

# K<sup>P</sup>



KellerPartner | Managing a Business

**WENN WANDEL GELINGEN SOLL:  
DIE MACHT DER KOMMUNIKATION IN  
GENOSSENSCHAFTLICHEN BANKEN**

*Disclaimer*

*Die in diesem Leitfaden verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen. Es wird das generische Maskulinum verwendet. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Auf der letzten Seite finden Sie die Auflistung zu weiterführender Literatur. Sprechen Sie uns bei Fragen gerne an.*

## Autoren

KellerPartner GmbH  
www.keller-partner.de



### **Prof. Dr. Daniel Keller**

Er ist Gründer & CEO von KellerPartner und Experte für Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Leadership- und Managementtraining. Mit über 15 Jahren praktischer Erfahrung in Management, Beratung und Training in verschiedenen Branchen und Ländern verbindet er akademisches Wissen mit umfassender Expertise.

[linkedin.com/in/prof-dr-daniel-keller](https://www.linkedin.com/in/prof-dr-daniel-keller)



### **Alexander Noß**

Als Berater, Trainer und Coach unterstützt er Organisationen und Top-Executives im Bereich des Führungs- und Verhaltenstrainings sowie Executive-Coaching. Er berät zur wirksamen Umsetzung von Transformationsprozessen und verantwortet die Konzeption und Umsetzung von kulturkompatiblen Lernarchitekturen für die Kunden von KellerPartner.

[linkedin.com/in/alexander-noss](https://www.linkedin.com/in/alexander-noss)

# Inhalt

Einführung	5
Sensemaking: Sinn stiften (nach Weick)	8
Prinzipien wirksamen Changes (nach Kotter)	11
Psychologische Sicherheit: Offenheit (nach Edmonson)	13
Prosoziale Motivation: Sinn für andere stiften (nach Grant)	14
Psychologie der Überzeugung (nach Cialdini)	15
Storytelling: Die Macht der Geschichte (nach Jiwa)	17
Verhaltenssteuerung über Bedürfnisse: SCARF Modell (nach Rock)	19
Wissenschaft der Überzeugung: Neurowissenschaftliche Ansätze (nach Hoffeld)	22
Daten und Systematik: Der Ansatz nach Roberge	24
Literaturverzeichnis	26

## Einführung

**Veränderungen erfolgreich zu kommunizieren ist in einer genossenschaftlichen Bank eine entscheidende Führungsaufgabe.**

Wirksame Kommunikation muss dabei verschiedene Aspekte berücksichtigen.

1. Mitarbeitende, Führungskräfte und Vorstände müssen den Wandel verstehen, daher muss die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Veränderung kommuniziert werden (sog. Sensemaking, Gestaltung konkret auch einer Change Story).
2. Es gilt, Kommunikation zur Erzeugung eines die Veränderung unterstützenden Momentums zu gestalten (z.B. die Orientierung an den Prinzipien wirksamen Changes nach Kotter).
3. Mitarbeitende müssen sich während des Veränderungsprozesses bestmöglich sicher fühlen, ihre Meinung äußern zu dürfen (psychologische Sicherheit).
4. Bestenfalls wird ein Sinn in der Veränderung erkannt, der über Eigeninteressen hinausgeht (prosoziale Motivation).
5. Mitarbeitende wollen nicht nur informiert, sondern auch überzeugt werden. Dabei helfen z. B. psychologische Mechanismen, wirkungsvolles Storytelling (z. B. nach Jiwa) sowie Metaphernarbeit, mit dem Ziel, Botschaften ansprechend und überzeugend zu gestalten.
6. Moderne Bedürfnistheorien (SCARF-Modell) sowie wissenschaftliche Erkenntnisse aus Verkauf und Neurowissenschaft (Hoffeld) liefern weitere Ansätze, um Kommunikation wirksam zu machen.

Im Folgenden wird eine Einführung in die Ziele von Veränderungskommunikation gegeben; anschließend werden diese sechs Prinzipien verständlich erläutert und mit kurzen Praxisbeispielen dargelegt. Dies dient dazu, die Kommunikation insgesamt förderlich für eine Transformation zu gestalten und nutzen zu können.

Abb. 1: Funktionen, Wirkung, Ziel und Fokus: Was Change grundsätzlich erreichen will

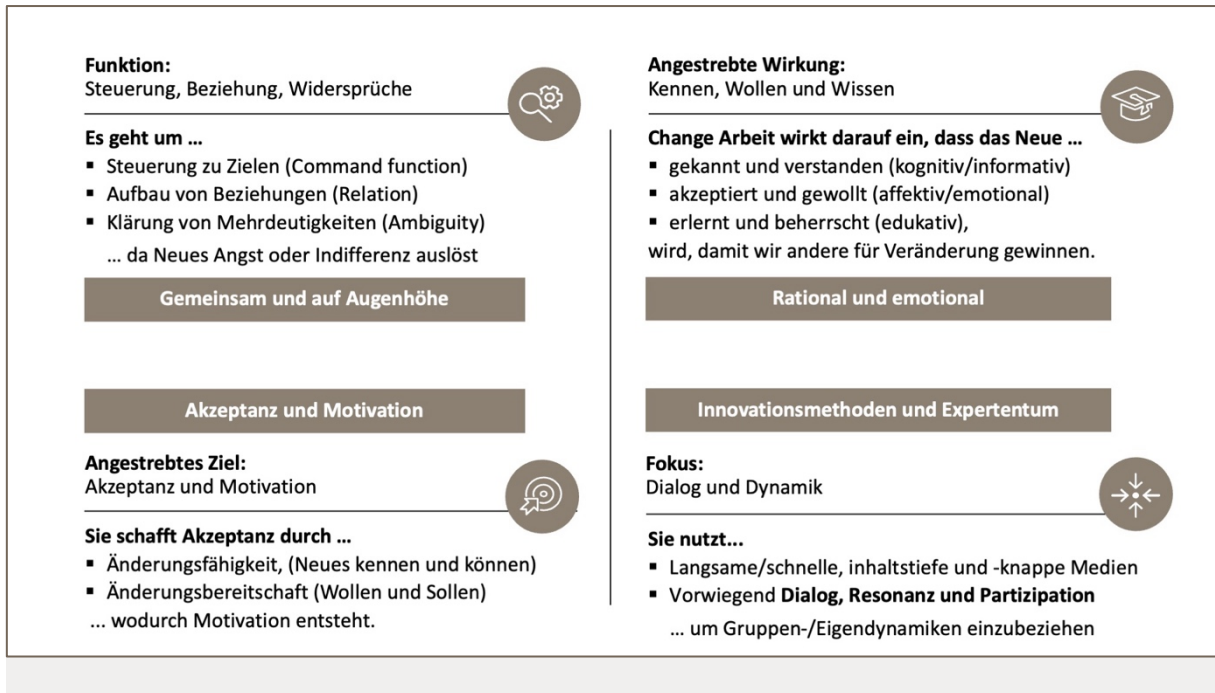
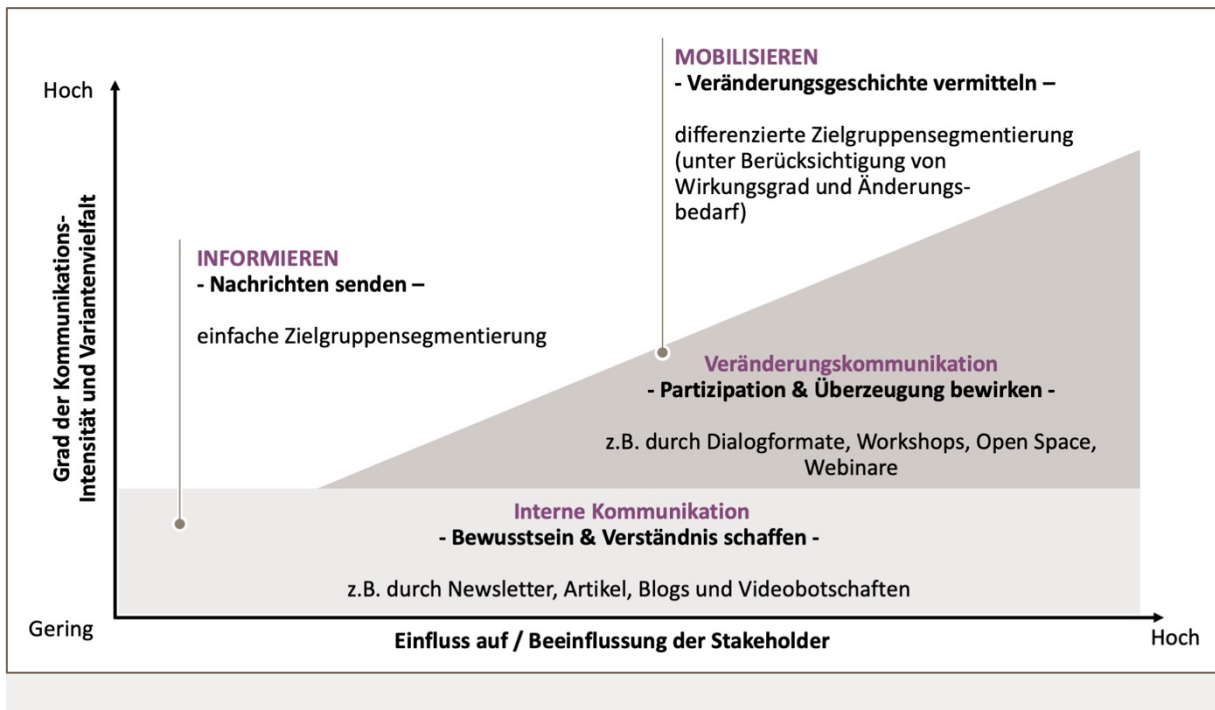


Abb. 2: Veränderungskommunikation baut auf der internen Kommunikation auf



Wir trennen in Programmkommunikation (in der Darstellung: Interne Kommunikation) und Veränderungskommunikation im engeren Sinne (Veränderungskommunikation über vor allem Dialogformate), die ein stärkeres Mobilisierungsinteresse verfolgt.

Abb. 3: Veränderungskommunikation ist sorgfältig zu gestalten, um verschiedene Zielgruppen zu mobilisieren

Kriterien zur Ausgestaltung der Veränderungskommunikation	WARUM	<p>Mehr als reines Informieren, um "Wissen, Bereitschaft und Fähigkeiten" zu beeinflussen und zu mobilisieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informieren und die Relevanz des Wandels darstellen</li> <li>▪ klare Anweisungen an und Antworten auf Fragen der Interessenvertreter geben</li> <li>▪ Kommunikations-Multiplikatoren in die Lage versetzen, ihre Rolle zu erfüllen</li> </ul>
	WAS	<p>Kommunikation / Inhalte ausgerichtet nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Art der Stakeholder (Empfänger)</li> <li>▪ ihren Interessen und</li> <li>▪ dem Grad, in dem sie betroffen sind, gestalten</li> </ul> <p>Wahl von Formaten und Kommunikationsmedien,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ welche für den Empfänger relevant sind und möglichst auf die Bedürfnisse des / der Empfänger zugeschnitten sind</li> <li>▪ entsprechend der Botschaft und dem gewünschten Ergebnis</li> </ul>
	WIE	<p>Schlüsselregeln, um in Resonanz zu gehen und intendiertes Verhalten zu generieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pro-aktives Vorgehen: auf Fragen und Ängste eingehen, mögliche Reaktionen antizipieren</li> <li>▪ Offene und eindeutige Kommunikation</li> <li>▪ Fortlaufende Kommunikation</li> </ul>

## Sensemaking: Sinn stiften (nach Weick)

**Veränderungen lösen auf Basis assoziierter Unbequemlichkeit von Veränderungsprozessen, die mit erhöhtem Energieaufwand einhergehen, oft Unsicherheit aus. Menschen versuchen dann, den Ereignissen besondere Bedeutung zu geben: sie „machen Sinn“ aus dem, was um sie herum passiert.**

Genau darum geht es beim Sensemaking nach Karl E. Weick: Es beschreibt den Prozess, wie Menschen einen ungeordneten Strom von Erlebnissen in sinnvolle Einheiten gliedern. Sensemaking ist retrospektiv und sozial – wir konstruieren gemeinsam Erklärungen für das, was geschieht, damit wir handlungsfähig bleiben.

### Praxisbeispiel

Ein Vorstandsmitglied kündigt eine Fusion mit einer Nachbarbank an. Ohne ausreichende Erläuterung entstehen unter Mitarbeitenden Gerüchte: „Was bedeutet das für meinen Arbeitsplatz?“, oder: „Wird unsere Bank ihren regionalen Charakter verlieren?“.

Hier setzt Sensemaking an: Der Vorstand muss den Sinn hinter der Fusion kommunizieren (z. B.: „Wir schließen uns zusammen, um dauerhaft den regulatorischen Anforderungen gewachsen und konkurrenzfähig zu bleiben und euch in der Bank neuer Größe noch bessere Entwicklungschancen zu bieten.“). Durch klare Worte und Austausch unterstützt die Führung dabei, die Veränderungen einordnen zu können, statt eigene (möglicherweise falsche) Geschichten zu konstruieren.

Weick zeigt drastisch, was passiert, wenn gemeinsames Sensemaking ausbleibt: Beim Mann-Gulch-Unfall brach eine Feuerwehr-Einheit in Panik auseinander, weil die Mitglieder sich keinen Reim mehr auf die plötzlich veränderte Situation machen konnten (sie wurden von einem sich rasch ausbreitenden Feuer überrascht und der befehlshabende Hauptmann handelte für sie unverständlich). Übertragen auf Organisationen (Weick nennt als Beispiel sogar einen Börsencrash oder Bank-Run), kann mangelnde Sinnstiftung im Wandel zu Chaos und Vertrauensverlust führen.

Das Prinzip lautet daher: Führungskräfte müssen während Veränderungsprozessen aktives Sensemaking betreiben, also Sinn anbieten, damit Mitarbeitende Veränderungen verstehen und mittragen können.

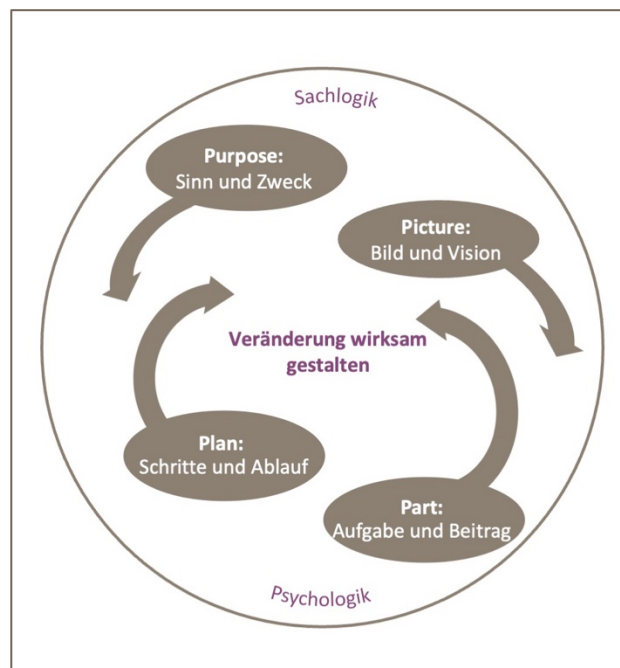
Damit Sensemaking im Alltag gelingt, brauchen Führungskräfte eine wiederkehrende Erzählung, auf die sie sich in Meetings, Florgesprächen und Townhall immer wieder beziehen können. Diese sogenannte Change Story sorgt dafür, dass über die gesamte Kaskade hinweg (je hierarchieniedriger, desto konkreter) die gleiche Logik erzählt wird – in eigenen Worten, aber mit identischem Kern.

## Bewährt hat sich dafür der 4P-Rahmen

Purpose, Picture, Plan, Part sollten jeweils klargestellt werden (auch wenn dies noch kein Strukturprinzip für den dramaturgischen Aufbau darstellt; siehe die 5C).

Dieses Prinzip strukturiert jede Botschaft so, dass sie Sinn stiftet, Orientierung gibt und handlungsleitend wird.

Abb. 4: Menschen brauchen die „4 Ps“



### Purpose: Warum?

(Sinn und Zweck der Veränderung)

- Weshalb ist der Wandel nötig?
- Wofür lohnt er sich?

Beispiel: „Wir sichern unsere genossenschaftliche Zukunft und schaffen mehr Zeit für Beratung.“

### Picture: Wohin?

(Zielbild in einfachen, konkreten Bildern)

- Wohin führt uns das Ganze konkret?
- Wie sieht Arbeit künftig aus?

Beispiel: „Standardanliegen digital in Minuten, Beratung persönlich bei Finanzentscheidungen.“

### Plan: Wie geht es jetzt weiter?

(Nächste Schritte & prozessuale Sicherheit)

- Wann kommt die nächste Information?
- Welche Termine stehen an?

Beispiel: „Nächstes Update am 15.10., Testwoche ab 16.11., Entscheidung zur Rollenverteilung am 01.12.“

### Part: Mein Beitrag?

(Konkrete Rolle der Adressaten)

- Wobei kann ich mitwirken?
- Wie sehen die nächsten Schritte aus?

Beispiel: „Bitte meldet drei Digital-Sprechstunden-Ideen aus eurer Filiale und absolviert das eLearning bis Monatsende.“

Die 4Ps helfen, Deutungsspielräume zu reduzieren, Fakten und Bedeutung zu bündeln und die nächsten Schritte vorhersagbar zu machen. So entsteht ein stabiler Anker, auf den sich Führungskräfte unter Druck jederzeit beziehen können („Wenn es komplex wird, erzähle ich etwas zu Purpose–Picture–Plan–Part“).  
Zugleich fördert die Change Story gemeinsames Sinnverstehen: Purpose adressiert das Warum (emotionaler Antrieb), Picture und Plan schaffen Klarheit, Part übersetzt Sinn in Handlung.

### Praxisbeispiel: Change Story in 60 Sekunden

„Warum verändern wir uns? Weil unsere Mitglieder schnelle digitale Lösungen für Routine brauchen und bei wichtigen Fragen weiterhin uns – persönlich. So bleiben wir als Genossenschaft relevant. Wohin geht’s? Künftig erledigen Mitglieder Standardanliegen online in Minuten; wir investieren die gewonnene Zeit in Beratung. Wie geht’s weiter? Heute starten wir die Testwoche, am 15.10. kommt das nächste Update, am 01.12. fällt die Entscheidung zur finalen Rollenaufteilung. Was ist euer Beitrag? Bitte testet das neue Tool diese Woche, gebt Feedback im Formular bis Freitag und bringt drei Ideen mit, wie ihr Digital-Sprechstunden vor Ort gestaltet.“ So wird die Change Story zum gemeinsamen Bezugssystem für Sinn, Richtung und Handlung und damit zum Kern wirksamen Sensemaking.

Veränderungskommunikation, insbesondere eine Change Story, wirken nur, wenn sie zu den gelebten Werten der Organisation passen. Werte sind der Glaubwürdigkeitsfilter: Stimmt das, was wir sagen, mit dem überein, was Menschen täglich erleben (Entscheidungen, Führung, Zusammenarbeit)? Diese Passung schafft Vertrauen, reduziert Widerstand und dient als Kompass bei Zielkonflikten („Was entspricht unserem Selbstverständnis?“). In genossenschaftlichen Kontexten heißt das z. B.: Mitglieder-Nutzen, Nähe und Verantwortung müssen im Wandel sichtbar bleiben.

Gleichzeitig ist Veränderungskommunikation ein Instrument des internen Marketings: Sie formuliert die „Value Proposition“ des Wandels für Mitarbeitende („Wofür lohnt es sich – für mich, fürs Team, für unsere Mitglieder?“), macht Nutzen erlebbar (Beispiele/Erfolge), und bündelt Botschaften über alle Kanäle konsistent. So werden Beschäftigte zu Mitträgern und Botschaftern der Veränderung. Wichtig: Walk the Talk – Worte, Entscheidungen und Rituale müssen zusammenpassen; Transparenz über Fortschritte („We heard – We did“) stärkt die Markenwahrnehmung nach innen und damit die Kraft des Wandels.

## Prinzipien wirksamen Changes (nach Kotter)

**John P. Kotter beschreibt Veränderung als soziale und organisatorische Bewegung mit klarer Logik: Erst Dringlichkeit schaffen, dann Menschen bündeln, Richtung geben, Barrieren senken, sichtbare Fortschritte zeigen und den Wandel so lange beschleunigen, bis er kulturell verankert ist.**

Für Veränderungskommunikation im genossenschaftlichen Bankenalltag heißt das: Es geht weniger darum, bloß zu informieren. Es geht vielmehr darum, Energie bereitzustellen und deren Richtung zu organisieren, also ein Momentum für die Veränderung zu erzeugen und zu erhalten.

### **Dringlichkeit aufbauen**

Menschen ändern Gewohnheiten, wenn sie verstehen, warum dies erforderlich ist. Das gelingt ohne Alarmismus: Externe Treiber (Kundenverhalten, Regulierung, Wettbewerb) und interne Daten (Durchlaufzeiten, Fehlerquoten) klar benennen und mit einer kurzen, greifbaren Story verbinden. „Wir digitalisieren Routine, damit wir mehr Zeit für Beratung haben“ – das ist Dringlichkeit mit Sinn, die zum Handeln motiviert, aber keine Unruhe stiftet.

### **Führungscoalition bilden**

Veränderung trägt besser, wenn eine glaubwürdige Koalition aus Vorstand, Bereichsleitungen und angesehenen Praktikern vorgeht. Quer durch Standorte und Hierarchien, sichtbar und erreichbar. Aufgabe: Hindernisse hören, aus dem Weg räumen, Vorbild sein.

### **Vision & Initiativen klären**

Eine einprägsame Richtung und wenige, messbare Initiativen („Woran sehen wir Fortschritt?“) schaffen Orientierung. Die Formulierung muss in Alltagssprache passen, so, dass jeder sie in 30 Sekunden weitergeben kann.

### **Freiwillige gewinnen**

Statt Pflichtübungen: Freiwillige als Multiplikatoren einladen (Pilotfilialen, Fachpaten). Wer mitmachen will, zieht andere mit. Sichtbarkeit und Wertschätzung der Beiträge halten die Bewegung am Laufen.

### **Hindernisse aus dem Weg räumen und Beteiligung ermöglichen**

Nichts bremst mehr als widersprüchliche Prozesse, fehlende Rechte oder zähe Freigaben. Barrieren identifizieren und konsequent abbauen (Checklisten vereinfachen, Rollen klären, Systeme freischalten, Schulungen anbieten). Tempo entsteht, wenn „Wollen“ nicht an „Dürfen“ oder „Können“ scheitert. Das neue System wird unterstützt, wenn die eigene Beteiligung an dessen Erschaffung möglich wurde, z.B. durch Mitentscheidung von Details.

# K<sup>P</sup>

## **Kurzfristige Erfolge erzeugen**

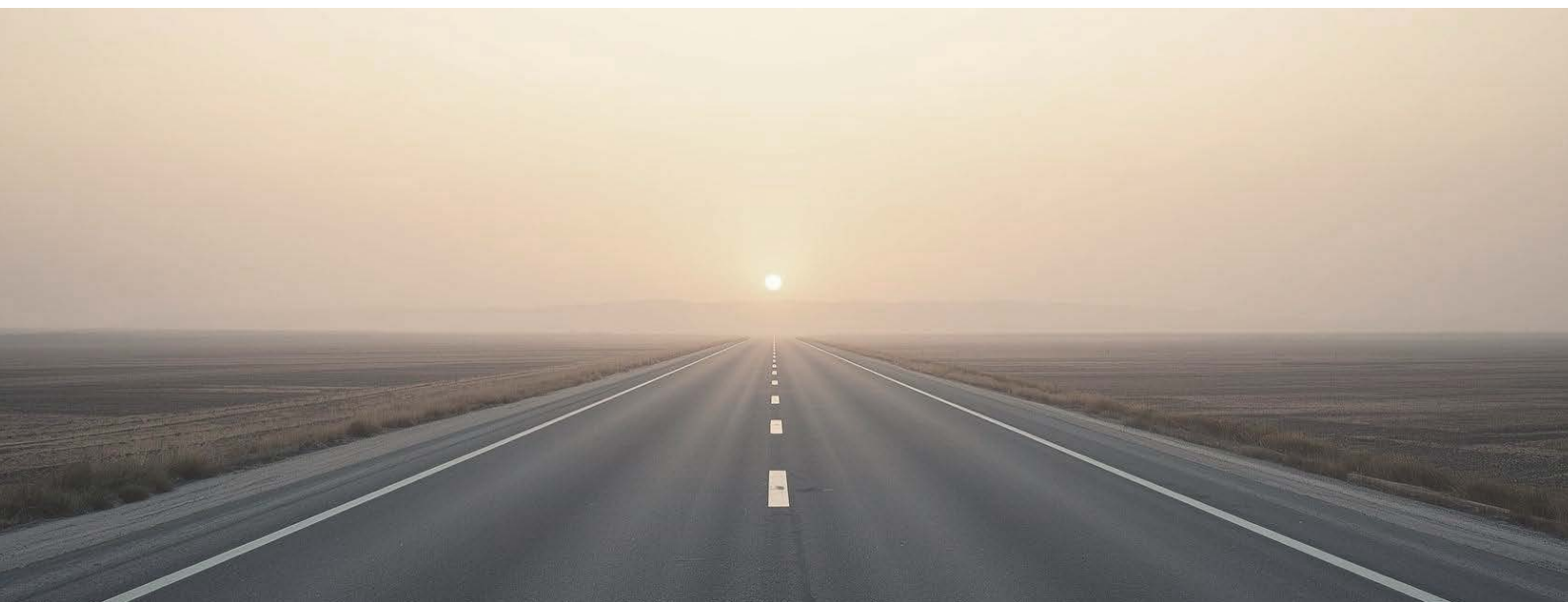
Früh sichtbare Erfolge machen Mut: ein Feature live geschaltet, eine Filiale mit messbar kürzeren Wartezeiten, eine spürbar bessere Erstlösungsquote. Erfolgsstories knapp erzählen („Vorher–Nachher“), Menschen dahinter würdigen, Kennzahlen teilen.

## **Beschleunigen und skalieren**

Nach den ersten Erfolgen nicht zur Tagesordnung übergehen. Lerneffekte nutzen, nächste Wellen starten, Scope erweitern (weitere Filialen/Produkte), Takt der Kommunikation hochhalten. Fortschritt ist der beste Verstärker.

## **Verankern in Kultur & Systemen**

Neuer Alltag wird stabil, wenn er in Strukturen landet: Stellenprofile, Zielsysteme, Trainings, Onboarding, Beförderungskriterien. „So machen wir das hier“ entsteht, wenn Rituale, Geschichten und Regeln zusammenpassen.



## Psychologische Sicherheit: Offenheit (nach Edmondson)

Eine Kultur der Offenheit und Fehlertoleranz ist die Grundlage dafür, dass Veränderungskommunikation wirkt. Amy Edmondson prägte den Begriff „psychologische Sicherheit“: ein geteiltes Empfinden im Team, dass niemand Angst haben muss, für das Äußern von Ideen, Fragen oder Fehlern bestraft oder bloßgestellt zu werden.

In einem psychologisch sicheren Umfeld können Mitarbeitende also ohne Furcht kritisch nachfragen, Bedenken anmelden oder auch einfach mal experimentieren: Alles essenzielle Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen. Fehlt diese Sicherheit, herrscht Schweigen aus Angst. Probleme werden totgeschwiegen, Fehler vertuscht, neue Ideen unterdrückt. Die Folgen sind fatal: Lernen findet kaum statt, Innovation wird erstickt und der Wandel gerät ins Stocken.

### Praxisbeispiel

In einer Bank soll eine neue Plattform zur Kundenkommunikation eingeführt werden. Unsichere Kultur: Mitarbeiter A entdeckt frühzeitig eine potenzielle Sicherheitslücke, traut sich aber nicht, den Fund zu melden – aus Angst, als Bedenkenträger zu gelten. Die Lücke wird erst spät entdeckt, was das Projekt verzögert.

Psychologisch sichere Kultur: Mitarbeiter B meldet offen: „Ich habe hier ein mögliches Problem gefunden.“ Die Projektleitung dankt ausdrücklich für den Hinweis. Man untersucht den Sachverhalt gemeinsam und behebt den Fehler frühzeitig. Anschließend wird das Team gelobt: „Gut, dass wir offen miteinander umgehen, denn nur so machen wir unser System gemeinsam besser.“

Dieses Beispiel zeigt: Veränderungskommunikation ist keine Einbahnstraße von oben nach unten. Sie muss dialogisch sein. Führungskräfte sollten aktiv um Fragen und Feedback bitten und darauf wertschätzend reagieren.

Edmondsons Forschung belegt, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit mehr aus Fehlern lernen und bessere Leistungen erbringen. Für den Wandel heißt das: Nur in einem Klima ohne Angst können sich Mitarbeitende auf Neues einlassen, Risiken benennen und Verbesserungen vorschlagen.

Deshalb sollten Führungskräfte bewusst vertrauensbildende Maßnahmen ergreifen: von klar kommunizierten *No-Blame-Regeln* („Fehler sind zum Lernen da, nicht zum Köpferrollen!“) bis zum offenen Diskurs in Meetings, in dem auch kritische Stimmen Gehör finden. Psychologische Sicherheit ist das Fundament, auf dem alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen aufbauen.

## Prosoziale Motivation: Sinn für andere stiften (nach Grant)

Menschen sind besonders motiviert, wenn sie spüren, dass ihre Arbeit anderen zugutekommt. Adam Grant spricht hier von „prosozialer Motivation“: dem Wunsch, sich für das Wohlergehen anderer einzusetzen. In Veränderungsprozessen kann dieses Prinzip Wunder wirken: Wenn Mitarbeitende erkennen, dass die Veränderung nicht nur der Bank selbst, sondern Kunden, Kollegen oder der Gemeinschaft nützt, sind sie eher bereit, sich anzustrengen und den Wandel mitzutragen.

### Praxisbeispiel

Ein Filialzusammenschluss steht an. Anstatt nur interne Kennzahlen (Kostensparnis, Effizienz) zu betonen, erzählt die Kommunikation eine prosoziale Story: „Durch den Zusammenschluss können wir unsere Beratungsteams vergrößern. Künftig hat jeder Kunde schneller einen kompetenten Ansprechpartner. Das verbessert unseren Service, gerade in ländlichen Regionen.“ Ein Kundenberater merkt: „Damit helfen wir unseren Mitgliedern wirklich.“ Sein innerer Widerstand sinkt, weil er den Nutzen für andere sieht.

Grant hat in Studien gezeigt, wie mächtig das ist: In einem Experiment trafen Callcenter-Mitarbeiter einer Uni-Fundraising-Abteilung einen Stipendiaten, dem ihre Arbeit geholfen hatte. Danach stieg ihre Leistungsbereitschaft und sie warben deutlich mehr Spenden ein. Schon ein berührender Brief dieses Stipendiaten erhöhte die Motivation messbar, indem er die Bedeutung der Arbeit lebendig machte.

### Übertragen auf Veränderungs- kommunikation bedeutet dies:

Jede Botschaft sollte beantworten: „Wem nützt diese Veränderung und wie?“. Das können Kunden sein (bessere Angebote, schnellere Abläufe), die Gemeinschaft (z.B.: „Wir digitalisieren, um Papier zu sparen und nachhaltiger zu wirtschaften.“) oder das Team selbst (entlastende Prozesse, neue Karrierechancen). Wichtig ist Ehrlichkeit: Prosoziale Motivation wirkt nur, wenn der Nutzen für andere glaubwürdig und nicht aufgesetzt ist.

### Genossenschaftsbanken haben hier einen Vorteil:

Das genossenschaftliche Prinzip („Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele!“) liefert von Haus aus einen Sinnhorizont über das Individuum hinaus. Veränderungskommunikation kann daran anknüpfen und den Mitarbeitenden vermitteln, warum ihr Beitrag im Wandel anderen hilft – sei es den Mitgliedern, den Kollegen oder der Region.

## Psychologie der Überzeugung (nach Cialdini)

Gute Kommunikation im Wandel informiert nicht nur, sie überzeugt auch. Der Sozialpsychologe Robert Cialdini hat sechs (klassische) Prinzipien wissenschaftlich beschrieben, mit denen Menschen überzeugt und zu Zustimmung bewegt werden können.

Diese Prinzipien der Überzeugung können – ethisch eingesetzt – Veränderungsbotschaften wirksamer machen:

- 1. Reziprozität (Gegenseitigkeit)**  
Menschen fühlen sich verpflichtet, etwas zurückzugeben, wenn sie etwas erhalten. Anwendung: Die Bankführung „gibt zuerst“, etwa in Form von Unterstützung (z.B. Trainingsangebote vor einer neuen Software-Einführung) oder kleiner Aufmerksamkeiten. Mitarbeitende revanchieren sich eher mit Wohlwollen und Engagement für das Veränderungsvorhaben. Beispiel: „Wir investieren in eure Weiterbildung und im Gegenzug bitten wir euch, das Gelernte aktiv einzubringen.“
- 2. Commitment und Konsistenz**  
Menschen möchten mit ihren früheren Zusagen und Handlungen im Einklang sein. Anwendung: Frühzeitig kleine Commitments einholen. Beispiel: In einer Projektgruppe fragt der Change-Manager: „Wer von euch wäre bereit, das neue Beratungsmodell nächste Woche testweise auszuprobieren?“ Freiwillige melden sich. Diese Kollegen haben sich öffentlich zur Mitarbeit bekannt und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit konsequent dabeibleiben, vielleicht sogar als Multiplikatoren. Auch alle anderen Mitarbeitenden, die sich schrittweise einbringen (z.B. an Umfragen teilnehmen oder Pilot-Tools testen), fühlen sich stärker verpflichtet, den Wandel weiter zu unterstützen.
- 3. Soziale Bewährtheit (Social Proof)**  
Menschen schließen sich lieber einer Mehrheit oder ähnlichen anderen an. Anwendung: Aufzeigen, dass der Wandel bereits Unterstützung findet. Beispiel: „Schon 70% der Filialen nutzen das neue System erfolgreich.“ oder Erfahrungsberichte von Kollegen: „Frau Müller aus Abteilung X war anfangs skeptisch, ist aber jetzt begeistert, weil...“. In einer genossenschaftlichen Bank, wo Gemeinschaftsgefühl zählt, wirkt dies besonders: „Viele von uns haben diesen Schritt bereits getan und fanden ihn hilfreich.“

**4. Sympathie**

Wir lassen uns leichter von Menschen überzeugen, die wir mögen oder die uns ähnlich sind. Anwendung: Kommunikatoren sollten als nahbar und authentisch auftreten. Ideal sind beliebte Mitarbeitende als Change-Agents oder Führungskräfte, die persönliche Worte finden („Auch ich musste mich zuerst an die neue Rolle gewöhnen ...“). Sympathie entsteht auch durch Gemeinsamkeiten: „Wir im Kundendienst wissen doch alle, wie stressig Papierkram ist. Die neue digitale Abwicklung wird uns allen den Alltag erleichtern.“

**5. Autorität**

Titel, Expertise und offizielle Rollen verleihen Glaubwürdigkeit. Anwendung: Fachlich fundierte Informationen geben und ggf. externe Autoritäten einbinden. Z.B.: „Der Datenschutzbeauftragte bestätigt, dass die neuen Maßnahmen sicher sind.“ Oder ein Vorstandsmitglied betont seine persönliche Überzeugung von der Veränderung. Achtung: Autorität funktioniert nur in Kombination mit Transparenz und darf nicht zu Top-Down-Befehlen verkommen, sonst leidet die psychologische Sicherheit.

**6. Knappheit**

Was rar ist, erscheint wertvoll. Anwendung: Dieses Prinzip ist mit Vorsicht zu genießen, aber man kann legitime Dringlichkeit betonen. Etwa: „Dieses Angebot (z.B. Freiwilligenprogramm zur Altersteilzeit) gibt es nur bis Ende des Jahres: Nutzen Sie die Chance, wenn es für Sie passt.“ Oder bei einer kulturellen Veränderung: „Jetzt ist die Gelegenheit, aktiv an der Neugestaltung mitzuwirken. Diese Phase kommt so nicht wieder.“ Wichtig: Immer ehrlich bleiben, keine künstliche Verknappung fingieren.

**Praxisbeispiel**

Der Vorstand plant eine Mitarbeiter-Versammlung zur anstehenden Fusion. Er berücksichtigt Cialdinis Prinzipien: Zunächst betont er offen (Autorität + Transparenz) die Gründe und erwähnt, dass schon viele Banken in der Region ähnliche Fusionen erfolgreich gemeistert haben (soziale Bewährtheit). Er lädt ein, Fragen zu stellen (Sympathie durch Dialogbereitschaft) und bietet jedem, der Ideen zur Integration hat, an, diese direkt im Anschluss in kleinen Workshops einzubringen (Reziprozität: Geben von Mitbestimmung, um Engagement zu erhalten; Commitment: Wer eine Idee einbringt, fühlt sich verantwortlich, sie mit umzusetzen). Zum Schluss weist er darauf hin, dass die nächsten 6 Monate entscheidend sind, um die neuen Chancen zu nutzen (legitime Dringlichkeit). Diese vielschichtige Ansprache verknüpft sachliche Information mit psychologischen Anreizen, ohne manipulativ zu sein. Mitarbeitende fühlen sich einbezogen und verstanden, die Basis für ihre Zustimmung zur Veränderung wird gelegt.

## Storytelling: Die Macht der Geschichte (nach Jiwa)

Zahlen, Daten, Fakten allein reichen selten aus, um Menschen für einen Wandel zu gewinnen. „Storytelling“, also das Erzählen einer bedeutsamen Geschichte, verankert die Veränderungsbotschaft im Herzen und nicht nur im Kopf. Bernadette Jiwa betont, dass gute Geschichten Menschen dort abholen, „wo sie gerade stehen“, und sie schrittweise auf die Reise der Veränderung mitnehmen.

Eine packende Story schafft emotionale Verbindung, Sinn und Kontext. In der Veränderungskommunikation bedeutet das: Weg von abstrakten PowerPoint-Folien, hin zu greifbaren Narrativen.

### Praxisbeispiel

Anstatt nüchtern mitzuteilen: „Wir führen 2026 ein neues Beratungstool ein“, könnte eine Führungskraft erzählen: „Stellen Sie sich Frau Schneider vor: 72 Jahre, langjähriges Mitglied. Wenn sie heute Online-Banking probiert, ist sie oft unsicher. Unser neues System wird ihr direkt per Video weiterhelfen. Vor kurzem hat Frau Schneider mir gesagt: ‚Ich wünsche mir, dass die Bank mir digital genauso beisteht wie am Schalter.‘ Genau das erreichen wir mit diesem Projekt.“ Diese kurze Geschichte einer konkreten Kundin rückt das „Warum“ des Projekts ins Zentrum und erzeugt Bilder im Kopf. Mitarbeitende können nachvollziehen, worum es wirklich geht, und empfinden Stolz, Teil dieser Lösung zu sein.

Jiwa empfiehlt, Geschichten dramaturgisch nach einem Spannungsbogen aufzubauen, z. B. den **5 Cs**:

- **Context** (Ausgangslage)
- **Catalyst** (Anstoß zum Wandel)
- **Complication** (Herausforderung)
- **Change** (Veränderung)
- **Consequence** (Ergebnis)

Für unser Beispiel könnte das so aussehen:  
 Context: „Bisher konnten wir unsere Mitglieder nur persönlich vor Ort betreuen.“  
 Catalyst: „Die Pandemie hat gezeigt, dass auch digitale Beratung wichtig ist.“  
 Complication: „Aber viele ältere Mitglieder fühlen sich online unsicher.“  
 Change: „Wir entwickeln ein System, das unseren persönlichen Service digital erlebbar macht.“  
 Consequence: „So verbinden wir Nähe und Technologie und niemand bleibt zurück.“

Eine solche Change Story rahmt alle Einzelmaßnahmen ein. Sie gibt den Mitarbeitenden eine sinnstiftende Erzählung, in der sie selbst eine Rolle spielen (z.B. als diejenigen, die Frau Schneider an die Hand nehmen).

# K<sup>P</sup>

Wichtig nach Jiwa: Die Geschichte muss wahrhaftig sein, zu den Werten der Organisation passen und einfach erzählt werden, in klarer Sprache ohne Buzzwords. Metaphern aus dem Alltag können helfen (z. B. „Wir bauen sozusagen einen digitalen Filialbesuch auf dem Sofa unserer Kunden“).

Durch Storytelling wird Veränderung nahbar: Aus einer Anweisung wird ein gemeinsames Abenteuer, aus Betroffenen werden Beteiligte. Eine gute Change Story wird in allen Kanälen immer wieder aufgegriffen, damit sie sich festsetzt und Orientierung gibt.

## Verhaltenssteuerung über Bedürfnisse: SCARF Modell (nach Rock)

Klassische Motive wie Gehaltserhöhungen oder Druck (Extrinsik) stoßen in Veränderungsprozessen schnell an Grenzen. Das SCARF-Modell versteht Verhalten als Reaktion auf die Erfüllung oder Verletzung zentraler Bedürfnisse, also als intrinsisch begründet.

In Veränderungssituationen werden nach aktueller Forschung besonders häufig fünf Bedürfnisse tangiert: der eigene Status, Certainty (Sicherheit/Klarheit), Autonomy (Autonomie), Relatedness (Verbundenheit) und Fairness. Je nachdem, ob ein Bedürfnis bedient oder bedroht wird, schaltet das Gehirn auf Annäherung (Kooperation, Lernbereitschaft) oder Vermeidung (Widerstand, Rückzug).

- **S – Status** (Anerkennung/Wert): Wahrgenommene Stellung, Kompetenz, Sichtbarkeit.
- **C – Certainty** (Sicherheit/Klarheit): Vorhersagbarkeit von Ereignissen, Planbarkeit.
- **A – Autonomy** (Autonomie): Gefühl von Wahlmöglichkeiten und Kontrolle.
- **R – Relatedness** (Verbundenheit): Zugehörigkeit, Vertrauen, „In-Group“.
- **F – Fairness** (Fairness): Eindruck gerechter Regeln/Entscheidungen.

Warum sind diese Bedürfnisse relevant in Change und Transformation? Gerade im Wandel werden diese Bedürfnisse besonders leicht beeinträchtigt (z.B. ein vorgesehener Rollenwechsel tangiert Status/Fairness; unklarer weiterer Verlauf des Vorhabens senkt Certainty). Entsprechend steuern sie menschliches Verhalten stark: Bedrohung führt zu Vermeidung; Befriedigung führt zu Annäherung. Kommunikations- und Führungsmaßnahmen sollten daher gezielt Belohnungssignale in den SCARF-Bedürfnissen senden.

Auch außerhalb direkter Veränderungssituationen sind diese Bedürfnisse von Bedeutung, da sie in genossenschaftlichen Organisationen stark kulturprägend wirken: „CARF“ sind kulturbestimmende Merkmale genossenschaftlicher Organisationen; das „S“ ist jedenfalls bei einigen Mitgliedern ebenfalls vorhanden.

**Status** bezeichnet das Bedürfnis, in der eigenen Kompetenz gesehen, respektiert und wirksam zu sein. In Veränderungen ist dieses Bedürfnis schnell verletzt, etwa wenn Rollen neu zugeschnitten werden oder gewohnte Expertise „unsichtbar“ zu werden droht. Kommunikation sollte deshalb Status bestärken: „Ihre Erfahrung im Creditservice ist ein Anker. Wir brauchen Sie als Mentorin im Rollout.“ Sichtbarkeit entsteht, wenn Können Bühne bekommt (Kurzporträts im Intranet, fachliche Inputs in einer Townhall) und Beiträge konkret gewürdigt werden („Was genau haben Sie gelöst?“). Wer spürt, dass sein Status nicht sinkt, sondern gebraucht wird, zeigt eher Annäherungsverhalten: Er oder sie bringt Wissen ein, übernimmt Verantwortung und wird zum Multiplikator des Wandels. Umgekehrt gilt: Wo Anerkennung fehlt, wächst Verteidigung. Darum lieber früh und oft wertschätzend benennen, wo Expertise ins Neue hinüberträgt. Das stiftet Stolz und bindet die Köpfer.

**Certainty** meint Planbarkeit: zu wissen, was wann passiert und was das für mich bedeutet. Unklare Roadmaps oder „Kommt bald“-Botschaften lösen leicht Alarm aus. Gute Veränderungskommunikation schafft hier Orientierung: ein fester Takt aus kurzen Updates („Was wir heute wissen / Was noch offen ist“), klare Entscheidungsfenster („Nächster Beschluss zur Rolle X am 15.10.“) und einfache Übersichten („Ab 1.12. gilt Prozess Y für alle Filialen – bis dahin bleibt alles wie gehabt.“). Solche Signale reduzieren Sorgen und machen handlungsfähig. Beispiel: „Go-Live am 01.12.; Testwoche ab 16.11.; Fragen bitte in die Sprechstunde am Dienstag, 10:00 Uhr.“ Auch wenn noch nicht alles feststeht, ist Transparenz über den Stand der Dinge besser als Schweigen. Wer Klarheit erlebt, kann sich vorbereiten – und unterstützt den Wandel aktiv, statt ihn aus Unsicherheit zu bremsen.

**Autonomy** ist das Bedürfnis, eigenverantwortlich handeln und mitgestalten zu können. Mitarbeitende sollten in Veränderungen Spielräume bekommen. Kommunikation kann z. B. deutlich machen: „Ihr kennt eure Kunden am besten – entwickelt in eurer Filiale eigene Ideen, wie wir die neuen Services präsentieren!“. Oder man bietet Wahlmöglichkeiten (Freiheit in der Unfreiheit, d.h. mögliche Restfreiheiten): „Möchtet ihr die Schulung online oder vor Ort besuchen?“.

Wenn Menschen das Gefühl haben, sie dürfen und können selbst gestalten, steigt ihre Zustimmung zum Wandel enorm. Autonomie erhöht die Beteiligung und verringert das Gefühl, Fremdbestimmung „ausgeliefert“ zu sein. Wichtig ist, dass die Spielräume echt sind: Wo Entscheidungen bereits gefallen sind, sollte man das offen sagen, und dort, wo Gestaltung möglich ist, diese gezielt eröffnen (Pilotteams, lokale Anpassungen, Feedbackrunden mit Wirkung). Zusätzlich unterstützen Menschen meist die Systeme, die sie selbst mit eigener Beteiligung aufgebaut haben.

**Relatedness** bezeichnet das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und sicherem Miteinander. In Umbrüchen entsteht schnell ein „Wir hier“ gegen „die da“, z. B. Standorte gegen Zentrale, Alt-Team gegen Neu-Team. Kommunikation kann dem aktiv entgegenwirken: Begegnungen schaffen (Vor-Ort-Dialoge, offene Sprechstunden), Teams vernetzen (Buddy-Paare zwischen Filialen), gemeinsame Rituale etablieren („15-Min-Montagscall: Was lief gut, was lernen wir?“) und echte Geschichten teilen („So haben Kollegen in XY die Umstellung gelöst“). Auch die Sprache zählt: „Wir für unsere Mitglieder“ statt „Das Projekt will“. Wo Menschen sich verbunden fühlen, sinkt Misstrauen, steigt Hilfsbereitschaft und damit die Geschwindigkeit, in der Neues gelernt und angewendet wird. Nähe ist so kein „Nice-to-have“, sondern ein Beschleuniger von Veränderung.

**Fairness** ist das Bedürfnis, Entscheidungen als gerecht zu erleben, z. B. in Prozessen, Kriterien und Verteilung. Intransparentes Vorgehen („Warum hat X die Rolle bekommen?“) erzeugt sofort Widerstand. Deshalb sollte Kommunikation Kriterien offenlegen (z. B. für neue Funktionen mit einfachen Punkteschemata), Entscheidungen begründen („So wurde gewichtet.“), konsistente Spielregeln sichern und Einspruchswege benennen („Falls Sie eine Entscheidung als unfair erleben, so gehen Sie vor.“). Auch die Verteilung von Lasten gehört dazu: Wenn Engpässe sichtbar sind, hilft es, Prioritäten offen zu erklären und Unterstützung zu organisieren. Wahrgenommene Fairness baut Vertrauen auf, selbst dann, wenn nicht jede Entscheidung allen gefällt. Wer das Gefühl hat, dass es gerecht zugeht, bleibt im Dialog und trägt den Wandel mit.

# K<sup>P</sup>

Ein Kommunikator in der Veränderung sollte daher in der eigenen Kommunikation immer fragen: Erlauben wir unseren Leuten genügend Autonomie und Eigeninitiative? Berücksichtigen wir die Egos und das Statusbedürfnis? Geben wir ihnen das Rüstzeug und Feedback, um immer besser zu werden?

Bieten wir soziale Strukturen an, um den Wandel zu erleichtern? Und haben wir den Sinn der Übung verständlich dargelegt?

Wenn ja, stehen die Chancen gut, dass der Wandel aus dem Inneren herausgetragen wird, statt nur „verordnet“ zu sein.

## Wissenschaft der Überzeugung: Neurowissenschaftliche Ansätze (nach Hoffeld)

**David Hoffeld verbindet Erkenntnisse aus Psychologie und Neurowissenschaft mit praxisnahen Tipps für Überzeugungsarbeit. Sein Ansatz, ursprünglich für den Verkauf entwickelt, lässt sich auch auf interne Veränderungskommunikation übertragen: Entscheidungen werden zu 85–90% emotional gefällt, rationales Abwägen spielt demgegenüber eine nachgeordnete Rolle. Außerdem erfolgen Entscheidungen Schritt für Schritt – kleine Zusagen ebnen den Weg für große.**

Diese Befunde untermauern einige schon genannte Prinzipien und geben weitere Impulse:

### **Emotionen ansprechen**

Statt nur Zahlen und Fakten (Logik) sollte Change-Kommunikation Gefühle berücksichtigen. Hoffeld zeigt, dass Vertrauensaufbau und Empathie die Entscheidungsbereitschaft drastisch erhöhen. Anwendung: Führungskräfte sollten in Botschaften auch auf Ängste oder Hoffnungen eingehen: „Ich weiß, dass die Umstrukturierung Unsicherheit mit sich bringt: Das ist normal. Wir fühlen uns alle etwas mulmig, wenn Gewohnheiten sich ändern. Doch gemeinsam schaffen wir das, und es wird sich lohnen.“ Diese empathische Ansprache validiert die Emotionen der Mitarbeitenden und bietet positive Aussicht, was emotionale Akzeptanz fördert. Ebenso können Stolz, Zuversicht oder Teamgeist gezielt geweckt werden (z.B. durch Geschichten oder gemeinsame Erfolge feiern). Die Leitfrage lautet: Was sollen unsere Leute fühlen? – Zugehörigkeit, Zuversicht, Dringlichkeit? Jede Botschaft sollte neben dem „Was“ auch ein gewünschtes Gefühl transportieren.

### **Strategische Fragen stellen**

Hoffeld betont die Macht guter Fragen, um Menschen durch den Denkprozess zu führen. Anstatt plump „Hast du Fragen?“ zu fragen, kann eine Führungskraft z.B. gezielt fragen: „Was wäre deine größte Sorge bei diesem neuen Vorgehen?“. Damit hilft sie dem Gegenüber, seine Bedenken zu artikulieren, indem bewusst auch Sorgen und Bedenken willkommen geheißen werden (was wiederum psychologische Sicherheit fördert). Oder: „Wie könnte dieser Veränderungsschritt deinen Arbeitsalltag erleichtern, was meinst du?“ – Solche Fragen lenken den Fokus auf die Vorteile, ohne sie vorzuschreiben. In Workshops kann man mit durchdachten Fragen die Mitarbeitenden selbst Lösungen finden lassen (kognitive Beteiligung). Das entspricht der sokratischen Methode: Menschen überzeugen sich am liebsten selbst. Fragen sind hier Katalysatoren. Diese Methodik ist im Kernbereich von Veränderungsarbeit in dialogischen Formaten besonders relevant und gut umsetzbar.

### Schrittweise Commitments

Hoffeld empfiehlt, große Veränderungen in kleine, zustimmungsfähige Schritte aufzuteilen. Anwendung: Statt sofort vollständige Verhaltensänderung zu fordern, bittet man erst um kleine Pilotanwendungen, dann um Feedback, dann um breitere Anwendung. Beispiel: Ein Vertriebsleiter führt ein neues Beratungstool ein: Erst bittet er ein kleines Team, es einen Tag lang zu testen (kleines Commitment). Danach fragt er: „Würdet ihr das Tool nächste Woche nochmal nutzen, wenn wir XYZ verbessern?“ (nächstes Commitment im Tausch gegen eine einbeziehende Gegenleistung). Nach und nach entsteht Gewöhnung und positive Grundeinstellung, bis das Tool selbstverständlich wird. Diese Mikro-Commitments nehmen den Veränderungsdruck und führen doch konsequent zum Ziel.

### Einwände begrüßen

Anstatt Widerstand zu fürchten, sieht Hoffeld in Einwänden eine Chance. Ein offen geäußerter Widerspruch ist besser als stiller Unmut. Anwendung: Aktiv nachhaken: „Was findet ihr an dem neuen Modell schwierig?“ – und dann ehrlich darauf eingehen. Wird z. B. gesagt: „Wir haben Sorge, dass die persönliche Nähe zu Kunden leidet“, kann die Kommunikation gezielt diesen Punkt adressieren: „Genau darum schulen wir zusätzlich die Berater in Videokommunikation, damit Nähe auch digital spürbar bleibt.“ Indem man Einwände ernst nimmt und beantwortet, wandelt man Skeptiker zu Beteiligten. Zudem lernen die Kommunikatoren selbst aus den Rückmeldungen, wo noch Unklarheiten bestehen.

Hoffelds zentrale Aussage „Verkauft (oder kommuniziert) so, wie das Gehirn eurer Zuhörer tatsächlich Entscheidungen trifft“, mahnt uns, nicht an den Menschen vorbeizusprechen, sondern empfängerzentriert zu kommunizieren. In der Praxis heißt das: Kommunikation sollte menschlich sein (emotional ansprechend, dialog-orientiert) und strukturiert (Schritt für Schritt mitziehen, nicht alles auf einmal verlangen). So lassen sich wissenschaftliche Erkenntnisse pragmatisch nutzen, um höhere Akzeptanz für Veränderungen zu erreichen. Insbesondere die Verwendung von Metaphern unterstützt die emotionale Kommunikationsform.

### Warum Metaphern?

Aufbauend auf Hoffeld lohnt es sich, Botschaften nicht nur sachlich zu erklären, sondern sie zusätzlich bildhaft zu verankern. Entscheidungen werden oft emotional vorbereitet und erst danach rational begründet; Metaphern senken die kognitive Last, schaffen ein gemeinsames mentales Modell und machen den nächsten Schritt fühlbar – und nicht nur bloß sachlich verständlich. Wichtig: Metaphern sind kein Schmuck, sondern ein Führungsinstrument, das Orientierung gibt und Erinnerbarkeit erhöht.

Das Vorgehen kann nach dem folgenden pragmatischen Prinzip gewählt werden: Sache → Metapher → Deutung → Handlungsaufforderung.

- Zuerst die **Sache klar benennen**: Was ändert sich, warum jetzt, was bedeutet das für wen?
- Danach eine **passende Metapher** aus dem Arbeitsalltag oder der Region anbieten, die diesen Kern greifbar macht.
- Mit einer kurzen Überleitung die **Metapher direkt selbst deuten** und damit explizit klarmachen, wie das Bild zu verstehen ist („Übertragen heißt das ...“).
- Zum Schluss eine **konkrete Handlungsaufforderung** formulieren: Was ist jetzt zu tun?

**Konkret könnte dies bedeuten:** „Ab 1.12. wechseln wir schrittweise auf die neue IT-Anwendung; für die Filialen bleibt bis 15.11. alles unverändert, ab 16.11. startet die Testwoche. Bildhaft heißt das: Wir bauen eine neue Brücke, während der Verkehr weiterläuft. Erst setzen wir die Pfeiler, dann gehen wir Schritt für Schritt, Filiale für Filiale über die Brücke. Übertragen heißt das: Der laufende Betrieb bleibt stabil, Teilbereiche schalten wir gestaffelt um und testen jeden Abschnitt. Bitte meldet euch bis Freitag für die Testslots an.“

**Hinweise für die Praxis:** Eine Metapher pro Thema reicht aus – besser eine gute Metapher konsequent wiederholen, anstatt ständig neue Bilder einzuführen. Metaphern vorab testen: Trifft das Bild den Kern? Gibt es missverständliche Assoziationen? Und: Immer darauf achten, dass die Sachspur zuerst kommt – damit klar ist, was der Sachinhalt ist, bevor das Bild es verankert.

## Daten und Systematik: Der Ansatz nach Roberge

Mark Roberge, ehemaliger Vertriebsvorstand von HubSpot, hat vorgemacht, wie man mit systematischem, messbarem Vorgehen enorme Veränderungserfolge erzielen kann. Sein „Sales Acceleration Formula“-Ansatz dreht traditionelle Methoden in ein datengesteuertes System. Was können wir daraus für die interne Veränderungskommunikation lernen? Vor allem zwei Dinge: Metriken nutzen und Prozesse etablieren.

### Metriken und Feedback nutzen

Roberge zeigt, dass konsequentes Messen und auf Daten basierendes Anpassen den Erfolg planbar macht. *Anwendung:* Auch Kommunikations- und Veränderungsprozesse sollten wir mit Kennzahlen begleiten. Etwa: Pulse-Check-Umfragen (kurze Stimmungsbarometer unter Mitarbeitenden) vor, während und nach wichtigen Kommunikationsmaßnahmen, um zu sehen, ob Botschaften ankommen, wo Unsicherheit herrscht, wo nachgesteuert werden muss. Beispiel: Nach einer Townhall zur neuen Strategie wird anonym abgefragt: „Auf einer Skala von 1–5: Verstehen Sie die neue Strategie und wissen Sie, was von Ihnen erwartet wird?“ Sind die Werte niedrig, muss nachgelegt werden (z.B. FAQ bereitstellen, weitere Teammeetings). Weitere Metriken können sein: Teilnahmequoten an Veranstaltungen, Zugriffsstatistiken auf Intranet-News, Anzahl Fragen in Foren, oder indirekt die Veränderungs-KPIs selbst (z.B. Nutzungsquote eines neuen Tools). Wichtig ist, diese Daten auch auszuwerten und sichtbar zu machen: „Nur 60% haben die Info gelesen. Wir müssen an der Reichweite arbeiten.“ oder „In Abteilung X herrschen noch viele Bedenken, wie die Mitarbeiterbefragung zeigt. Gehen wir dort gezielt hin.“ Ein datengestützter Ansatz verhindert Blindflug in der Kommunikation.

### Strukturierte Prozesse und Verantwortlichkeiten

Roberge betont, dass klar definierte Prozesse und Zuständigkeiten den Wandel skalierbar machen. *Anwendung:* Für Veränderungskommunikation sollte es einen **Kommunikations-Fahrplan** geben – wer kommuniziert was, wann, wie und mit welchem Ziel. Dieser Fahrplan ist vergleichbar mit einem Vertriebsprozess, nur dass hier keine Kunden, sondern Mitarbeiter durch den „Change-Funnel“ geführt werden.

Beispielsweise kann man Phasen definieren: Awareness (Verständnis schaffen, z.B. durch Kick-off-Event), Desire (Wunsch wecken, z.B. durch Erfolgsstory teilen), Knowledge (Wissen vermitteln, Schulungen), Action (Anwendung unterstützen) – analog zum ADKAR-Modell. Für jede Phase legt man Kommunikationsformate und Verantwortliche fest (Vorstandsvideo, Bereichsleiter-Workshops, Newsletter etc.).

Roberge würde sagen: Mach aus der Kommunikation eine reproduzierbare Formel. Das bedeutet auch: Lernen aus jedem Durchlauf (After-Action-Reviews: Was lief gut? Was nicht?) und kontinuierliche Verbesserung. Verantwortlichkeiten sollten klar benannt sein: z.B. „Vorstand informiert über Strategie, Bereichsleitung über strukturelle Änderungen, Projektleitung liefert Inhalte fürs Intranet.“ Klare Rollen verhindern, dass wichtige Infos liegenbleiben oder zig-fach redundant gesendet werden.

### **Transparenz und Erfolg sichtbar machen**

Ein weiterer Aspekt aus dem datengetriebenen Ansatz: Erfolge messen und kommunizieren. Roberge verband Beförderungen und Anerkennung mit messbarem Erfolg – übertragen heißt das, positive Entwicklungen durch den Wandel aufzuzeigen. Wenn z.B. nach einer Veränderung die Kundenzufriedenheit steigt oder Fehlerquoten sinken, gehört das breit verkündet.

Zahlen erzählen auch eine Geschichte: „Schon 80% der Prozesse laufen digital, ein tolles Engagement aller Beteiligten!“. Das setzt einen positiven Verstärker und zeigt Skeptikern handfeste Resultate. Ebenso können Meilenstein-Zielerreichungen intern bejubelt werden (wie Etappensiege).

Zusammengefasst lehrt Roberges Ansatz: Veränderungskommunikation darf nicht „aus dem Bauch heraus“ passieren, sondern sollte wie ein Projekt mit KPIs, Verantwortlichen und Feedbackschleifen gemanagt werden. Gerade in einer Genossenschaftsbank, die oft vielen Gremien verpflichtet ist, schafft ein systematischer Kommunikationsplan Verlässlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Es signalisiert den Mitarbeitenden: „Wir gehen methodisch vor, ihr könnt auf konsistente Infos vertrauen.“ Dadurch steigt die Glaubwürdigkeit, welche ein oft unterschätzter Faktor im Change ist.

## Literaturverzeichnis

**Cialdini, Robert B.** (2001). *Die Psychologie des Überzeugens*. 6. Auflage, Campus Verlag. (Klassiker zu den sechs Prinzipien der Beeinflussung)

**Jiwa, Bernadette.** (2019). *The Right Story: A Brief Guide to Changing the World*. Perth: The Story of Telling Press. (Ratschläge zum Storytelling für Veränderungen und Marken)

**Weick, Karl E.** (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications. (Grundlegende Theorie zur Sinnkonstruktion in Organisationen)

**Edmondson, Amy C.** (2018). *Die angstfreie Organisation: Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für Lernen, Innovation und Wachstum*. München: Redline Verlag. (Psychological Safety und ihre Bedeutung für Unternehmen)

**Grant, Adam.** (2013). *Geben und Nehmen: Warum Helfen ins eigene Erfolgsrezept verwandelt*. München: Goldmann. (Urspr. *Give and Take* – über prosoziale Motivation und Erfolg)

**Pink, Daniel H.** (2010). *Drive – Was Sie wirklich motiviert*. München: Ecowin. (Intrinsische Motivationsfaktoren Autonomie, Mastery, Purpose)

**Hoffeld, David.** (2016). *The Science of Selling*. New York: TarcherPerigee. (Wissenschaftlich fundierte Verkaufs- und Überzeugungsstrategien, übertragbar auf Change-Kommunikation)

**Roberge, Mark.** (2015). *The Sales Acceleration Formula*. Hoboken: Wiley. (Daten- und prozessorientierter Ansatz für Wachstum; Lessons Learned für Veränderungsmanagement)

**Schwaninger, Markus; Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.).** (2019). *Das neue St. Galler Management-Modell*. 4. Generation, Haupt Verlag. (Ganzheitliches Managementmodell, inkl. Kommunikation als zentralem Element)

**Rock, David.** (2009). *Managing with the Brain in Mind*. strategy+business, 56.

K<sup>P</sup>

**KellerPartner GmbH**  
Adenauerallee 121  
53113 Bonn

Tel. +49.228.38 75 80 26  
[kontakt@keller-partner.de](mailto:kontakt@keller-partner.de)

[www.keller-partner.de](http://www.keller-partner.de)

