



Titel der Arbeit: **Change Communication im Spiegel der Rezipienten** - Anforderungen an das interne Kommunikationsmanagement aus Mitarbeitersicht am Beispiel eines Lean-Veränderungsprojektes (Abgabedatum: 13. Januar 2013)

Eingereicht am: Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim

„(S)uccessful change is all about the people!“

(Klewes/Langen 2008: XIII)

Schneller, dynamischer und komplexer: Neue Technologien, Kundenanforderungen und Markterfordernisse verändern die Rahmenbedingungen für Unternehmen. Die Herausforderungen steigen, der Konkurrenzdruck nimmt zu. In diesem Umfeld haben sich Change-Projekte zum strategischen Imperativ entwickelt. Für die Interne Kommunikation steigen in solchen Situationen die Anforderungen. Sie wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Problemstellung und Herausforderung für die Praxis

Die Notwendigkeit von Veränderungen ist für Unternehmen indes kein neues Phänomen. Change Management wie auch Change Communication blicken auf eine langjährige Erfolgsgeschichte zurück. Doch auch nach mehr als zwei Jahrzehnten Praxis und Forschung bleibt das Ergebnis ernüchternd: Rund 70 Prozent der Veränderungsvorhaben scheitern (vgl. Daly/Teague/Kitchen 2003: 153). Wissenschaftler sind sich zwischenzeitlich einig, dass der Internen Kommunikation in Veränderungsprozessen eine Schlüsselrolle zukommt. Zahlreiche Autoren verweisen auf eine unzureichende Kommunikation als Grund für misslingende Change-Projekte und betonen die Bedeutung der Mitarbeiter, die es durch geeignete Kommunikation für das Vorhaben zu gewinnen gilt (vgl. Salem 2008: 38, Bongartz/Stricker 2007: 7). Sie sind der eigentliche Träger des Wandels und damit die wichtigste Stakeholdergruppe im Veränderungsprozess. Doch insbesondere mit Blick auf den *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* sind grundlegende Defizite zu erkennen. Seine strategische Relevanz wird in Forschung und Praxis zwar gleichermaßen erkannt, eine umfassende Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive findet sich aber kaum (vgl. Koch 2004: 21). Veränderungskommunikation ist primär an den Kommunikatoren ausgerichtet und folgt einem instrumentellen Verständnis (vgl. Huck/Spachmann 2008: 211). Die Anforderungen der Rezipienten an die Kommunikation bleiben weitgehend unbekannt. Eine „Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung“ (Mast 2013: 409) – die bildlich gesprochen das Einmalseins des Kommunikationsmanagements bildet – ist konsequenterweise nicht möglich. Change Communication gestaltet sich als „Schrotschussverfahren“ (Hasenbeck/Kranz/Gutzmer 2009: 146) und verspielt ungenutzte Potenziale: Unsicherheiten, Orientierungsprobleme und Widerstände anstelle von Engagement und Motivation sind das Resultat auf Seiten der Mitarbeiter (vgl. Lies et al. 2011: 1).

Zielsetzung und Erkenntnisinteresse

Speziell in Change-Situationen, in denen die Anforderungen der Mitarbeiter aufgrund der Veränderungen und damit verbundenen Verunsicherungen steigen, muss es also das Ziel sein, diese auf Grundlage ihrer selbst formulierten Anforderungen bestimmten Erwartungsgruppen zuzuordnen und anzusprechen



– so die These der Arbeit. Davon profitieren beide Seiten: Rezipienten erhalten die Kommunikation, die sie benötigen, Kommunikatoren erzielen Aufmerksamkeit für ihre Change-Botschaften.

Eine mangelnde Rezipientenorientierung in der Change Communication einerseits sowie unzureichende Erkenntnisse über die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter andererseits, bildeten daher die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungslücken. Das Erkenntnisinteresse lag folglich darin, den Untersuchungsgegenstand der internen Change Communication über den Zugang der Rezipienten – also der Mitarbeiter – zu analysieren (*Forschungsfrage 1*) und zu erfragen, welche Anforderung diese an die Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen stellen. Vor dem Anspruch einer umfassenden Rezipientenorientierung im Sinne einer differenzierten Kommunikationsansprache interessierte dabei speziell, ob sich im Hinblick auf diese Anforderungen unterschiedliche Mitarbeitertypen identifizieren lassen (*Forschungsfrage 2*). Auf Grundlage dieser Forschungsfragen lag die Zielsetzung letztlich darin, über die Rezipienten den Bogen erneut zu den Kommunikatoren zu spannen und Implikationen für eine mitarbeitergerechte Veränderungskommunikation abzuleiten (*Forschungsfrage 3*). Der Zugang erfolgte indes unter der funktionalen Perspektive des Kommunikationsmanagements, womit trotz der Ausrichtung auf die Mitarbeiterperspektive, Fragen der Steuerung und Wertschöpfung im Zentrum standen.

Theoretisch-analytisches und empirisches Vorgehen

Um sich diesen Forschungsfragen anzunähern, richtete sich das theoretische Erkenntnisinteresse im ersten Teil der Masterarbeit zunächst darauf, den Untersuchungsgegenstand der internen Change Communication als Sondersituation zu konkretisieren, ihn von der Routinesituation der Internen Kommunikation abzugrenzen sowie die daraus resultierenden Besonderheiten für das Kommunikationsmanagement hervorzuheben. Anknüpfend an den Stakeholder-Ansatz war es daraufhin das Ziel, die einzelnen Aspekte einer mangelnden Stakeholderorientierung detailliert herauszuarbeiten und aufzuzeigen, welche Erwartungen Mitarbeiter gerade emotionalen Change-Situationen hegen. Deutlich wurde, dass die Rezipientenperspektive als Forschungsfeld bislang systematisch vernachlässigt wurde – sowohl in der Internen Kommunikation im Allgemeinen als auch in der Change Communication im Speziellen. So konnte gezeigt werden, dass die Problematik eines mangelnden Stakeholderverständnisses der Veränderungskommunikation zu einem fundamentalen Orientierungsproblem auf Seiten der Mitarbeiter führt.

Orientierung konnte daher als die zentrale theoretische Größe bzw. Leistung der Veränderungskommunikation definiert werden, die an den Anforderungen der Mitarbeiter ansetzt. In Anlehnung an das Modell der „Orientierung von Mitarbeitern“ von Huck Sandhu (2013), welches als eines der wenigen theoretischen Konzepte den Mitarbeiter an den Ausgangspunkt der Theoriebildung stellt und Orientierung als Dachkonzept definiert, wurde daraufhin die Mitarbeiterperspektive im Change mikrotheoretisch fundiert. Elementar dafür war die Ableitung einer *Informationsfunktion* auf kognitiver Ebene sowie einer *Sozialisationsfunktion* der Change Communication auf normativ-sozialer Ebene, die den Mitarbeitern unterschiedlichste Orientierungsleistungen bietet (vgl. Huck-Sandhu 2013: 237 ff.). Um hierbei die Sondersituation des Change zu berücksichtigen, wurde Huck-Sandhus Modell abschließend um eine affektive Dimension als Rahmenbedingung erweitert, die für Veränderungen konstitutiv ist.

Das erarbeitete Theorie-Gerüst bildete die wesentlichsten inhaltlichen Leitplanken ab, die sich in den einzelnen Schritten des zweiten, empirischen Teils (z.B. Leitfaden) der Arbeit wiederfanden. Dieser wurde auf Grundlage eines explorativ-qualitativen Forschungsdesigns konzipiert und umfasste die Fallanalyse eines Lean-Veränderungsprojektes¹ eines metallverarbeitenden Zulieferbetriebes mit über 400

¹ Kern des Change-Vorhabens bildete die Implementation der Lean- und Kaizen-Philosophie, die sowohl eine veränderte Einstellungs- und Arbeitshaltung aller Mitarbeiter forciert als auch unterschiedlichste Umstrukturierungen bedingt.



Mitarbeitern. Aus methodischer Sicht erfolgte die Fallanalyse in drei Schritten: Ein *Leitfadengespräch* mit der Geschäftsführung diente vorab als relevanter Input zum Veränderungsprojekt. Der Rezipienten- seite wurde sich dann durch eine *Gruppendiskussion* mit acht Mitarbeitern des Unternehmens sowie einer *schriftlichen Kurzumfrage* unter zehn Mitarbeitern angenähert, um erste Einblicke in die Rezeption des Lean-Projektes zu gewinnen sowie insbesondere konkrete Wünsche und Anforderungen an die Ver- änderungskommunikation abzuleiten. Letzteres bildet daraufhin die Grundlage für dritten, zentralen Forschungsschritt: Die Durchführung der *Q-Methode* mit 30 Mitarbeitern². Ziel der Q-Methode ist das Erkennen unterschiedlicher Erwartungstendenzen und hierdurch die Identifikation typischer Meinungs- bilder (Typen). Hierfür sollten die Probanden ein entsprechendes Sample an Q-Statements (vorliegend: Karten mit Anforderungen an die Veränderungskommunikation) entlang einer vordefinierten Skala nach ihrer Wichtigkeit ordnen und priorisieren.

Wesentliche Ergebnisse

Das zentrale Ergebnis der vorliegenden Exploration kann zunächst darin gesehen werden, dass Mitarbei- ter mehr von der Internen Kommunikation erwarten, als sie bisher in der Sondersituation des Change leistet. Mitarbeiter benennen zahlreiche Ansprüche an die Kommunikation im Veränderungsprozess, schreiben ihr eine hohe Wichtigkeit zu und fordern ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Durch die Gruppendiskussion und die Kurzumfrage konnten insgesamt 30 zentrale Anforderungen herausgefiltert werden, die sich auf den gesamten Kommunikationsprozess beziehen: Von den Kommunikatoren, über die Inhalte und Kanäle hin zur erwarteten Gestaltung der Veränderungskommunikation benannten die Mitarbeiter ihre Wünsche. Diese konnten recht ausgeglichen auf die beiden Dimensionen einer Informa- tions- und Sozialisationsfunktion orientierender Veränderungskommunikation unterteilt werden. Inner- halb der Informationsfunktion zeigten sich insbesondere Erwartungen an eine *kontinuierliche, einheitli- che* und *klare Information* sowie spezielle Themeninteressen, die stark auf die *Sinnfrage* des Change- Projektes, den *eigenen Nutzwert* sowie nach Informationen über *Ziele, Strategie* und *zukünftige Vorha- ben* zielten. Unter der Kategorie der Sozialisationsfunktion ließen sich indes Anforderungen an die Me- dien und Kanäle orientierender Change Communication sowie an die Art und Weise, wie kommuniziert wird konkludieren. Die wichtigste Kommunikationsform stellten hierbei *persönliche* sowie *dialogorien- tierte Instrumente* dar. Über die Priorisierung der Anforderungen in der Q-Erhebung konnte fernerhin erkannt werden, dass die Gestaltung der Kommunikation die aus Mitarbeitersicht wichtigste Komponen- te darstellt. Eine *offene* und *ehrliche Kommunikation*, mehr *Motivation* und *Einbindung* der Einzelnen, *Respekt* und *Anerkennung* sowie ein *stärkerer Zusammenhalt* und *Austausch* in einem mithin *positiven Veränderungsklima* können hierbei als zentrale Forderungen festgehalten werden.

Zentral war fernerhin die Identifikation unterschiedlicher Mitarbeitertypen: Denn mit dem *geltungsbe- dürftigen Demokraten* (Typ 1), dem *harmoniebedachten Teamplayer* (Typ 2), dem *führungskraftbezo- genen Formalisten* (Typ 3) sowie dem *informationszentrierten Risikobewerter* (Typ 4) konnten mit der Q-Methode insgesamt vier Mitarbeitertypen identifiziert werden, die sich in der Priorisierung ihrer An- forderungen an die interne Veränderungskommunikation unterscheiden (siehe Abbildung auf der nächs- ten Seite). Ergänzend zu der Erkenntnis, dass die Mitarbeiter viele Ansprüche an die Kommunikation in Change-Situationen hegen, kann folglich konstatiert werden, dass diese Ansprüche sehr heterogen sind. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit einer differenzierten Stakeholderorientierung der Veränderungs- kommunikation und zwar im Hinblick auf bedürfnisorientierte Kriterien.

² Die jeweilige Stichprobenziehung erfolgte stets per Zufallsauswahl.



Typ 1: Geltungsbedürftige Demokrat	Typ 2: Harmoniebedachte Teamplayer	Typ 3: Führungskraft- bezogene Formalist	Typ 4: Informationszentrierte Risikobewerter
Charakterisierendes Statement			
<i>Ich möchte, dass meine Stimme gehört wird und ich ein Teil vom großen Ganzen bin.</i>	<i>Nicht das Was oder von Wem, sondern das Wie der Kommunikation entscheidet.</i>	<i>Ich brauche Klarheit von oben und jemanden der Voraus geht</i>	<i>Ich möchte wissen wo wir stehen und wohin die Reise geht</i>
Schwerpunkt der Anforderung			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbezug und Teilhabe aller ▪ Zusammenhalt ▪ Bottom-up Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengehörigkeit • Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt • Horizontale Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskraft • Eigener Nutzwert • Klare, formelle und top-down orientierte Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Klarheit • Top – down Kommunikation
Emotionale Komponente			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anerkennung Wertschätzung Gerechtigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonie-Bedürfnis Ernst nehmen • Ehrlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit • Vorbild-Funktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheit / Angst • Sicherheit • Ernst nehmen

Abbildung: Präferenzen der destillierten Mitarbeitertypen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung

Einem Teil der Mitarbeiter scheint im Change demzufolge speziell der Einbezug aller Mitarbeiter, eine persönliche Geltung und Achtung sowie die Teilhabe am Veränderungsgeschehen sehr wichtig zu sein (Typ 1), wohingegen ein weiterer Belegschaftskreis einem harmonischen Zusammenhalt sowie einer ehrlichen, respektvollen und offenen Kommunikation oberste Priorität einräumt (Typ 2). Personen des dritten Typs blicken nahezu ausnahmslos auf die Kommunikator- und Vorbildfunktion der Führungskräfte sowie auf einen konkreten Nutzwert formeller und verbindlicher Kommunikationsstrukturen. Für einen weiteren Teil (Typ 4) ist die bedeutendste Leistung der Change Communication, umfassend, klar und einheitlich zu informieren und die Anliegen der Einzelnen ernst zu nehmen.

Abgesehen von den typenspezifischen Präferenzen zeigte die Q-Befragung indes auch, dass es den Betroffenen grundsätzlich wichtiger ist, *wie* die Veränderungskommunikation erfolgt – also wie sie als psychologisches Wesen und Bedürfnisträger beachtet und integriert werden – und nicht, was auf welchem Wege kommuniziert wird. Bezugnehmend auf die theoretische Analyse der Arbeit konnte damit ein Ungleichgewicht innerhalb des Forschungsfeldes ausgemacht werden. So fokussierte die bisherige PR-Forschung überwiegend eine informative Leistung der internen Veränderungskommunikation. Wurde überhaupt eine Stakeholderperspektive eingenommen, dominierten Ansätze zur medialen Gestaltung bzw. Analyse der Nutzwerte einzelner Instrumente für die Mitarbeiter. Mit den vorliegenden Ergebnissen ist hierbei jedoch entgegenzusetzen, dass aus Mitarbeitersicht in Veränderungssituationen normative und soziale Kommunikationsleistungen wichtiger sind. Der bisherige kognitive Fokus scheint folglich nicht den Präferenzen der Mitarbeiter zu entsprechen.

Weiterhin handlungsanleitend bleiben Emotionen. Ihre Bedeutung wurde in der Theorie der vorliegenden Arbeit stark akzentuiert und kann im Hinblick auf die Ergebnisse untermauert werden. So liegt na-



hezu allen destillierten Mitarbeiteranforderungen eine emotionale Komponente zugrunde. Es zeigte sich dabei auch, dass nicht eine oder wenige Emotionen den Veränderungsprozess bestimmen, sondern geradezu eine Vielzahl an positiven wie negativen Gefühlen. So kann befürwortet werden, die kommunikativen Bemühungen im Change nicht ausschließlich darauf zu verwenden, negative Gefühle zu vermeiden. Im Gegenteil: Mit dem Typ des harmoniebedachten Teamplayers, der explizit eine positive Stimmung fordert, muss die Empfehlung vielmehr lauten, gezielt positive Gefühle zu fördern.

Mehrwert der Arbeit für die Praxis

Die Leistung der vorliegenden Masterarbeit kann abschließend darin gesehen werden, dass sie die Notwendigkeit für eine stärkere und differenziertere Beachtung der Rezipientenseite aus empirischer sowie praktischer Sicht bestätigt. Mit den identifizierten Arbeitertypen werden hierfür zentrale Eckpfeiler erkennbar, an denen sich die strategische und operative Kommunikationsarbeit ausrichten muss. Abgesehen von diesen konkreten inhaltlichen Implikationen für das interne Kommunikationsmanagement in Veränderungssituationen, muss die zentrale Erkenntnis für die Praxis lauten, den Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen. Mitarbeitergerecht zu kommunizieren, impliziert demnach – dem Grundsatz der Arbeit folgend – eine Mitarbeiterorientierung der internen Veränderungskommunikation. Denn die Mehrzahl der formulierten und priorisierten Anforderungen lassen sich unter dem Wunsch nach Anerkennung und Teilhabe sowie einem gemeinsamen Erleben des Wandels subsumieren, woraus geschlussfolgert werden kann, dass die Mitarbeiter selbst eine an ihnen ausgerichtete Kommunikation einfordern. Dies impliziert für die Praxis, Mitarbeiter als aktive Bedürfnisträger mit heterogenen Erwartungen anzuerkennen und zu akzeptieren. Die Relevanz ihrer Anspruchspositionen muss folglich Eingang in die Kommunikationsplanung finden. Damit einher geht das Erfordernis, Emotionen als festen Bestandteil und mithin als Rahmenbedingung der Change Communication zu sehen sowie darin die strategische Führungskräftekommunikation stärker zu forcieren. Unter dieser Überschrift einer Mitarbeiterorientierung muss die operative Gestaltung der Change Communication dann stets unternehmens- und veränderungsspezifisch erfolgen.

- Bongartz, Kerstin/Strikker, Frank (2007): Kommunikationsmanagement bei einem Change-Projekt. Gestaltung und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes im Bereich Automotive. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/Schönborn, Gregor (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. Strategien – Wissen – Lösungen. Neuwied: Luchterhand, S. 1-38.
- Daly, Finbarr/Teague, Paul/Kitchen, Philip (2003): Exploring the role of internal communication during organisational change. In: Corporate Communication: An International Journal, Jg. 8, Nr. 3, S. 153-162
- Hasenbeck, Manfred/Kranz, Kim/Gutzmer, Alexander (2009): Wandel inszenieren - Kommunikation mit Entscheidern als Erfolgsfaktor im Change-Prozess. In: Torsten Oltmanns (Hrsg.): Kommunikation und Krise. Wie Entscheider die Wirklichkeit definieren. Wiesbaden: Gabler, S. 139-150.
- Huck-Sandhu, Simone (2013): Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/Rademacher, Lars/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 223-245.
- Huck, Simone/Spachmann, Klaus (2008): Leistungsprofil interner Kommunikationsmedien und -quellen. Analysekonzept und Fallstudien. In: Raabe, Johannes/Stöber, Rudolf/Theis-Berglmaier/Wied, Kristina (Hrsg.): Medien und Kommunikation in der Wissensgesellschaft. Konstanz: UVK, S. 211-224.
- Klewes, Joachim/Langen, Ralf (2008): Change 2.0. Beyond organisational transformation. Berlin: Springer.
- Koch, Alexander (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg: Tectum-Verlag.
- Lies, Jan/Steffen, Mörbe/Ulrike, Volejnik/Simon, Schoop (2011): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. Wiesbaden: Gabler.
- Mast, Claudia (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5., überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK/Lucius.
- Salem, Philip (2008): The seven communication reasons organizations do not change. In: Corporate Communications: An International Journal, Jg. 13, Nr.3, S. 333-348.