

## „Richtige Kommunikation entscheidet“

Die Bedeutung von Kommunikation in militärischen Veränderungsprozessen

**Olaf Christian von Roeder, Oberstleutnant d.R.**

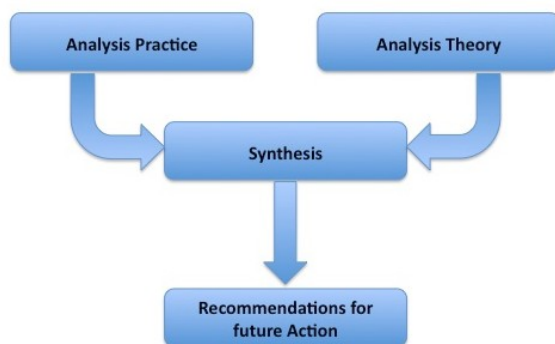
E-mail: [ovroeder@aol.com](mailto:ovroeder@aol.com)

## Zusammenfassung

Der folgende Artikel beschreibt die entscheidende Rolle richtiger Kommunikation in Veränderungsprozessen am Beispiel von Streitkräften ausgehend von offensichtlichen Mängeln der gegenwärtigen Praxis. Insbesondere die betroffenen Mitarbeiter werden von anstehenden Veränderungen oftmals überrascht und in der Regel nicht am Veränderungsprozess der Organisation beteiligt, das dann häufig zu einem Verlust des Vertrauens in die eigene Institution führt.

Die vorliegende Arbeit analysiert die aktuelle Praxis und zeigt auf, welche die derzeitigen Mängel sind. Darüber hinaus wird durch eine Analyse der Kommunikationstheorie die ideale, anzustrebende Kommunikation demonstriert. Abschließend werden - als eine Art Synthese - aus den beiden vorigen Abschnitten Empfehlungen für eine effektive Kommunikation in Veränderungsprozessen der Streitkräfte erarbeitet. Insbesondere die Realisierung des identifizierten Kommunikationsprozesses erscheint hierbei als Schlüssel zum Erfolg.

## Aufbau der Arbeit



## Schlüsselwörter

Change Management, Organisationsentwicklung, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Militär

## Einführung

Einige organisatorische Veränderungen in Streitkräften werden von einer effektiven Kommunikation begleitet und andere nicht. Ungenügende oder schwache Kommunikation kann negative Folgen mit sich bringen wie etwa ein Vertrauensverlust in die eigene Institution oder die Beschädigung der Arbeitgeberattraktivität. Aber was genau macht eine gute Kommunikation aus? Der vorliegende Artikel versucht, eine Antwort darauf zu geben und beschäftigt sich mit der Kommunikation der Streitkräfte im Rahmen von organisatorischen Veränderungen; das Militär repräsentiert hierbei ein gutes Beispiel für Institutionen, die häufig vielen, verschiedenen und komplexen Einflüssen ausgesetzt sind.

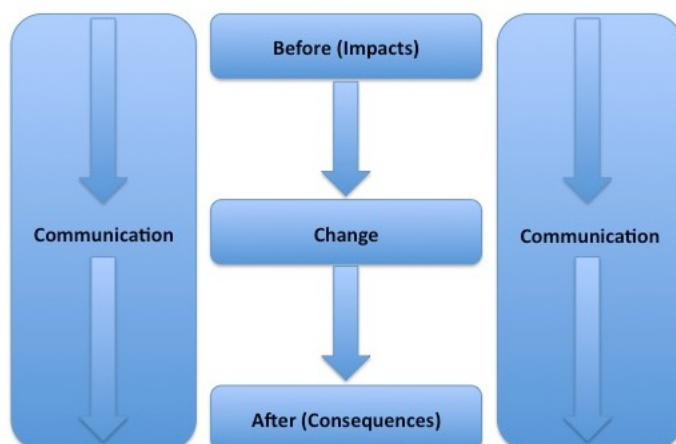
Die effektive Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur (einschließlich aller relevanten Aspekte, wie die militärische Ausrüstung) kann in letzter Konsequenz über Leben und Tod von Soldatinnen und Soldaten entscheiden.

Eine dementsprechende und richtige Kommunikation innerhalb der Streitkräfte ist daher zwingend notwendig. Ungeachtet dessen bleibt die Kommunikation in Streitkräften eine große Herausforderung, da es eine Gratwanderung zwischen der Ankündigung des (konstanten) Wandels (einschließlich der damit verbundenen Unsicherheit auf der einen Seite) ist, aber auch eine Mitteilung bzw. ein Appell an die Betroffenen mit Engagement die Veränderung zu begleiten und zu unterstützen. Die meisten organisatorischen Veränderungen haben (mehr oder weniger) Einfluss auf die Mitarbeiter.

## Einflussfaktoren organisatorischer Veränderungen

Die Gründe für Veränderungen von militärischen Organisationen sind zumeist unterschiedlich und vielfältig. Um dabei alle relevanten Aspekte betrachten zu können, wird im Folgenden die sogenannte PEST (politische, wirtschaftliche, soziale, technologische)- Analyse angewendet.

### Veränderungsprozess und Kommunikation



Politische Faktoren können beispielsweise eine sicherheitsrelevante Entwicklung einer Region oder sogar eines Konflikts sein mit Auswirkungen auf das Militär (als Ganzes). Daraus resultieren oftmals neue Aufgaben (für die Organisation) bzw. eine neue Organisationsstruktur - in qualitativer und / oder quantitativer Hinsicht. Strukturelle Veränderungen folgen normalerweise den dann neuen Aufgaben gemäß dem Motto "form follows function". Zum Beispiel hat das Ende des Kalten Krieges nicht nur zu einer Verringerung der Truppenstärke in Europa, sondern auch zu einer Änderung der militärischen Ausrüstung geführt; die Zahl der Kampfpanzer wurde stark reduziert und die Realisierung von kleineren, leichteren und schnelleren Kräften forciert.

Vor allem in jüngster Vergangenheit sind politische Auswirkungen verstärkt aufgetreten, wie der Ukraine-Konflikt oder der IS in Irak und Syrien einschließlich der damit verbundenen Frage für die meisten westlichen Länder, inwiefern man sich bei diesen Szenarien engagieren sollte. Die Optionen reichen von der reinen finanziellen Unterstützung ausländischer Streitkräfte bis hin zum Engagement eigener Bodentruppen. Westliche Streitkräfte werden demnach zunehmend mit neuen Aufgaben konfrontiert, die organisatorische Konsequenzen zur Folge haben, auch und gerade für deren Personal.

Die meisten wirtschaftlichen Einflüsse hängen mit dem Verteidigungshaushalt zusammen, der entweder verringert oder erhöht werden kann, abhängig von den Anforderungen der Politik und der allgemeinen wirtschaftlichen Lage des Landes.

Die Personalkosten sind in der Regel der größte Teil der Betriebskosten und deshalb oft das Ziel finanzieller Einsparungen und organisatorischer Veränderungen.

Beispielweise Outsourcing oder die Privatisierung von Aufgaben, die bisher von Soldaten erledigt wurden, sind gängige Praxis, wie etwa beim Kantinenbetrieb realisiert.

Wirtschaftliche Auswirkungen bzw. Einsparungen können ebenso militärische Güter bzw. Beschaffungen betreffen, etwa bedingt durch hohe Betriebskosten eines (alten) Waffensystems. Die Folge ist dann bspw. der Wegfall oder die Beschaffung eines kostengünstigeren Systems. Ebenso kann eine Neubewertung vorhandener Infrastruktur, wie etwa Gebäuden oder Sportanlagen, das Ziel wirtschaftlicher Überlegungen sein.

Soziale Einflüsse sind beispielsweise die Öffnung von beruflichen Positionen im Militär, die bis dahin männlichen Soldaten vorbehalten waren oder die Aussetzung der Wehrpflicht. Beide Einflüsse hatten einen enormen Strukturwandel der jeweiligen Streitkräfte zur Folge. Nicht nur interne Veränderungen etwa im Hinblick auf die Berufsbilder waren das Ergebnis, sondern auch externe Entwicklungen wie die Einführung einer angepassten Rekrutierungsstrategie.

Technologische Einflüsse auf organisatorische Veränderungen, betreffen in der Regel auch das Personal. Beispiele dafür sind das Internet und seine Auswirkungen auf die tägliche

Arbeit oder die Einführung eines neuen oder der Austausch eines alten Waffensystem. Dieses wiederum erfordert Änderungen in der Ausbildung bzw. Kenntnis über das Waffensystem. Neue Kompetenzen werden erforderlich und mancherlei Vorkenntnisse erscheinen überflüssig. In beiden Fällen muss das Militär entsprechend planen und Anweisungen geben über mögliche Schulungen bzw. neues Personal identifizieren und ggf. rekrutieren.

Ein gängiges Instrument, um eine neue notwendige Personalstruktur zu realisieren ist der Vorruhestand (mit einer entsprechenden Kompensation).

Normalerweise wird die Einführung bzw. Beschaffung neuer Systeme von langer Hand geplant. In Wirklichkeit jedoch dauert die Einführung oft länger als ursprünglich angedacht.

Die Gründe dafür sind vielfältig, häufig sind es jedoch neue, geänderte Forderungen der Militärs, welche zu Verzögerungen führen.

Ungeachtet dessen verpassen es Streitkräfte manchmal auch, ihr Personal rechtzeitig bzw. ausreichend zu schulen.

Die in ihrer Intensität und Umfang unterschiedlichen Einflüsse auf militärische Organisationen und damit einhergehende Veränderungen benötigen in jedem Fall eine angemessene Kommunikation.

### **Begrenzt, plötzlich und kaum erklärt**

Informationen über Veränderungen bei Streitkräften erscheinen oft begrenzt und plötzlich mit der Folge, dass die Soldatinnen und Soldaten häufig nicht umgehend und angemessen reagieren können. Die allgemeine Akzeptanz bzw. Bereitschaft der Militärs für Veränderungen schwindet dann. Viele der Betroffenen fragen nicht nur, was sich verändert hat, sondern auch, warum es sich ändert. Das Militär hat dann oftmals keine klare Antwort, welches die Situation der Unsicherheit nur noch schlimmer macht. Bei den Betroffenen existiert in der Regel ein Gefühl von „denen da oben“, die Entscheidungen über „die da unten“ treffen, wobei die meisten der Betroffenen sich als "die da unten" betrachten.

Organisatorische Veränderungen werden i.d.R. durch die oberste Führung / das Ministerium entschieden. Jedoch werden unterschiedliche Hierarchieebenen formal beteiligt, vor allem in großen Organisationen wie dem Militär. Entscheidungen über organisatorische Veränderungen basieren daher in der Regel auf mehreren Parteien mit z.T. unterschiedlichen Meinungen.

Die richtige Kommunikation über die Entwicklung von Entscheidungen – also die Nachvollziehbarkeit und daher die Authentizität von Maßnahmen sind von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg. Dennoch werden viele Entschlüsse von Betroffenen nicht verstanden und müssten im Detail erläutert werden, insbesondere, wenn die Ursachen komplex und politisch geprägt sind.

Häufig werden Soldatinnen und Soldaten nur mit den Ergebnissen der Entscheidung organisatorischer Veränderungen konfrontiert ohne beteiligt zu sein. Das bedeutet, dass die Betroffenen Beschlüsse nur noch akzeptieren können, ob sie damit einverstanden sind oder nicht. In der Vergangenheit war es in der Regel auch nicht erlaubt, über diese Entscheidungen in der Öffentlichkeit zu sprechen ohne einen offizielle Pressesprecher an der Seite zu haben.

Beispielsweise bei der Schliessung von Kasernen hat die lokale Bevölkerung einschließlich der ortsansässigen Unternehmen oder des lokalen Immobilienmarktes ein großes Interesse an möglichen Konsequenzen und versucht an Informationen der Soldaten zu gelangen.

Ein Redeverbot gibt es heute glücklicherweise nicht mehr. Allerdings werden die Betroffenen bis heute selten nach ihrer Meinung oder Expertise im Rahmen von militärischer Transformation gefragt. Viele Streitkräfte verzichten damit auf das Wissen und die Erfahrung ihrer Soldatinnen und Soldaten, auch wenn dieses Know-how für die Umsetzung des Change sehr vorteilhaft sein könnte.

Das „Nichtberücksichtigen“ von Expertise der Mitarbeiter führt insgesamt zu einer verringerten Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Nicht zuletzt haben die betroffenen Familien der Soldatinnen und Soldaten ein Anrecht darauf, umfassend über eine Organisationsveränderung informiert zu werden. Ihre Wahrnehmung der Kommunikation im Rahmen der Veränderung hat entscheidenden Einfluss auf die Motivation der direkt betroffenen Menschen.

### **Häufige Verständnisprobleme**

Verständnisprobleme werden grundsätzlich in zwei Bereiche unterteilt. Der erste Bereich konzentriert sich auf das kommunikative Handeln des Senders und der zweite Bereich auf die jeweilige Interessengruppe, den Empfänger einschließlich der jeweiligen Folgen.

Die Wissenschaft fokussiert vor allem die Qualität und Quantität des kommunikativen Handelns des Senders.

Dennoch existiert bei *allen* Beteiligten eine Verantwortung im Rahmen der Kommunikation. Zum Beispiel haben viele Militärs die Vorstellung, dass organisatorische Veränderungen irgendwann enden; aber das ist nicht der Fall. Die Erklärung für diese weit verbreitete Fehleinschätzung ist ganz einfach. Die Vorstellung, dass Etwas einen Anfang und ein Ende hat, hilft (den Menschen) zu strukturieren und komplexe Situationen zu verstehen. Darüber hinaus kann die Tatsache oder das Wissen, dass organisatorische Veränderungen ein kontinuierlicher Prozess sind nicht direkt helfen. Aber das Bewusstsein darüber, dass Veränderungen zum Leben dazu gehören, kann helfen mit der neuen Situation zu recht zu kommen bzw. den Grund für eine Veränderung besser zu verstehen. Die Wahrnehmung, dass eine Organisation sich sozusagen permanent verändert, könnte sogar zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen, da man dann eher bereit ist, den neuen Zustand anzunehmen. Transformation ist (immer) ein permanenter Prozess.

An diesem Beispiel kann man gut erkennen, dass eine gut durchgeführte Kommunikation (als Teil der Public Relations) nicht nur auf die Qualität des Senders beschränkt ist, sondern auch vom Empfänger abhängt.

Bei näherer Betrachtung kann man davon ausgehen, dass das Verstehen (des Empfängers) in vielen Kommunikationssituationen problematisch ist. So wird in vielen Kommunikationsprozessen das Verstandene überprüft, um Missverständnisse zu korrigieren. Militärische Kommunikation ist ein extremes Beispiel für Kommunikation, um schwerwiegende Folgen und Missverständnisse zu vermeiden. Ein "Einbahnstrassen-Dialog" begrenzt jedoch die Möglichkeiten von Fragen und Feedback.

### **Folgen schwacher Kommunikation**

Richtige Kommunikation sollte den kompletten Veränderungsprozess begleiten, aber in unterschiedlicher Qualität abhängig vom jeweiligen Prozessschritt. Insbesondere, wenn die Kommunikation schwach oder nicht wirksam ist, entstehen Reaktionen, die zu schwerwiegenden Folgen führen können, denn die meisten organisatorischen Änderungen haben Auswirkungen auf Soldatinnen und Soldaten oftmals mit Konsequenzen für deren privates Umfeld. Fernbeziehungen, eine erhöhte körperliche Belastung (einschließlich psychischen Erkrankungen wie Burnout) oder sogar Scheidungen können die Folge sein.

Obwohl die öffentliche Wahrnehmung über die Bundeswehr und ihre Aufgaben heute besser ist als jemals zuvor, ist die Menge der unzufriedenen Soldatinnen und Soldaten ebenfalls größer denn je. Die vielen organisatorischen Veränderungen in Streitkräften sind dabei als maßgeblich zu betrachten. Dennoch wurden z.B. im sozialen Bereich viele Neuerungen wie etwa Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf realisiert. Diese Erfolgsgeschichten und die Bemühungen der Streitkräfte müssten ebenso Teil der Kommunikation sein, um die Betroffenen zu informieren aber auch zu motivieren. Gute Nachrichten wirken sich positiv auf die Berufszufriedenheit aus.

### **Kommunikationstheorie**

Organisatorische Veränderungen sind und bleiben ein wichtiger Ansatz in der Entwicklung einer Organisation. Dabei werden nicht nur deren Ziele berücksichtigt, sondern auch zwischenmenschliches Verhalten, Einstellungen und Werte in der Organisation.

## **Spezifische Aspekte der Organisationsentwicklung in der Praxis sind:<sup>1</sup>**

- "Die Entwicklung von Prozessen zur Herbeiführung und Umsetzung von Veränderungen;
- Bewertung der Effektivität der Organisation und Entwicklung von Verbesserungsplänen;
- Unternehmensstruktur und Design;
- Herbeiführung kulturellen Wandels;
- Gestaltung wirksamer Kommunikationsprozesse;
- Aufbau effektiver Arbeitsgruppen und multidisziplinärer Teams;
- Implementierung und organisatorische Auswirkungen neuer Technologien;
- Effektive Arbeitspraktiken, wie Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten in komplexen Situationen durch Arbeitsgruppen;
- Förderung von Innovation und Kreativität;
- Problemlösung und effektive Entscheidungsprozesse;
- Managing zwischen Menschen und Gruppenkonflikten "

## **Kommunikation**

Methoden der Kommunikation in Organisationen beinhalten Sprache, nonverbale Kommunikation, Schreiben, audiovisuelle und elektronische Mittel. Nach Fiske und Hartley haben folgende Faktoren einen maßgeblichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Kommunikation:<sup>2</sup>

- "Je größer der Einfluss des Senders gegenüber dem Empfänger, desto größer ist die Wirkung des Kommunikationsinhalts beim Empfänger.
- Auswirkungen der Kommunikation sind dann am größten, wenn die Nachricht im Einklang steht mit der bestehenden Meinung, Überzeugung und Gesinnung des Empfängers.
- Kommunikation ist eher wirksam, wenn der Sender mit einem hohen Status, Know-how oder Objektivität in Verbindung gebracht wird, insbesondere aber wenn der Sender authentisch erscheint".

Darüber hinaus präsentiert die folgende Tabelle den idealen Prozess bei der Erstellung von Kommunikation.

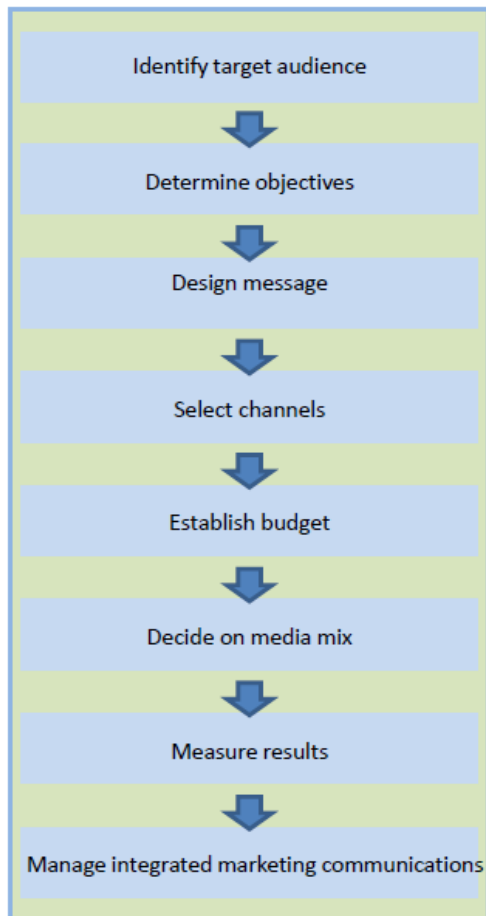
---

1 Purves, S. (1989): Organisation and process consultancy; in: Torrington, D. / Hall, L. / Taylor, Stephen (2002): Human Resource Management, Essex, England, S. 293

2 Fiske, John / Hartley, John (1980): Reading Television, London, p. 79; in Kotler, Philip (2003): Marketing Management, Upper Saddle River, New Jersey, S. 566



## Ablaufschritte wirksamer Kommunikation<sup>3</sup>



Der Kommunikationsprozess startet mit einer vorab ausgewählten Zielgruppe: z.B. Soldatinnen und Soldaten, lokalen Unternehmen, Entscheidern oder Beeinflusser, Einzelpersonen, Gruppen (wie Offiziere oder Unteroffiziere) oder der Öffentlichkeit.

Dabei gilt es, jede Lücke, die zwischen der aktuellen Wahrnehmung und dem gesuchten Bild existiert zu schliessen.

Darüber hinaus muss der Sender die richtigen Kommunikationskanäle wählen, um die Nachricht zu übermitteln. Die Formulierung der Nachricht sowie der Kommunikationskanal sollten auf jeden Fall zum Inhalt der Nachricht passen. Wenn beispielsweise Soldatinnen und Soldaten die Zielgruppe sind, gilt es, die effektivste Option auszuwählen, um sie zu erreichen. Dies kann etwa die direkte persönliche Ansprache sein oder über das Intranet als Kommunikationskanal geschehen. Damit verbunden ist die Frage nach den finanziellen Mitteln für die Kommunikation. Wenn mehrere verschiedene Kommunikationskanäle ausgewählt werden können, ist schließlich die Auswahl des Mediamix sinnvoll. Um zu überprüfen, ob die Übertragung der Information erfolgreich war, müssen die Ergebnisse gemessen werden. Im Rahmen militärischer Transformation geschieht dies jedoch eher selten, da es meist nur eine Chance gibt, Veränderungen erfolgreich zu kommunizieren. Die integrierte Marketing Kommunikation erscheint als letzter Schritt im

<sup>3</sup> Kotler, Philip (2003): Marketing Management, Upper Saddle River, New Jersey, S. 566

Kommunikationsprozess; im Rahmen der Transformation bedeutet dies, die Einbeziehung von anderen Funktionen wie z.B. allgemeiner Pressearbeit oder externer Beratung im Vorfeld, bevor die eigentliche Veränderung erfolgt.

### **Public Relations**

Public Relations, kurz PR, ist ein weitgefasster Begriff für Öffentlichkeitsarbeit einschließlich der Kommunikation von Organisationen gegenüber internen und externen Interessengruppen (Stakeholder). Als Interessengruppe wird jede Gruppe definiert, die ein tatsächliches oder potenzielles Interesse an der Organisation oder deren Zielen hat.

Gemäß der wissenschaftlichen Theorie konzentriert sich PR hauptsächlich auf den Sender der Kommunikation. Dies wiederum bedeutet, dass PR eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Förderung oder Bewahrung des derzeitigen Images der Organisation ermöglicht.

Grundsätzlich verfolgt PR die folgenden fünf Funktionen:

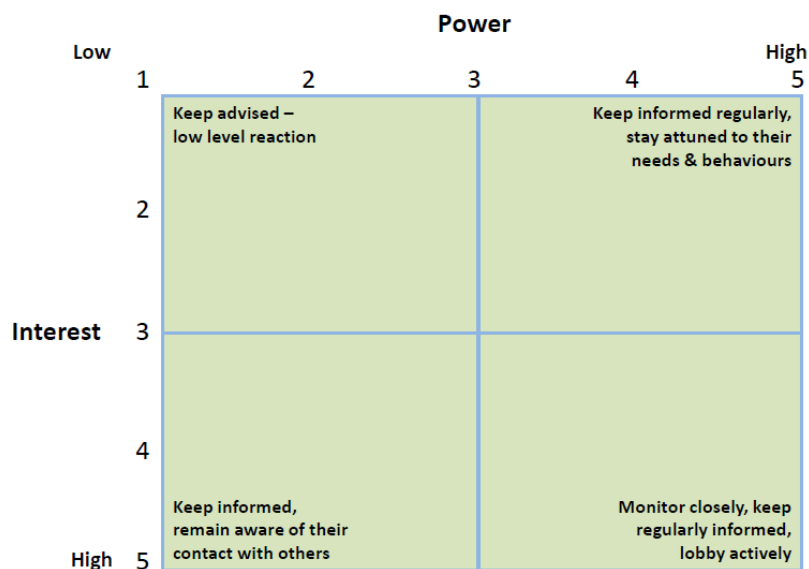
- Pressearbeit
- Produkt Werbung
- Kommunikation
- Lobbying
- Beratung

## Empfehlungen

### a.) Identifizieren der Zielgruppe

Um die Zielgruppe zu identifizieren erscheint eine Analyse der Interessengruppen (Stakeholder Mapping) sinnvoll. Dies ist die effektivste Art herauszufinden, wie mit der jeweiligen Interessengruppe kommuniziert werden sollte zur Unterstützung der organisatorischen Veränderung.

#### Stakeholder Mapping<sup>4</sup>



Durch die Analyse der Macht (Power) bzw. des Interesses (Interest) der jeweiligen Interessengruppe läßt sich das richtige Handeln bzw. die richtige Kommunikation ableiten. Beispielsweise sind die Folgen für eine militärische Einheit, die im Rahmen organisatorischer Veränderungen aufgelöst wird sehr viel größer als für eine Abteilung, die lediglich umstrukturiert wird.

Darüber hinaus kann durch die Analyse der Interessengruppen eine Agenda in Bezug auf die Priorität der Informationsreihenfolge, also wer zuerst, als zweiter usw. informiert werden muss erfolgen. Auf jeden Fall gilt es, alle Betroffenen vollumfänglich zu informieren.

### b.) Festlegen der Inhalte

Unter Berücksichtigung der Kommunikationsziele ist zu beachten, dass die Inhalte komplett kommuniziert werden und nicht nur Teile davon. Letzteres würde zu einer erhöhten Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern führen. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, eine

<sup>4</sup> Henley Business School (2004): Foundations of Management, University of Reading/UK, S.10.

schriftliche Form der Kommunikation zu wählen, da dies keinen Raum für Interpretationen oder Missverständnisse zulässt.

Generell sollten die Informationen korrekt sein und einer Überprüfung standhalten. Falsche Aussagen und Annahmen sind zu unterlassen. Organisatorische Entwicklungen, die Beschäftigte betreffen, sind zu empfindlich als dass hier Platz für Ungenauigkeiten wäre. Betroffene sollten beteiligt werden, damit Beschlüsse unterstützt und verstanden werden. Darüber hinaus könnten leichter Alternativen unter Beteiligung der Betroffenen erarbeitet werden.

Entscheidend für die richtige Kommunikation im Rahmen militärischer Transformation ist auf jeden Fall die Glaubwürdigkeit der Nachricht. Wenn beispielsweise die Existenz eines Standortes durch das Ministerium für die nächsten 20 Jahre garantiert wird, gilt es, diese Entscheidung zu respektieren. Alles andere würde nicht nur zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit der Streitkräfte führen, sondern auch zu Frustration und innerer Kündigung beim Personal. Abgesehen von der Sicherheit der Zukunftsplanung für die Soldatinnen und Soldaten, ist dieser Aspekt mindestens genauso wichtig für deren Familien.

Glaubwürdigkeit in der öffentlichen Wahrnehmung ist darüber hinaus auch wichtig für die Streitkräfte als potenzieller Arbeitgeber.

Ein weiteres wichtiges Element richtiger Kommunikation ist der Zeitpunkt. Das bedeutet im Wesentlichen, dass die betreffenden Soldatinnen und Soldaten so schnell wie möglich über Änderungen informiert werden müssen. Schlechte Kommunikation in diesem Zusammenhang wäre es zum Beispiel, dass Betroffene Informationen zu organisatorischen Veränderungen als erstes aus der Zeitung erfahren würden.

Darüber hinaus sollte die Zeit zwischen verschiedenen Parteien, die benachrichtigt werden müssen nicht zu lang sein, da sich ansonsten Einige benachteiligt fühlen würden. Zeitnahe Kommunikation bedeutet auch, dass die geplante Änderung bekannt gegeben wird bevor die Umsetzung beginnt. Andernfalls würde dies wohl eine Krisenkommunikation erforderlich machen und negative Konsequenzen, wie Schadensersatzansprüche der Mitarbeiter, wären die Folge.

### **c.) Die richtigen Kommunikationskanäle wählen**

Die technischen Möglichkeiten zu kommunizieren sind heute besser denn je, insbesondere durch IT und Internet. Die Beschränkungen von Raum und Zeit sind aufgehoben. Allerdings birgt diese grenzenlose Möglichkeit der Kommunikation auch Risiken, etwa wenn eine falsche Meldung – nur schwer revidierbar – bereits im world wide web unterwegs ist. Das gilt insbesondere für die Kommunikation in sozialen Netzwerken, die immer wichtiger werden für die Kommunikation bzw. den Informationsaustausch. Gerade deshalb sollten sie auch von Streitkräften mit Bedacht genutzt werden.

#### **d.) Auswahl des Mediamix und Messung der Ergebnisse**

Kommunikationsbudget und Mediamix sollten zu den geplanten organisatorischen Veränderungen passen mit dem Ziel, die betroffenen Menschen zu erreichen wegen ihrer Schlüsselfunktion bei der Umsetzung der Transformation. Die Ergebnisse einer erfolgten Kommunikation lassen sich leicht durch Umfragen überprüfen. Eine Analyse ehemaliger Kommunikationsabläufe- und formate im Rahmen organisatorischer Veränderungen kann ebenfalls dienlich sein.

Ein weiteres wesentliches Element insbesondere im Rahmen persönlicher Kommunikation ist Feedback. Hier kann der Empfänger aufzeigen, dass die Nachricht empfangen und verstanden wurde. In der Praxis sollte Feedback z.B. durch soziale Netzwerke wie Facebook mit eigenen Foren für bestimmte Themen von den Streitkräften ermöglicht bzw. initiiert werden.

#### **e.) Integrierte Marketing-Kommunikation verwirklichen**

Hier gilt es, vorallem die (lokale) Presse verstärkt zu nutzen. Ein intensiver Austausch oder aktiver Kontakt zwischen den Streitkräften und der Presse erscheint dabei vorteilhaft für die Unterstützung organisatorischen Wandels. Üblicherweise fallen Presseberichte über organisatorische Veränderungen dann eher positiv aus. Grundsätzlich sollte das Militär die Presse als Chance verstehen, eigene Informationen wirkungsvoll zu kommunizieren. In jedem Fall erscheint ein proaktiver Ansatz sinnvoll.

#### **Schlussfolgerung**

Dieser Artikel hat die Notwendigkeit einer effektiven Kommunikation im Rahmen von Veränderungen in Streitkräften deutlich gemacht. Ausgehend von der Beschreibung der defizitären Kommunikationspraxis einerseits und dem theoretischen Ideal andererseits hat die vorliegende Arbeit relevante Aktionsfelder identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet.

Die ordnungsgemäße Anwendung des aufgezeigten Kommunikationsprozesses erscheint dabei als kritischer Erfolgsfaktor für eine effektive Kommunikation im Rahmen des Veränderungsprozesses.. Im Einzelnen gilt es, die für den Changeprozess wichtigen Zielgruppen zu identifizieren, die entsprechende Nachricht zu formulieren, den oder die Kommunikationskanäle auszuwählen, um die Inhalte möglichst effektiv zu platzieren und schlussendlich eine integrierte Marketing-Kommunikation zu realisieren.

## **Bibliographie**

- Fiske, John / Hartley, John (1980): Reading Television, London
- Henley Business School (2004): Foundations of Management, University of Reading/UK
- Kotler, Philip (2003): Marketing Management, Upper Saddle River, New Jersey
- Torrington, D. / Hall, L. / Taylor, Stephen (2002): Human Resource Management, Essex/UK