

# Entwicklung eines Kommunikationskonzepts für Veränderungsprojekte

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B.Sc.)“ im Studiengang  
Wirtschaftsingenieur  
der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Fakultät für Maschinenbau und der  
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Jasiek

Vorname: Lea



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 07.04.2015

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Motivation .....	1
1.2 Literaturüberblick und Stand der Forschung.....	2
1.3 Forschungsfragen .....	3
1.4 Zielsetzung.....	3
1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	4
2 Grundlagen.....	5
2.1 Projektmanagement .....	5
2.1.1 Elementare Begriffe .....	5
2.1.1.1 Projekt.....	5
2.1.1.2 Projektmanagement .....	6
2.1.2 Projektphasen .....	6
2.1.2.1 Projektdefinition.....	7
2.1.2.2 Konzeption .....	7
2.1.2.3 Spezifikation.....	8
2.1.2.4 Realisierung .....	8
2.1.2.5 Implementierung .....	9
2.2 Change-Management.....	9
2.2.1 Definition .....	10
2.2.2 Arten des Wandels.....	11
2.2.3 Modell Lewins .....	12
2.2.4 Widerstände.....	15
2.2.4.1 Arten von Widerständen.....	15
2.2.4.2 Formen der Erscheinung.....	16
2.2.4.3 Reduktion von Widerständen .....	17
2.3 Kommunikation .....	19
2.3.1 Arten der Kommunikation.....	20
2.3.1.1 Einweg- und Zweiweg-Kommunikation.....	20
2.3.1.2 Interpersonale Kommunikation und Massenkommunikation.....	20
2.3.1.3 Verbale und nonverbale Kommunikation.....	21
2.3.2 Kommunikationsmodelle .....	21

2.3.2.1	Das Vier-Ohren-Modell.....	22
2.3.2.2	Feldschema der Massenkommunikation .....	24
2.3.3	Change Kommunikation .....	25
2.3.3.1	Zielgruppen .....	26
2.3.3.2	Ziele und Aufgaben .....	27
3	Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Kommunikationskonzepts .....	30
3.1	Das Kommunikationskonzept .....	31
3.1.1	Relevanz und Bedeutung .....	31
3.1.2	Inhalt nach Stolzenberg und Heberle .....	32
3.1.2.1	Diskussion.....	34
3.2	Ausgangslage und Verwendungszweck des Vorgehensmodells .....	35
3.3	Schrittweise Erstellung des Vorgehensmodells .....	36
3.3.1	Erschaffung einer zeitlichen Achse.....	36
3.3.2	Phase 1: Auftragsklärung durch Briefing .....	38
3.3.2.1	Vorbereitung .....	39
3.3.2.2	Briefing.....	41
3.3.2.3	Nachbereitung.....	41
3.3.2.4	Darstellung im Vorgehensmodell.....	42
3.3.3	Phase 2: Recherche.....	42
3.3.3.1	Vor-Recherche.....	44
3.3.3.2	Haupt-Recherche .....	44
3.3.3.3	Nach-Recherche .....	45
3.3.3.4	Abschließende Analyse.....	46
3.3.3.5	Darstellung im Vorgehensmodell.....	46
3.3.4	Phase 3: Zielgruppen-Analyse und Zielfestlegung.....	47
3.3.4.1	Schritt 1: Stakeholder-Analyse .....	47
3.3.4.2	Schritt 2: Zielgruppen der Kommunikation festlegen .....	49
3.3.4.3	Schritt 3: Kommunikationsbedarf festlegen .....	50
3.3.4.4	Schritt 4: Kommunikationsziele festlegen .....	50
3.3.4.5	Darstellung im Vorgehensmodell.....	52
3.3.5	Phase 4: Maßnahmenfestlegung.....	53
3.3.5.1	Schritt 1: Auflistung möglicher Maßnahmen .....	55
3.3.5.2	Schritt 2: Maßnahmen-Analyse .....	57
3.3.5.3	Schritt 3: Zuordnung zu Zielgruppen .....	60

3.3.5.4	Schritt 4: Selektion und Ausbau .....	60
3.3.5.5	Darstellung im Vorgehensmodell.....	61
3.3.6	Phase 5: Zeitplanerstellung.....	62
3.3.7	Phase 6: Feinkonzepterstellung .....	64
3.3.8	Phase 7: Maßnahmenumsetzung.....	67
3.3.9	Phase 8: Dokumentation und Erfolgskontrolle .....	69
4	Diskussion, Limitation und Handlungsempfehlung.....	71
4.1	Diskussion.....	71
4.2	Limitation und Handlungsempfehlung .....	72
5	Fazit .....	73
	Literaturverzeichnis .....	76
	Ehrenwörtliche Erklärung .....	78

# 1 Einleitung

„Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation.“<sup>1</sup>

Dieses Zitat verdeutlicht in einem prägnanten Satz, dass ein gutes Kommunikationskonzept und seine gezielte Umsetzung in einem Unternehmen einen hohen Stellenwert haben, wenn es um die erfolgreiche Durchführung eines Veränderungsvorhabens geht.

## 1.1 Problemstellung und Motivation

„Alles ist permanent im Wandel.“<sup>2</sup> Dieser Satz gilt auch für die Unternehmen von heute: Kein Mensch und keine Organisation kann dem Wandel entfliehen. Er ist zu etwas Alltäglichem geworden<sup>3</sup> – sogar zu etwas Notwendigem. Denn ohne Wandel, kein Fortschritt. Und ohne Fortschritt verliert ein Unternehmen schnell an Wettbewerbsfähigkeit. Letzten Endes ist es ohne Wettbewerbsfähigkeit zum Scheitern verurteilt.

Umso verständlicher ist damit die Tatsache, dass ein Unternehmen lernen muss, Wandel zuzulassen und zu beherrschen. Der Wunsch nach zielführender Begleitung durch den komplexen Veränderungsprozess wächst. Der Begriff *Change Management* kursiert überall. Dass dahinter keine leichte Aufgabe, sondern zunehmend eine Herausforderung für jede Organisation steckt, lässt sich nicht bestreiten.

Eine erfolgreiche Umsetzung eines sogenannten *Change-Prozesses* ist in der Praxis mit vielen Hindernissen verbunden. Zusätzlich zu den Schwierigkeiten in der Organisation und Planung tritt ein ganz anderer Störfaktor auf, der den Veränderungsprozess verlangsamen oder gar verhindern kann - der „Störfaktor Mensch“<sup>4,5</sup>. Er kommt, obwohl er ein nicht wegzudenkendes Element eines jeden Prozesses in einem Unternehmen ist, einem Veränderungsvorhaben nicht immer zugute. Schließlich ist er ein lebendiges Wesen, hat eigene Erwartungen, Befürchtungen und Wünsche und stellt somit für jeden Manager, der eine Änderung ins Unternehmen integrieren möchte, einen nicht berechenbaren Faktor dar.<sup>6</sup> Nicht viele der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter eines Unternehmens sind auch an dessen Entscheidungsfindung und Entwicklung beteiligt.<sup>7</sup> Dennoch entscheiden auch sie über den Erfolg eines jeden Wandlungsvorhabens.<sup>8</sup> Umso größer ist der Bedarf nach intensiver Beschäftigung und professioneller Begleitung ihrer Lage, um eine Veränderung erfolgreich zu managen.<sup>9</sup> Insbesondere Kommunikation mit den Betroffenen und Beteiligten stellt dafür ein nicht wegzudenkendes Werkzeug dar. Doch unüberlegte Kommunikation und Handlungen können zu Missverständnissen und Chaos führen. Das begründet die

---

<sup>1</sup> Doppler & Lauterburg, 2014, S. 401.

<sup>2</sup> Kraus, et al., 2006, S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Kraus, et al., 2006, S. 10.

<sup>4</sup> Haberzettl & Schinwald, 2011, S. V.

<sup>5</sup> Vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. V.

<sup>6</sup> Vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. V.

<sup>7</sup> Vgl. Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. V.

<sup>9</sup> Vgl. Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 5.

Notwendigkeit eines sorgfältig erstellten und zielführenden Kommunikationskonzepts, welches es dem Betroffenen ermöglicht, mit dem Veränderungsvorhaben in Einklang zu kommen und ihn so wenig wie möglich zu behindern, sondern voranzutreiben und in die Organisation zu integrieren.

## 1.2 Literaturüberblick und Stand der Forschung

Begriffe wie Wandel, Veränderung und Transformation in einem Unternehmen führen schnell zu einer näheren Auseinandersetzung mit der Thematik des *Change-Managements*. Zu diesem Themengebiet findet sich eine breite Masse von Literatur. Doch obwohl kein Buch und kein Modell existiert, nach dem sich alle unter das Thema fallenden Werke richten, sind gewisse Namen von Autoren unumgänglich. So sind beispielsweise die Veröffentlichungen von Klaus Doppler und Christoph Lauterburg sehr populär. Sie liefern nicht nur einen sanften Einstieg ins Change-Management, sondern thematisieren ebenso die Hürden, die eine Veränderung in einem Unternehmen mit sich bringt. Im Rahmen dieser Arbeit soll deshalb auf diese Quelle zurückgegriffen werden. Doch auch Literatur von Dr. Wolfgang H. Staehle, der unter anderem näher auf die verschiedenen Arten von Wandel in einem Unternehmen eingeht, wird hinzugezogen, sowie das Werk von Martin Haberzettl und Sandra Schinwald, die ihren Fokus nicht auf das Veränderungsvorhaben an sich legen, sondern auf den Menschen, der diesen durchlaufen muss. Wer sich insbesondere mit großen Transformationen durch „strategische Erneuerung“<sup>10</sup> auseinandersetzen möchte, dem ist das Werk von Wilfried Krüger zu empfehlen, auf das in der vorliegenden Arbeit nur sehr begrenzt eingegangen werden soll. In Bezug auf Veränderungsprojekte und ihre Umsetzung in Unternehmen werden unter anderem DIN-Normen für Begriffsdefinitionen aus dem Projektmanagement sowie Literatur von Heinrich Keßler und Georg Winkelhofer für die unterschiedlichen Projektphasen herangezogen, während für die Auseinandersetzung mit Kommunikationsprozessen unter anderem Literatur von Andrea Haug verwendet wird. Sie liefert einen kompakten Überblick über die Grundlagen der allgemeinen Kommunikation. Friedemann Schulz von Thun und Gerhard Maletzke stellen wichtige Modelle zur Verfügung und erklären diese in ihren eigenen Werken. Im Rahmen dieser Arbeit wird allerdings auch auf Literatur zurückgegriffen, die sich ausschließlich auf Unternehmenskommunikation während eines Wandels spezialisiert. In diesem Zusammenhang sind Schriften von Jörg Pfannenbergl und Gerhild Deutinger zu erwähnen. Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle stellen hingegen Inhalte für einen Kommunikationsplan im Rahmen des Change-Managements bereit, während sich Klaus Schmidbauer und Eberhard Knödler-Bunte in ihrem Buch mit der Erstellung von Konzepten – insbesondere im Bereich der Kommunikation – auseinandersetzen.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Krüger, 2006, S. 23.

<sup>11</sup> Für Titelangaben und weitere Informationen zu den genannten Autoren mit ihren Werken siehe Literaturverzeichnis.

## 1.3 Forschungsfragen

Trotz der hohen Anzahl an Büchern, Fachzeitschriften und sonstigen Quellen stellen sich viele Verfasser im Bereich des Change-Managements immer wieder ähnliche Fragen. Diese Arbeit setzt sich mit Inhalten auseinander, an denen viele Autoren immer wieder gerne forschen. Im Folgenden werden diese zu zwei Kernfragen zusammengefasst:

- Was löst eine Veränderung in einem Unternehmen bei den betroffenen Mitarbeitern aus?
- Wie lässt sich die Maßnahme *Kommunikation* gezielt einsetzen, um negative Reaktionen von Mitarbeitern zu vermindern?

Aus diesen allgemein gehaltenen Forschungsfragen lässt sich damit die konkrete Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ableiten.

## 1.4 Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, ein allgemeines Vorgehensmodell für insbesondere die Person im Unternehmen zu erarbeiten, die damit beauftragt worden ist, ein Kommunikationskonzept zu erstellen, das die Durchführung eines Veränderungsprojekts begleitet und vereinfacht.

Dabei sollen dem Verantwortlichen die einzelnen Schritte, die bei der Entwicklung eines solchen Konzepts notwendig sind, verdeutlicht und in einen zeitlichen Kontext eingebaut werden, sodass es kontinuierlich um die Beantwortung der folgenden Frage geht:

*Was muss ich wie und wann machen, um im Endeffekt ein angemessenes und zielführendes Kommunikationskonzept erstellt zu haben, dessen Umsetzung die Kommunikation zwischen Projektleiter bzw. -team und den vom Veränderungsprojekt betroffenen Mitarbeitern optimiert, um einen schnellen Erfolg und eine möglichst problemlose Integration der Veränderung in das Unternehmen zu garantieren?*

Im Detail bedeutet das, dass das Vorgehensmodell Antworten auf folgende Kernfragen liefern muss:

- Welche Informationen müssen für die Erstellung eines Kommunikationskonzepts eingeholt werden?
- Welche Inhalte sollte ein gutes Kommunikationskonzept abdecken?
- Welche konkreten Schritte müssen bei der Erstellung eines Konzepts durchgeführt werden?
- Zu welchen Zeitpunkten müssen die einzelnen Schritte durchgeführt werden, wenn parallel dazu das Projektmanagement für das Veränderungsprojekt des Unternehmens abläuft?
- Wann sollten welche Meilensteine gesetzt werden?

Im Endeffekt soll ein Modell entstehen, das jedem beliebigen Unternehmen, das ein Veränderungsprojekt durchführen möchte, ein mögliches Schritt-für-Schritt-Vorgehen für die Erstellung des eigenen Kommunikationskonzepts liefert, damit intern den Mitarbeitern der Umgang mit der Veränderung so leicht wie möglich gemacht werden kann.

## 1.5 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einleitung aus Kapitel 1 folgt in Kapitel 2 die Auseinandersetzung mit den Grundlagen, die für die Erstellung eines solchen Vorgehensmodells notwendig sind und sich bereits aus dem Titel ergeben:

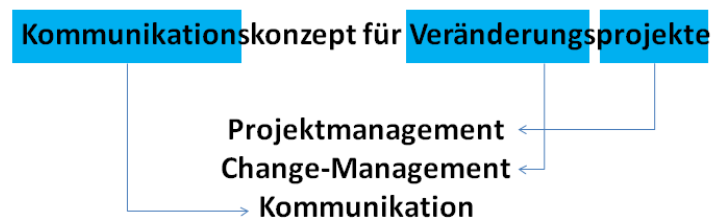


Abbildung 1: Die drei Grundlagenthemen  
Quelle: Eigene Darstellung

- **Projektmanagement:** Hier soll ein begrenzter und knapper Überblick über die für diese Arbeit relevantesten Inhalte des Projektmanagements gegeben werden. Dafür wird näher auf elementare Begrifflichkeiten und die einzelnen Phasen eines Projekts eingegangen, indem das Phasenmodell aus dem Werk von Heinrich Keßler und Georg Winkelhofer erläutert wird.
- **Change-Management:** An dieser Stelle wird der typische Ablauf eines *Change* innerhalb einer Organisation anhand des Modells von Lewin erklärt und darauf eingegangen, was ein Wandel bei den Mitarbeitern auslösen kann und wie negative Reaktionen reduziert werden können.
- **Kommunikation:** Nach einem Einblick in unterschiedliche Arten der Kommunikation soll anschließend auf das Modell von Friedemann Schulz von Thun und das von Gerhard Maletzke eingegangen und zusätzlich Zielgruppen und allgemeine Ziele der sogenannten Change-Kommunikation aufgezeigt werden.

Anschließend geht es um das in der Zielsetzung bereits erwähnte Vorgehensmodell, welches in Kapitel 3 Schritt für Schritt hergeleitet und detailliert erklärt werden soll.

Nach Kapitel 4, in dem eine Diskussion und Limitation der Ergebnisse aus Kapitel 3 sowie eine Handlungsempfehlung stattfindet, endet diese Arbeit in Kapitel 5 mit dem Fazit.

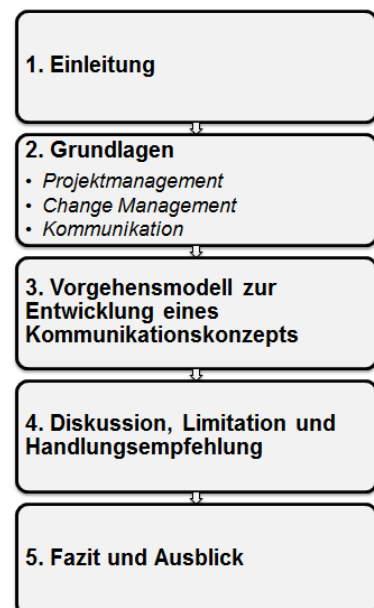


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit  
Quelle: Eigene Darstellung



erfolgreich umzusetzen versuchen, aussprechen: Auch, wenn in der Praxis häufig Stress und mangelnde Zeit das Fehlen ausgefeilter Konzepte begründen sollen und wohl überlegte Konzeptarbeiten schnell zur „Mangelware“<sup>517</sup> werden, sind diese für die Lösung komplexer Problemstellungen im Bereich der Kommunikation unverzichtbar geworden.<sup>518</sup> Es ist damit zu empfehlen, das Vorgehensmodell als Orientierungshilfe zur Konzepterstellung zu verwenden und damit wertvolle Zeit einzusparen, anstatt vollständig auf diesen wichtigen Schritt zur erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprojekts zu verzichten. Erinnerung sei dabei an das Zitat zu Beginn dieser Arbeit: „Jedwede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation.“<sup>519</sup> Ohne eine gute Planung kann es vorkommen, dass wichtige Zielgruppen vernachlässigt und ihre Bedürfnisse als Empfänger bei der Vermittlung von Botschaften nicht ausreichend berücksichtigt werden, wodurch der Kommunikationsprozess „schnell ins Leere laufen“<sup>520</sup> kann.<sup>521</sup> Daher sollte auf gezielte Kommunikation und transparente Information in keinem Fall verzichtet werden, denn sie stellen gemeinsam einen Faktor dar, der es schafft, das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter zu erhöhen und damit Widerstände gegen das Veränderungsvorhaben zu reduzieren.<sup>522</sup> Solche Widerstände sind grundlegender Bestandteil eines jeden Wandels und dürfen von Veränderungsmanagern und allen weiteren Planern und Entscheidungsträgern des Wandlungsprozesses nicht als störend empfunden oder gar ignoriert, sondern sollten als blockierte Energien betrachtet werden.<sup>523</sup> Wird disziplinarisch gegen Widerstände vorgegangen und versucht, sie zu unterdrücken, können diese noch größer werden und weitere negative Auswirkungen auf das Veränderungsvorhaben ausüben oder gar zu seinem Scheitern führen.<sup>524</sup> Eine weitere Kernbotschaft an alle Veränderungsmanager lautet damit, die eigene Betrachtungsweise zu hinterfragen und sich in die Zustände von Betroffenen hineinzudenken.<sup>525</sup> Der Widerstand der Mitarbeiter muss akzeptiert werden, damit er nicht zu einem beharrlichen Begleiter des Wandlungsprozesses wird.<sup>526</sup>

## 5 Fazit

Ziel der Arbeit war es, auf Basis gründlicher Literaturrecherche ein Modell herzuleiten, das eine mögliche Vorgehensweise zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts für ein Unternehmen darstellt, in dem die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprojekts angestrebt wird.

Um ein solches Modell erstellen zu können, war es zunächst notwendig, sich zum Einstieg mit den wichtigsten theoretischen Grundlagen auseinanderzusetzen: Dazu zählten relevante Inhalte des Projektmanagements, des Change-Managements und der Kommunikation.

---

<sup>517</sup> Schmidbauer & Knödler-Bunte, 2004, S. 9.

<sup>518</sup> Vgl. Schmidbauer & Knödler-Bunte, 2004, S. 9 f.

<sup>519</sup> Doppler & Lauterburg, 2014, S. 401.

<sup>520</sup> Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 72.

<sup>521</sup> Vgl. Stolzenberg & Heberle, 2013, S. 72.

<sup>522</sup> Vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 131.

<sup>523</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, S. 363 f.

<sup>524</sup> Vgl. Lauer, 2014, S. 47.

<sup>525</sup> Vgl. Doppler & Lauterburg, 2014, S. 365.

<sup>526</sup> Vgl. Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 168.

Zu Beginn von Kapitel 2.1 sollten vorab elementare Begrifflichkeiten des Projektmanagements erklärt werden, um im Anschluss näher auf ein Modell eingehen zu können, das die einzelnen Phasen, die ein Projekt in einem Unternehmen durchläuft, auflistet und erläutert. In diesem Zusammenhang habe ich mich für das Phasenmodell, das Heinrich Keßler und Georg Winkelhofer in ihrem Werk beschreiben, entschieden und seine wichtigsten Inhalte wiedergegeben. Am Ende des Kapitels wurden diese anschließend grafisch zusammengefasst und konnten so einen guten Überblick über die wichtigsten Aufgaben, die es im Rahmen des Projektmanagements während der einzelnen Phasen zu erfüllen gilt, liefern.<sup>527</sup>

In Bezug auf das Change-Management fand in Kapitel 2.2 anschließend eine Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen in Unternehmen und ihren Auswirkungen auf Betroffene statt. Dazu wurden nach einer kurzen Einführung in die Thematik die unterschiedlichen Arten des Wandels, die in einem Unternehmen vorkommen können, erläutert und im Anschluss der allgemeine Verlauf von Wandlungsprozessen mithilfe des Modells von Lewin dargestellt. Daraufhin konnte festgestellt werden, dass jeder Veränderungsprozess von sogenannten *Widerständen* begleitet wird, die diesen behindern oder sogar gefährden können. Auf diese wurde im Weiteren näher eingegangen, indem unterschiedliche Widerstandsarten betrachtet und verschiedene Formen ihrer Erscheinung aufgezeigt wurden. Es stellte sich heraus, dass für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsvorhabens in einem Unternehmen neben dem frühzeitigen Erkennen von Widerständen bei betroffenen Mitarbeitern ebenso der richtige Umgang mit ihnen eine entscheidende Rolle spielt. In diesem Zusammenhang konnte aufgedeckt werden, dass die Vermittlung von Sicherheit mit einer Reduktion der Widerstände gleichgesetzt werden kann. Auf Basis dieser Feststellung wurde im Anschluss näher auf die Sicherheitsformel von Haberzettl und Schinwald eingegangen, die einzelne Faktoren zur Erhöhung des Sicherheitsgefühls bei Mitarbeitern auflistet und erläutert. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere Kommunikation ein wichtiger Bestandteil dieser Formel ist.<sup>528</sup>

Diese Erkenntnis schaffte einen Übergang zu Kapitel 2.3, in welchem nicht nur eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Arten der Kommunikation, sondern auch eine Erläuterung von zwei wichtigen Kommunikationsmodellen stattfand. In diesem Zusammenhang wurde zum einen das Modell von Friedemann Schulz von Thun erklärt und zum anderen auf das von Gerhard Maletzke eingegangen. Anschließend wurde der Begriff der Change Kommunikation erläutert. Mit einer Aufzählung und der detaillierten Beschreibung der relevantesten Ziele und Aufgaben von Veränderungskommunikation wurde das Kapitel damit abgeschlossen.<sup>529</sup>

Auf Basis dieser Grundlagen sollte in Kapitel 3 das Vorgehensmodell, das es im Rahmen dieser Arbeit für die Erstellung von Kommunikationskonzepten für Veränderungsprojekte zu entwickeln galt, hergeleitet werden. Dafür wurde in Kapitel 3.1 zunächst die Bedeutung von Kommunikationskonzepten für Unternehmen dargelegt, um anschließend auf seine wichtigsten Inhalte eingehen zu können. In diesem Zusammenhang wurde der Kommunikationsplan von Stolzenberg und Heberle betrachtet und anschließend diskutiert.

---

<sup>527</sup> Siehe Kapitel 2.1

<sup>528</sup> Siehe Kapitel 2.2

<sup>529</sup> Siehe Kapitel 2.3

Nachdem in Kapitel 3.2 die Anforderungen an das gewünschte Vorgehensmodell festgelegt wurden, konnte in Kapitel 3.3 mit der schrittweisen Herleitung des Modells begonnen werden. Auf Basis der Grundlagen aus Kapitel 2 ist ein 8-phasiges Vorgehensmodell entstanden, aus dem die einzelnen Arbeitsschritte und Aufgaben, die auf den Konzeptioner mit der Erstellung eines Kommunikationskonzepts für Veränderungsprojekte zukommen, deutlich werden. Ein zeitlicher Bezug konnte hierbei hergestellt, relevante Meilensteine festgelegt und eine Verbindung zum Projektmanagement geschaffen werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die einzelnen Phasen des erarbeiteten Modells detailliert erläutert und zudem auf weiterführende Inhalte eingegangen, die für den Konzeptioner bei der Erstellung des Kommunikationskonzepts von Bedeutung sind. Das umfasst beispielsweise Hilfsmittel zur Durchführung spezieller Analysen und zur gezielten Vorbereitung der Konzepterstellung sowie Erläuterungen von relevanten Methoden. Die wichtigsten Phasen des Modells wurden in separaten Grafiken veranschaulicht, um so auf die chronologisch empfehlenswerte Abfolge der wesentlichen Arbeitsschritte des Konzeptioners eingehen zu können.<sup>530</sup>

Damit ist ein Modell entstanden, das jedem Konzeptioner, der vor der Aufgabe steht, ein Kommunikationskonzept für ein Unternehmen zu entwickeln, eine detaillierte Handlungsempfehlung liefert und somit die Möglichkeit gibt, wertvolle Zeit bei der Einarbeitung in die Thematik einzusparen. Es eignet sich daher insbesondere für Konzeptersteller mit wenig Hintergrundwissen oder Praxiserfahrung als Hilfestellung und bietet eine Handlungsgrundlage, die nach Belieben erweitert oder angepasst werden kann.

Es kann allerdings behauptet werden, dass es bei der Erstellung von Kommunikationskonzepten keine Standardlösungen geben kann, denn jede Problemstellung ist einzigartig und stellt individuelle Anforderungen an das zu entwickelnde Konzept.<sup>531</sup>

---

<sup>530</sup> Siehe Kapitel 3

<sup>531</sup> Vgl. Schach, 2015, S. 126.