

CHANGE KOMMUNIKATION: WIE WANDEL DURCH KOMMUNIKATION BEGLEITET WERDEN SOLLTE

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 30. Juli 2026

September in einem Tagungshotel irgendwo im Geschäftsgebiet: An der Wand hängen elf Flipcharts. Das Zielbild Sparkasse 2031 steht, die strategischen Handlungsfelder sind priorisiert und dreiundzwanzig Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen abgeleitet. Der Vorstandsvorsitzende bedankt sich und alle fahren zufrieden nach Hause. Es folgen diverse Arbeitssitzungen für die Projekt- und Maßnahmenplanung. Budgets werden geplant. Projektteams gebildet. Für die Kommunikation erfolgt ein Rundschreiben, vielleicht noch ein kurzes Video des Vorstandes und den Rest sollen die Führungskräfte kommunizieren. Doch reicht das wirklich?

Früher dachte ich ebenfalls, die Kommunikation der Ergebnisse aus Projekten und Klausuren könne über die klassischen Wege der internen Unternehmenskommunikation stattfinden. Meine Projekte der letzten Jahre zeigten jedoch einen signifikanten Unterschied bei den Projekten, in denen die Kommunikation der Veränderung ebenso strategischer Schwerpunkt war. Der Unterschied lag in einer einzigen Entscheidung: Wird Kommunikation als Teil der Strategie gleich mitgedacht oder als Linienaufgabe nebenbei gesehen?

SICHTBARE UND UNSICHTBARE ERGEBNISSE EINER KLAUSUR

Jede Klausur produziert zwei Arten von Ergebnissen. Die ersten sind sichtbar: Zielbild, Handlungsfelder, Projektplanung, Maßnahmen, Termine, Verantwortliche. Die zweiten sind unsichtbar: die Vorstellung davon, wie es künftig sein wird, in diesem Institut zu arbeiten. Sie entsteht erst Monate später, in den Köpfen und Herzen der Menschen, die nicht Teil der Klausur waren und am Arbeitsplatz merken, dass sich etwas verändert. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, wohin Ihr Institut in den nächsten Jahren will, bekommen Sie häufig unterschiedliche Antworten. Dies kann vor allem drei Ursachen haben:

2. **Kommunikation des Top-Managements:** Wie häufig wird das Zukunftsbild vom Führungsteam emotional gezeichnet? Wie klar ist das eigene innere Bild von der Zukunft?
3. **Kommunikation des Führungsteams:** Wie stark können die Führungskräfte das Gesamthauszielbild auf ihren eigenen Bereich übertragen?
4. **Kontext des organisatorischen Rahmens:** Drückt sich das Zielbild in Abläufen, Rollen, Prozessen, Kompetenzen und der Steuerung aus?

Hier liegt der Unterschied: Proaktive Gestaltung des Rahmens wirkt direkt auf die einzelnen Arbeitsplätze und somit auf das Verhalten der Menschen. Hinzu kommt ein stetig und vor allem zielgruppenspezifisch kommuniziertes Zielbild, das in den Köpfen der Menschen eine Vorstellung oder im Idealfall eine Sehnsucht auslöst. Denn eine Maßnahmenliste kann man zwar abarbeiten, folgen kann man ihr aber nicht. Hierzu braucht es innere Bilder. Gescheitert wird selten an der Konzeption, sondern an der Umsetzung. Und die Umsetzung scheitert an den Emotionen der Mitarbeitenden.

DER DURCHSCHNITTSMITARBEITER EXISTIERT NICHT

Wenn wir von „der Belegschaft“ sprechen, klingt das nach einer homogenen Gruppe. Doch das ist ein großer Fehler. Es ist eine höchst heterogene Gruppe. Zwischen dem langjährigen Filialleiter, der seine Filiale mit aufgebaut hat, und der Kollegin, die vor zwei Jahren aus der Ausbildung ins KundenServiceCenter gewechselt ist, liegen Welten: andere Lebensphase, andere Erfahrungen im Haus und andere Erwartungen an Arbeit. Dieselbe Botschaft trifft auf sehr unterschiedliche Ohren. Ein Beispiel: Sie informieren über die künftige Vertriebsstruktur. Ein Rundschreiben, alle bekommen denselben Text. Der eine liest und fragt sich: Wo kann ich mitgestalten und wann geht es los? Die zweite fragt sich: Meint es die Führung dieses Mal wirklich ernst? Was ist neu im Vergleich zu früher? Und der Dritte fragt sich: Was passiert mit meinem Arbeitsplatz, meiner Filiale, meinem Team? Drei Menschen, ein Text, drei völlig unterschiedliche Fragen. Das Rundschreiben beantwortet keine davon.

Deshalb arbeite ich in meinen Projekten mit Personas, einem Ansatz aus dem Marketing: Statt für einen abstrakten Durchschnittsadressaten zu planen, beschreiben wir idealtypische Vertreter mit ihren konkreten Fragen und Sprachmustern.

Wichtig ist mir dabei: Personas dienen der Sensibilisierung, nicht der Stigmatisierung. Niemand ist zu hundert Prozent das eine und das für immer. Gleichzeitig kann man auch nicht mit 100 verschiedenen Personas arbeiten, um die Realität abzubilden. Vielmehr geht es um die Sensibilisierung für maximal 5 Personengruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Das bedeutet ausdrücklich nicht fünf parallele Kommunikationsstrategien. Es braucht einen bewussten Mix aus drei Dimensionen:

2. **Inhalte.** Die Aussage bleibt gleich, die Antwort für die Leser darauf variiert: Beitrag für den einen, Verbindlichkeit für den zweiten, Perspektive für den dritten. Eine gute Vorstandsmail spricht möglichst alle Personas im selben Text an.
3. **Formate und Rhythmen.** Menschen verarbeiten Informationen unterschiedlich: lesen, zuhören, schauen, im Gespräch sortieren. Der eine braucht die wöchentliche Verlässlichkeit eines Newsletters, der andere das persönliche Gespräch zum richtigen Zeitpunkt und wieder ein anderer die Möglichkeit, Fragen zu stellen.
4. **Sendung und Rückkopplung.** Rundschreiben, Intranet und Videobotschaft haben eine hohe Reichweite, jedoch eine geringe Tiefe. Das Gespräch in der Filiale, die Fokusgruppe, die virtuelle Fragerunde erreichen zwar weniger Menschen, dafür mit einer anderen Tiefe.

Umsetzungstipp: Setzen Sie sich beim Schreiben der nächsten Botschaft fünf konkrete Menschen aus Ihrem Institut als stille Mitleser an den Tisch. Sie werden sofort merken, an welcher Stelle Ihr Text nur für Sie selbst funktioniert.

STRATEGIE UND KOMMUNIKATION GEHÖREN ZUSAMMEN GEDACHT

Ihre Klausur wird sicher gut. Hoffentlich ist es mir gelungen, Sie zu sensibilisieren, dass dies nur der erste erfolgreiche Schritt ist. Danach beginnt die Arbeit mit denen, die nicht dabei waren. Suchen Sie daher bereits in der Klausur nach einer sogenannten Springboard-Story, einer Geschichte, in der in Ihrem Haus schon einmal eine Veränderung gelungen ist. Der Umzug. Die neue Beratungsphilosophie. Die letzte Fusion. Sätze wie „Erinnert ihr Euch noch, wie skeptisch wir am Anfang waren?“ wirken stärker als jede ausgedachte Botschaft, weil sie aus eigener Erfahrung kommen und weitererzählt werden. Die zentrale Frage am Ende der Klausur lautet deshalb nicht nur: Haben wir die richtigen Projekte / Maßnahmen priorisiert? Sondern auch: Wer erzählt unseren unterschiedlichen Menschen in den nächsten zwölf Monaten, warum sich dieser Weg lohnt, wie oft und mit welchen Botschaften?



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62