeln, statt sie einzubeziehen.
- » Die Belegschaft erfährt aus der Presse oder von Partnern und Dienstleistern von der Veränderung.
- » Führungskräfte übergehen und direkt an die Belegschaft kommunizieren.
- » Eine Botschaft nur einmal in einem Kanal kommunizieren und abhaken.
- » Botschafter und Multiplikatoren nur informieren, statt sie zu befähigen.
- » Auf Senden beschränken und keinen Raum für Rückmeldung schaffen.
- » Erst am Ende rückblickend würdigen, was geleistet wurde.

11.

Fazit: Change-Kommunikation als Chance

Die Herausforderungen für Sparkassen sind so vielfältig, wie die Häuser selbst. Gleichzeitig zeigen die Ausführungen wie beflügelnd eine zielgerichtete und wirkungsvolle Change-Kommunikation aussehen kann. Permanente Veränderung ist das neue Normal. Was früher nacheinander kam, kommt heute gleichzeitig: Digitalisierung, KI, Wettbewerb, veränderte Kundenerwartungen, demografischer Wandel, Konsolidierungen und Fusionen, eine neue Arbeitswelt. Veränderungsprojekte werden angestoßen, damit die Sparkasse weiterhin in eine starke Zukunft blicken kann. Damit das gelingt, braucht es Menschen, die mit Begeisterung und vollem Herzen dabei sind. Viele dieser Veränderungsvorhaben scheitern selten an der Konzeption, sondern an der Umsetzung und diese scheitert an den Emotionen der Mitarbeitenden. Genau hier setzt Change-Kommunikation an. Verschaffen Sie sich Klarheit im Vorstand. Erarbeiten Sie ein eindeutiges, emotionales Zielbild. Gestalten Sie mit Ihrem Top-Management entsprechend den institutionellen Rahmen. Integrieren Sie die Mitarbeitenden in die Ausgestaltung. Kommunizieren Sie treffend und zielgruppenspezifisch. Dabei wünschen wir Ihnen die größten Erfolge und die Zuversicht und den Mut genau dies zu initiieren.



Katharina Bickel M.A.

*Beraterin für Change-Kommunikation,
JuergenWeimann.Consulting GmbH*

Katharina Bickel berät Sparkassen in strategischer Change-Kommunikation. Ihr Ansatz basiert auf über 20 Jahren Erfahrung in der Kommunikations- und Markenführung für einige der bekanntesten Unternehmen der Welt. Was sie auszeichnet: Sie weiß, wie Kommunikation Menschen wirklich erreicht, auch wenn diese nicht aktiv zuhören. Sie weiß, was im Innenverhältnis Vertrauen schafft und was es zerstört. Und sie weiß, wie eine Kommunikation entsteht, die im Haus tatsächlich ankommt und Veränderung trägt.

Ihre Laufbahn begann in der weltweiten Netzwerkagentur Publicis Groupe in den USA. In New York und Chicago verantwortete sie Strategie und Konzeption globaler Kommunikationskampagnen für Procter & Gamble, den größten Konsumgüterkonzern der Welt. Bei Amazon baute sie die Kun-

dengewinnung für das zweitgrößte Cobrand-Kreditkartenportfolio Deutschlands auf. Bei der Weltmarke MINI (BMW Group) verantwortete sie das globale Marketing der Lifestyle-Produktwelt, ein Millionen-Geschäft und feste Säule des Markenkonzepts. Mit CATLABS gründete sie eine eigene Marke und brachte mit zielgruppenbasierter Kommunikation die Produkte in die stark umkämpften Regale von dm und Fressnapf. In „Die Höhle der Löwen“ sicherte sie sich ein Investment.

Ihre wissenschaftliche Arbeit widmete sie dem Thema „Lovebrands“: Marken, die Menschen emotional berühren und die sie mit Begeisterung weiterempfehlen. Genau das ist auch das Ziel ihrer Arbeit in Sparkassen: Veränderung so kommunizieren, dass die Belegschaft sie nicht nur mitträgt, sondern aus innerer Überzeugung mitgestaltet.



Folgen Sie Katharina Bickel M.A. auf LinkedIn und erfahren Sie spannende Themen rund um strategische Markenführung und wirksame Kommunikation.



Prof. Dr. Jürgen Weimann

*Managementberater & geschäftsführender Gesellschafter,
JuergenWeimann.Consulting GmbH*

Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für Sparkassen und Banken im deutschsprachigen Raum. Seit über 25 Jahren begleitet er Häuser der Sparkassen-Finanzgruppe als Impulsgeber und Sparringspartner für Vorstände, wenn es um strategische Neuausrichtung, wirksame Führung und Transformation mit Begeisterung geht. Seine Überzeugung: Zukunft entsteht durch kompromisslose Kundenorientierung und eine Führungskultur, die jeden einzelnen Mitarbeiter ernst nimmt.

In seinen Projekten verbindet er bankfachliche Tiefe mit einer klaren Haltung zu Menschen und Führung. Er arbeitet konsequent auf messbare Ergebnisse hin, von der Vertriebskraft über die Mitarbei-

terbindung bis zur Führungswirkung. Vorstände schätzen an seiner Arbeit die Geradlinigkeit, die Geschwindigkeit und die Verbindung aus fachlicher Präzision und persönlicher Begegnung auf Augenhöhe.

Seine Arbeit wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem als TOP Consultant 2020 und 2024 sowie mit dem dritten Platz beim Best of Consulting Mittelstand der WirtschaftsWoche in der Kategorie Strategy Changemanagement. Er ist Autor mehrerer Fachbücher zur Zukunft des Bankwesens, darunter „New Banking“ und „Haben Banken und Sparkassen Zukunft?“, sowie Host des Podcasts „Everyone Counts – Der Podcast über Transformation mit Begeisterung“.



Folgen Sie Prof. Dr. Jürgen Weimann auf LinkedIn und erfahren Sie spannende Themen rund um die Finanzwelt von morgen.

EVERYONE COUNTS

DER PODCAST ÜBER TRANSFORMATION FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

Die Finanzindustrie befindet sich in einem großen transformativen Wandel. Banken und Sparkassen stehen vor vielfältigen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen. Als Impulsgeber und Sparringspartner gehe ich in diesem Podcast den beiden Fragen auf den Grund, wie die Transformation im Business und Privatleben gelingt und wie Banken und Sparkassen den Wandel gestaltet können. Und damit ein neues erfolgreiches Zeitalter einläuten. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Mensch – denn Everyone Counts.



Überall, wo es Podcasts gibt, bspw. hier:
<https://podcasts.apple.com/us/podcast/everyone-counts-transformation-f%C3%BCr-banken-und-sparkassen/id1506020653>



Impressum:

Herausgeber:

JürgenWeimann.Consulting GmbH
Spinnereiinsel 3D
83059 Kolbermoor



juergenweimann.com

Telefon: +49 176 61016862

E-Mail: jw@juergenweimann.com

Autoren:

Prof. Dr. Jürgen Weimann
Katharina Bickel M.A.

Design, Satz & Layout:

Sabrina Blumenthal, Art Direction & Grafik Design
sabinablumenthal.com

Veröffentlichung: Juli 2026

IMMER UP TO DATE – NEWSLETTER

Abonnieren Sie meinen Impulsletter und erhalten Sie monatlich Impulse zu den aktuellen strategischen Fragen und Herausforderungen, sowie Einladungen zu aktuellen Seminaren/Veranstaltungen.



Anmeldung unter:
[juergenweimann.com/
#newsletterabo](http://juergenweimann.com/#newsletterabo)

JürgenWeimann®