

**Veränderungskommunikation und die zentrale Rolle
der Führungskraft im mittleren Management
Kommunikatives Handeln in Theorie und Praxis**

Masterthesis

im „Universitätslehrgang für Interpersonelle Kommunikation“

zur Erlangung des akademischen Grades

„Master of Science in Interpersonal Communication“ (MSc)

an der Kultur- und Gesellschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Universität Salzburg

Gutachter:

Dr. Antonius Greiner

Eingereicht von:

Helga Zelesny

Matrikelnummer: 1224181

Oberhaching bei München, im Mai 2015

Danksagung

Der Weg entsteht beim Gehen. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, für mich war sie allerdings durchaus mit einem Lernprozess verbunden.

Begonnen hat alles, als mir meine Eltern und Großeltern jede Menge Goldstücke für mein Leben mitgegeben haben. Sie haben mich zu einem Menschen mit Werten und Zielen heranwachsen lassen. Dafür bin ich sehr dankbar.

Auf dem beruflichen Weg galt es dann, unterschiedlichste Erfahrungen zu sammeln und Schritt für Schritt zu erleben, worauf es wirklich ankommt. Aus dem Kopfmenschen wurde, nicht zuletzt dank vieler Kolleg_innen und externer Kontakte, ein Ich mit Herz und Verstand. Und die Tatsache, immer wieder neue und interessante Menschen mit ihren ganz besonderen Themen kennenzulernen, hat mich nicht müde werden lassen, neugierig zu bleiben.

Als sich dann meine beruflichen und persönlichen Interessen immer weiter entwickelt hatten, habe ich mich auf einen neuen Weg begeben und ein zweites Studium begonnen. Ohne das Verständnis für diesen Schritt und das intensive Mitleben meines Mannes Martin wäre diese Zeit nicht so wunderbar und reibungslos verfliegen. Danke dir!

Meinen Kommiliton_innen ist es zu verdanken, dass die fünf Semester nicht nur entscheidende Erkenntnisse für meinen weiteren Weg mit sich gebracht haben, sondern auch viel Spaß und menschlich wertvolle Kontakte.

Die außergewöhnlichste Erfahrung des gesamten Studiums war mit Sicherheit das Schreiben der Masterthesis. Mein besonderer Dank gilt hier meinem Betreuer Dr. Antonius Greiner für seine klaren und wertschätzenden Rückmeldungen. So habe ich schließlich ‚meinem Verstand vertraut und geschrieben was ich denke‘. Für ihre Unterstützung als Lektorin bedanke ich mich bei Bettina Böhm, mit der ich nicht nur beruflich verbunden bin. Für technischen Support und nützliche Hinweise bedanke ich mich bei Michaela Brümmer in der Bibliothek der Universität der Bundeswehr München.

Der Weg geht weiter, auch wenn ich mir bis hier hin schon einen Traum erfüllen konnte. Jetzt gilt es weiterzugehen und ich freue mich schon auf all die Menschen, denen ich (wieder) begegnen und mit denen ich weiter lernen werde - wenngleich mit neuen Rollen.

Kurzfassung

Mit der vorliegenden Arbeit wird die Bedeutung der interpersonellen Kommunikation in Veränderungsprozessen näher beleuchtet. Der Fokus liegt dabei auf den kommunikativen Herausforderungen für die Führungskräfte im mittleren Management in der Veränderungskommunikation.

Nach einer kurzen Beschreibung des stetigen Wandels in Unternehmen und dessen Auswirkungen werden zunächst die für diese Arbeit grundlegenden Begriffe definiert und erläutert. Anschließend wird die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas vorgestellt, um dann der Frage nachzugehen, ob diese Theorie in der Change-Praxis umsetzbar ist.

Es zeigt sich, dass Veränderungskommunikation mehr als nur Standardkommunikation in Zeiten des Wandels ist. Veränderungskommunikation ist der Umgang mit kognitiven und emotionalen Bedürfnissen von Mitarbeiter_innen auf dem Weg zur Veränderung ihrer Einstellung und ihres Verhaltens. Auf diesem Weg machen echte Verständigung und wirkliche Partizipation den Unterschied, ob Change gelingt oder nicht.

Hinweise und Anregungen für eine verständigungsorientierte Veränderungskommunikation sollen Top-Management und Führungskräfte im mittleren Management dabei unterstützen, zusammen mit ihren Mitarbeiter_innen Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten.

Schlüsselwörter: Change, Veränderungskommunikation, mittleres Management, Führung, Diskurs, Verständigung, Partizipation.

Abstract

With the present assignment the relevance of interpersonal communication within Change Management is shown in a closer approach. The focus lies here on the communicative challenge for the middle management regarding change communication.

After a brief description of the steady alterations in businesses and their implications, the fundamental terms of this work are defined and explicated. Jürgen Habermas' theory of communicative acting will then subsequently be presented in order to follow up on whether this theory is convertible within the Change-Praxis.

One can see that Change Communication is more than just standard communication in times of Change Management. Change Communication is the employees' dealing with cognitive and emotional needs on their way towards their attitude and behavioural change. Throughout this way the real understanding and the actual participation make the difference whether change will be successful or not.

Indications and suggestions for a comprehensive oriented Change Communication ought to support senior management and middle management to design their future with their employees into a sustainable business.

Key words: change, Change Communication, middle management, leadership, discourse, real understanding, actual participation.

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	1
1. Ausgangslage stetiger Wandel	1
2. Erkenntnisinteresse für diese Arbeit	4
3. wissenschaftliche Vorgehensweise	4
3.1. Forschungsleitende Frage	4
3.2. Methode der qualitativen Inhaltsanalyse	5
3.3. Aufbau der Arbeit	6
B. Theoretische Grundlagen und relevanter Stand der Forschung	7
1. Veränderungen in Unternehmen.....	7
1.1. Definition von Veränderung und Veränderungsmanagement	7
1.2. Anlässe für transformativen Wandel in Unternehmen.....	9
1.3. Change erster und zweiter Ordnung	10
1.4. Modelle von Veränderungsprozessen.....	11
1.5. Definition von Veränderungskommunikation.....	13
1.6. Ziele und Herausforderungen der Veränderungskommunikation	13
2. Die Führungskraft im mittleren Management.....	17
2.1. Definition von Führung und Führungskraft im mittleren Management	17
2.2. Die zentrale Rolle der Führungskraft im mittleren Management - speziell im Change	19
2.3. Führungskräfte als Treiber und Betroffene zugleich	23

2.4.	Führung ist Kommunikation und Kommunikation ist Führung.....	24
3.	Kommunikation in Unternehmen.....	26
3.1.	Interdisziplinäre Verortung und Definition von Kommunikation....	26
3.2.	Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation und interne Kommunikation	28
3.3.	Kommunikation top-down, bottom-up und horizontal.....	29
3.4.	Interpersonelle Kommunikation als Teil der internen Kommunikation	31
3.5.	Ausgewählte Theorien und Modelle der Interpersonellen Kommunikation	32
3.6.	Theorie des kommunikativen Handelns.....	34
3.6.1.	Analyseobjekt Sprache.....	34
3.6.2.	Verständigung.....	34
3.6.3.	Universalpragmatik.....	37
3.6.4.	Diskurs.....	40
3.6.5.	Ideale Sprechsituation.....	41
3.6.6.	Kompromiss und Mehrheitsentscheidung.....	42
3.6.7.	Handlungskordinierung.....	42
C.	Brückenschlag zwischen formalpragmatischer Theorie und Wirklichkeitskonstruktion in der Change-Praxis	44
1.	Die universalen Geltungsansprüche in der Veränderungskommunikation.....	45
1.1.	Die Ebene der objektiven Welt - Wahrheit in der Change-Praxis	45

1.1.1. Verständigungsorientierte Veränderungskommunikation beginnt bei der Führungskraft selbst.....	46
1.1.2. Der Umgang mit Emotionen	48
1.1.3. Die Zielgruppenorientierung.....	51
1.2. Die Ebene der sozialen Welt - Richtigkeit in der Change-Praxis	53
1.3. Die Ebene der subjektiven Welt - Wahrhaftigkeit in der Change-Praxis	54
1.3.1. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Change-Praxis.....	55
1.3.2. Verständigungsorientierte oder strategische Kommunikation.....	58
2. Der Diskurs in der Change-Praxis.....	59
2.1. Der Diskurs zwischen Top-Management und Führungskraft im mittleren Management	60
2.1.1. Der Idealzustand - echte Partizipation.....	60
2.1.2. Der Normalzustand - reine Informationsweitergabe.....	61
2.1.3. Die ideale Sprechsituation - eine Frage der Macht.....	63
2.2. Der Diskurs zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen	66
2.2.1. Zu erwartendes Verhalten im Veränderungsprozess.....	66
2.2.2. Der Umgang mit Widerstand.....	68
2.2.3. Die Bedeutung von Gerüchten.....	71
3. Zusammenfassung und Ausblick	74
3.1. Fazit zur Anwendbarkeit der Theorie des kommunikativen Handelns für die Change-Praxis	76

3.1.1. Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit im Sinne einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation.....	77
3.1.2. Diskurs im Sinne einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation.....	78
3.2. Ausblick.....	81
3.2.1. Die Rolle der Kommunikationsfähigkeit in der Führungskräfteentwicklung.....	81
3.2.2. Gelingende Veränderungskommunikation führt zum lernenden Unternehmen.....	83
3.2.3. Evaluierung von Veränderungskommunikation.....	83
D. Literaturverzeichnis.....	84
E. Abbildungsverzeichnis.....	89

A. Einleitung

1. Ausgangslage stetiger Wandel

Die gesamte wirtschaftliche Entwicklung der letzten zwei Jahrzehnte lässt sich in aller Kürze mit einer deutlichen Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld sowie einer dramatischen Steigerung der Komplexität beschreiben. Und die Entwicklung von Gesellschaft und Unternehmen im 21. Jahrhundert wird rasant weitergehen. Globalisierung, Demographie und IT-Revolution gehören u.a. zu den Megatrends, warum sich Unternehmen immer wieder auf neue Wettbewerbsbedingungen einstellen müssen. Die Umwelt von Unternehmen wird immer volatiler. Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sind das Gebot der Stunde, alte Prozessroutinen und Komfortzonen stehen in Frage. Das Grundbedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz kann heute kein Unternehmen mehr garantieren. Stetiger Wandel bedeutet Reaktion und Vorbereitung auf neue Anforderungen gleichermaßen. Diese Gesamtsituation verlangt ein großes Maß an Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit von Mitarbeiter_innen in Unternehmen. Und auch für die Unternehmensführung sind damit echte Herausforderungen verbunden, die über Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen entscheiden. (vgl. Weber 2009: 5–6) So ist nunmehr 'Change-Management' als das Management von komplexen Veränderungen nicht mehr nur eine Randerscheinung, sondern dabei sich zu professionalisieren und im strategischen Zentrum von Unternehmen zu etablieren.

„Das Tempo, in dem Turbulenzen und Veränderungen zu bewältigen sind, ist hoch, entsprechend der Komplexität sozialer, technologischer, real- und finanzwirtschaftlicher Umwelten, die daran mitwirken.“ (Heitger et al. 2014: 219) Und aus diesem steigenden Veränderungstempo resultiert wachsender Veränderungsdruck. Denn je mehr Dynamik von außen auf Unternehmen einwirkt, desto mehr Dynamik muss im Unternehmen verarbeitet und abgebildet werden. Einerseits verkürzen sich die zeitlichen Abstände von Change-Projekten ganz offensichtlich, so dass ein Change-Projekt das andere jagt und möglicherweise noch nicht vollständig umgesetzt ist, bevor ein nächstes, neues Vorhaben gestartet wird. Andererseits kann sich in verschiedenen Bereichen von Unternehmen Veränderungsbedarf zeitgleich einstellen, so dass es durchaus vorkommen kann, dass in großen Unternehmen mehrere Change-Projekte gleichzeitig stattfinden.

Da Unternehmen jedoch ihr Geld nicht mit Change verdienen, muss das Tagesgeschäft natürlich weiter laufen. Oder ist der Change heute schon zum Tagesgeschäft geworden? So gibt es Stimmen, die eine Entwicklung von ‚business as usual‘ hin zu ‚change as usual‘ sehen. „In 60 Prozent der Unternehmen werden mehrmals jährlich Change Communication-Projekte durchgeführt, wobei in diesen Unternehmen pro Jahr durchschnittlich 9,5 Change Communication-Projekte vollzogen werden.“ (Kienbaum, Change Communication Studie 2010: 19) Die Fähigkeit von Unternehmen, sich auf veränderte Marktbedingungen schnell einstellen zu können, ist heutzutage ein potentieller strategischer Wettbewerbsvorteil. Das Dilemma dabei ist, dass Unternehmen einerseits flexibel sein müssen, andererseits zur Effizienzsicherung ihres eigenen Tuns auch Stabilität benötigen.

Im Zeitalter von E-Mail und Internet vollzieht sich auch ein gesellschaftlicher Wandel. Mündige Bürger_innen sind es gewohnt, dass (Hintergrund-)Informationen und Argumente für oder gegen Entscheidungen schnell und leicht verfügbar sowie Diskussionen zugänglich sind. Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind Begleiterscheinungen in unserer medialen Welt. Eben diese veränderte Einstellung nehmen die Menschen mit an ihren Arbeitsplatz, wenn es darum geht, dass (neue) Entscheidungen in Unternehmen umgesetzt werden sollen. Als Mitarbeiter_innen in Organisationen fordern sie mehr Entscheidungsautonomie und Mitsprachemöglichkeit. Neben Unternehmern und Managern, internen und externen Berater_innen sowie Trainer_innen sind die Mitarbeiter_innen schließlich Stakeholder von innerbetrieblichen Veränderungsmaßnahmen. Veränderungsprozesse, die in der Regel nicht freiwillig angestoßen werden, werden von Mitarbeiter_innen naturgemäß als Chance oder Bedrohung empfunden werden. Nur ausweichen können Unternehmen und deren Mitarbeiter_innen nicht. Das Unternehmen als Organisation ändert sich nicht aus sich selbst heraus, sondern die Mitarbeiter_innen müssen ‚sich ändern‘, d.h. ihr Verhalten und Tun am Arbeitsplatz neu gestalten. Sie sind eine der wichtigsten Zielgruppen im Change. Skepsis gegenüber Wandel und damit verbunden eine tendenziell abwartende bis ablehnende Haltung ist eher die Regel als die Ausnahme. Der gilt es mittels geeigneter Kommunikationsmaßnahmen entgegenzuwirken.

Die stetige Veränderung von Organisationen bedingt auch eine Veränderung von deren Kommunikation. Ein lineares Kommunikationsverständnis passt nicht mehr zu den dynamischen Organisationsansätzen, ebenso wie traditionell strukturierte Organisationen sich schwer tun, die Komplexität von unterschiedlichen Kommuni-

kationsvariablen abzubilden. Kurz gesagt: Organisation und Kommunikation sind untrennbar miteinander verbunden. Verändert sich die Organisation, bedingt dies auch eine Anpassung der Kommunikation. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 271) Wie gehen Unternehmen nun damit um, bzw. wie geht es Unternehmen mit den sich stark verändernden Anforderungen an die Kommunikation nach innen und aussen? „Unternehmerischer Wandel mag in der Managementpraxis inzwischen die Regel geworden sein, kommunikativ ist und bleibt er ein Ausnahmezustand.“ (Weber 2009: 6) Diese Aussage mag zwar verwundern, macht jedoch den Blick auf das Thema Veränderungskommunikation noch wichtiger. Mast (vgl. 2010: 8) geht so weit, dass sie die geschäftlichen Perspektiven und den ökonomischen Erfolg von Unternehmen in einer klaren Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des Kommunikationssystems sieht.

Die Tatsache, dass die Konzept- und Instrumentenvielfalt für ein erfolgreiches Change-Management in einem klaren Missverhältnis zur hohen Misserfolgsquote von Veränderungsprozessen steht (vgl. Lies 2011: 1), lohnt ebenfalls einen genaueren Blick auf die nicht zahlen- und prozessorientierte Ebene des Wandels. Denn Menschen sind soziale Wesen und werden nicht zuletzt von Gefühlen bewegt. Gefühle sind vielmehr der Motor für die Umsetzung von Veränderungen. Dies trifft gleichermaßen auf Veränderungsenthusiasten wie auf Veränderungsgegner zu. Nun sind allerdings Emotionen selten Gegenstand von Konzepten, wie ein erfolgreicher Wandel umgesetzt wird. Sie sind aber trotzdem da und sie sind nicht logisch. Gefühle auszublenden wäre wenig zielführend, nur wo haben sie ihren Platz? Der Platz, an dem u.a. Emotionen und ihre Auswirkungen im Wandel bearbeitet werden müssen, ist die Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern des Change und hier liegt definitiv ein Schwerpunkt auf der interpersonellen Kommunikation, konkret im Gespräch der Führungskräfte mit ihren direkten Mitarbeiter_innen – einem maßgeblichen Anteil von gelingender Veränderungskommunikation.

2. Erkenntnisinteresse für diese Arbeit

Als Human Resources Manager war ich viele Jahre in (inter-)nationalen Unternehmen tätig und durfte eine Vielzahl unterschiedlich tiefgreifender Veränderungsaktivitäten mitgestalten. Auf der Grundlage meiner Erkenntnisse und Erfahrungen bin ich der Überzeugung, dass das kommunikative Verhalten sowie die kommunikative Kompetenz von Führungskräften innerhalb von Unternehmen für den (Miss-)Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich ist. Teilweise wurden mit Hilfe externer Berater_innen hochprofessionelle Analysen und Konzepte erstellt, für die Umsetzungsphase derselben im Unternehmen stand jedoch keine (Change-)Beratung mehr zur Verfügung. Kritisch betrachtet lag der Erfolg selten im ‚was zu tun war‘, sondern im ‚wie es getan wurde‘. Und beim ‚wie‘ ging es primär um das kommunikative Verhalten des Managements und der Führungskräfte in die Organisation hinein. Konkret mangelte es an der Gestaltung kommunikativer Prozesse zur Mobilisierung für den Wandel, zur Steuerung des Veränderungsprozesses und zur Verankerung des Wandels im Unternehmen – je nach Einzelfall.

Mit der vorliegenden Arbeit soll die Bedeutung der interpersonellen Kommunikation in Veränderungsprozessen und speziell die Rolle der Führungskräfte im mittleren Management beleuchtet werden. Einerseits, um dem Top-Management Anregungen zu geben, wie Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden können, andererseits, um den beteiligten Führungskräften im mittleren Management die Bedeutung und Unterstützung zukommen zu lassen, die sie in ihrer anspruchsvollen und verantwortungsvollen Rolle, speziell im Change, brauchen. Denn die dieser Arbeit zugrundeliegende Recherche hat gezeigt, dass es kaum Literatur zum Thema der Veränderungskommunikation von Führungskräften - speziell im mittleren Management - gibt.

3. wissenschaftliche Vorgehensweise

3.1. *Forschungsleitende Frage*

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Wichtigkeit der Kommunikation von Führungskräften im mittleren Management während Veränderungsprozessen zu untersuchen.

Unter Bezugnahme auf die ‚Theorie des kommunikativen Handelns‘ von Jürgen Habermas sollen Anregungen für die Praxis von Veränderungskommunikation abgeleitet werden. Dazu versucht die vorliegende Arbeit den in der wissenschaftlichen Literatur über und rund um Change(-Management) sowie Veränderungskommunikation nur wenig beleuchteten Aspekt der Führungskräfte im mittleren Management zu vertiefen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Die für die Masterarbeit forschungsleitende Frage lautet:

Ist die Theorie des kommunikativen Handelns in der Change-Praxis umsetzbar? Wenn ja, unter welchen Voraussetzungen bzw. mit welchen Einschränkungen?

3.2. Methode der qualitativen Inhaltsanalyse

Für dieses Forschungsvorhaben wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt. „Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte.“ (Früh 2015: 27) Der Ausgangspunkt solch empirischer Forschung kann eine Frage oder Vorstellung über reale Sachverhalte sein, die im nächsten Schritt mittels Theorien oder Hypothesen theoretisch erklärt werden sollen. Diese theoretischen Erklärungsversuche werden sodann mit der Realität konfrontiert. (vgl. Früh 2015: 19–20) Eine ebenfalls interessante Definition der Inhaltsanalyse liefert Merten (1995: 15) mit „Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht manifesten Kontextes geschlossen wird.“ Diese Schlussfolgerungen, die aufgrund des Ausgangsmaterials getroffen werden, sind „das Salz in der Suppe“ bei der Inhaltsanalyse. (Rössler 2005: 25) Zusammengefasst kann man sagen, dass es das Ziel dieser Inhaltsanalyse ist, aus einer Vielzahl von Literatur explizite oder implizite Tendenzen zur Veränderungskommunikation der Führungskräfte im mittleren Management herauszuarbeiten, um sodann allgemeine Aussagen treffen zu können. Von qualitativer – im Gegensatz zu quantitativer – Inhaltsanalyse wird gesprochen, wenn keine Zahlbegriffe und deren in-Beziehung-Setzen für die Analyse verwendet werden. Ein qualitatives Verfahren hat die Aufgabe, Gegenstände möglichst komplex zu erfassen und zu beschreiben. (vgl. Mayring 2015: 17ff) Werden bereits vorhandene Daten mit neuen Methoden oder unter einer neu-

en Fragestellung ausgewertet, sprechen Bortz & Döring von einer Sekundäranalyse. (vgl. Bortz et al. 2015:370) Werden die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen zu einer gemeinsamen Thematik zusammengefasst, um einen aktuellen Stand der Forschung zu gewinnen, handelt es sich um eine Metaanalyse. (vgl. Bortz et al. 2015: 672)

3.3. *Aufbau der Arbeit*

Diese Metaanalyse bildet den Grundstock für die vorliegende Forschungsarbeit, die aus drei Hauptteilen besteht, die wiederum in mehrere Kapitel unterteilt sind. Teil A beschreibt die Ausgangslage des stetigen Wandels in Unternehmen und dessen Auswirkungen auf die internen Stakeholder und deren Kommunikation. Im Anschluss daran wird das Ziel der Arbeit, die forschungsleitende Frage und die methodische Vorgehensweise vorgestellt.

Teil B stellt die theoretische Grundlage der Forschungsarbeit dar. Eingangs werden grundlegende Begriffe wie Veränderung und Veränderungskommunikation, Führungskraft im mittleren Management und deren zentrale Rolle sowie Kommunikation in Unternehmen definiert und erläutert. Die Darstellung der Theorie des kommunikativen Handelns bildet den Abschluss und zugleich den Schwerpunkt dieses Teils der Arbeit.

Teil C schließt direkt an der Theorie des kommunikativen Handelns an, um sie mit der Change-Praxis rückzukoppeln und die Forschungsfrage zu beantworten. Das Fazit mit Schlussfolgerungen für eine gelingende Veränderungskommunikation runden diesen Teil der Arbeit ab. Ein Ausblick auf weiterführende wissenschaftliche Fragestellungen zum Thema bildet den Abschluss dieser Forschungsarbeit.

B. Theoretische Grundlagen und relevanter Stand der Forschung

1. Veränderungen in Unternehmen

1.1. Definition von Veränderung und Veränderungsmanagement

Diese vorliegende Arbeit befasst sich mit der interpersonellen Kommunikation in Unternehmen während Veränderungsprozessen. Veränderung wird dabei als der Prozess weg vom aktuellen Istzustand hin zu einem neuen, angestrebten Sollzustand verstanden. Ein geplanter organisatorischer Wandel ist „die bewusste Entscheidung einer Organisation, einen auf ihre Funktionsweise und das Verhalten der Organisationsmitglieder ausgerichteten Veränderungsprozess durchzuführen, mit dem Ziel, das vorhandene Effizienzniveau der Organisation zu verbessern.“ (Mohr 1997: 31) Diese Definition bildet die Basis für sämtliche weitere Ausführungen. Die deutschsprachige Literatur nutzt die neben dem Begriff ‚Veränderung‘, auch die Begriffe ‚Change‘ oder ‚Wandel‘. Eine detaillierte Unterscheidung der Begriffe verspricht für diese Arbeit keinen Mehrwert, daher werden sie im Folgenden synonym verwendet.

Aber Change ist nicht gleich Change. Veränderungen in Unternehmen unterscheiden sich als Erstes aufgrund der bestehenden betrieblichen Organisation. Betrachtet werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit ‚klassische Organisationen‘ mit einer Aufbau- und Ablauforganisation. Im Gegensatz zu einer solch hierarchisch aufgebauten Organisation bringen stabile Netzwerke oder lose Kooperationen als Organisationsformen andere Herausforderungen mit sich, die nicht Gegenstand der Betrachtung sein werden. Klassischen Organisationen ist es immanent, dass wichtige Entscheidungen, so auch Change-Vorhaben, in einem kleinen Kreis von Verantwortlichen geplant und dann top-down umgesetzt werden. Da diese Organisationsform die am weitesten verbreitete ist, beziehen sich alle weiteren Ausführungen auf die klassische Organisation mit top-down-Entscheidungswegen.

Zum Zweiten macht es einen Unterschied, ob Veränderungen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oder in Konzernstrukturen umgesetzt werden. Dieser Unterschied ist jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit. Zu Grunde gelegt werden im Weiteren mittlere Unternehmen mit einer Zahl von maximal 1000 Mitarbeiter_innen,

unabhängig von den abweichenden, europäisch einheitlichen Förderrichtlinien von bis zu 250 Mitarbeiter_innen für kleine und mittlere Unternehmen.

Das Management von Veränderungen in Unternehmen wird als Change-Management bezeichnet. Zu Recht wird die Frage diskutiert, was nun Veränderungsmanagement oder Change-Management vom Standard-Management unterscheidet. Gegenstand von Veränderungsmanagement ist es, das Zusammenwirken der Menschen, der Strukturen und der Technologie eines Unternehmens zu steuern. Es soll eine zielorientierte, koordinierte und geplante Veränderung von Verhalten, Prozessen und Strukturen der Organisation bewirken. (Mohr et al. 1998: 31) Frühere Ansätze sind von spezifischen Handlungsfeldern wie Lean-Management, Total-Quality-Management oder Reengineering geprägt gewesen. Derzeit werden mit Change-Management meist *ganzheitliche* und *tiefgreifende Veränderungen* gemeint. Ganzheitlich meint dabei die Organisation insgesamt und tiefgreifend verdeutlicht, dass sich die Zielorganisation von der Startorganisation deutlich unterscheidet. (vgl. Lies 2011: 2–3, Hervorhebungen im Original) Dieser tiefgreifende Wandel wird auch als transformativer Wandel bezeichnet.

„Unter einem **transformativen Unternehmenswandel** ist [...] ein Veränderungsprozess zu verstehen, der

- tiefgreifend,
- von weit reichender Bedeutung und langfristiger Wirkung,
- einen Großteil des Unternehmens oder das Unternehmen insgesamt betreffend und
- durch eine systematische Planung vorbereitet

ist.“ (Vahs et al. 2007: 3, Hervorhebungen im Original)

1.2. Anlässe für transformativen Wandel in Unternehmen

Geht es im Unternehmen um einen transformativen Wandel, so gibt es zahlreiche Gründe für beabsichtigte Veränderungen. Capgemini Consulting führt seit dem Jahr 2003 Studien zu Schwerpunktthemen des Change-Managements durch. Die Unternehmen, die sich an den Studien beteiligt haben, kamen zu jeweils zu ca. 40 Prozent aus Konzernen bzw. dem großen Mittelstand sowie zu ca. 20 Prozent aus kleineren Unternehmen, vorwiegend im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz). (vgl. Capgemini Consulting 2015:8) Die nachfolgende Übersicht bietet einen guten Überblick über die unterschiedlichen Anlässe für transformativen Wandel und deren Entwicklung im Zeitraum von 2003 bis 2015.

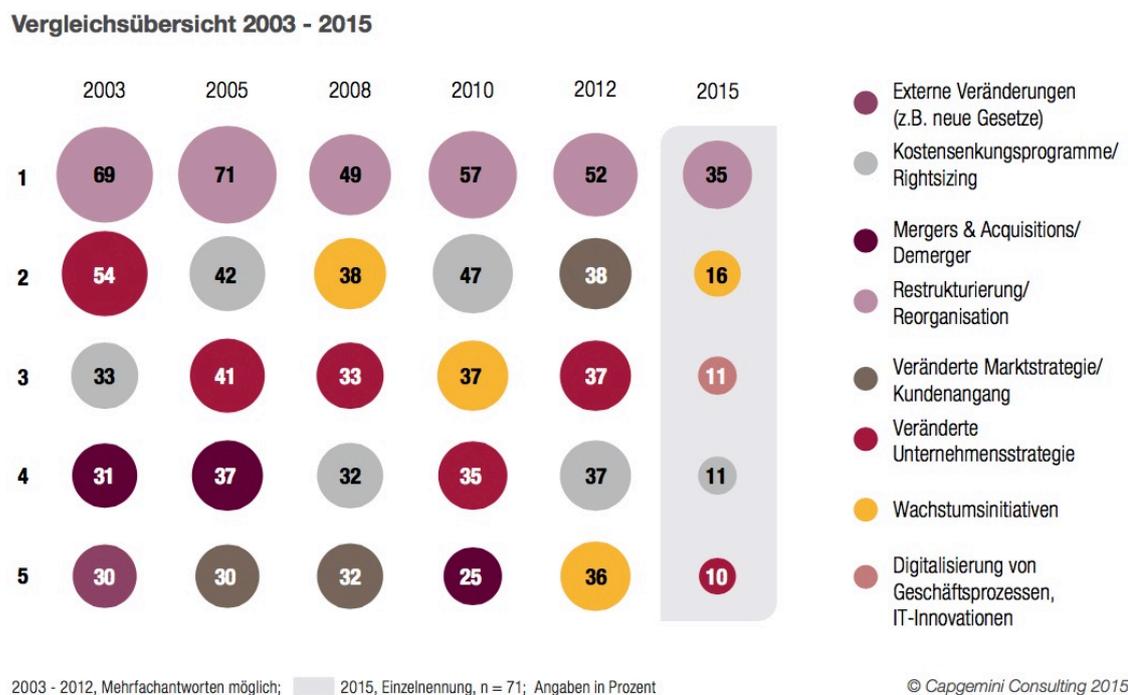


Abb. 1: Anlässe für transformativen Wandel in Unternehmen (Capgemini Consulting 2015: 12)

Aus der Häufigkeit der Nennungen der Unternehmen, kann man ableiten, dass Change durchaus zum Unternehmensalltag gehört, allerdings ohne zur Routine geworden zu sein. Veränderungsprozesse, die als ‚echter Change‘ gelten, dauern auf der Zeitschiene von mindestens drei Monaten bis zu drei Jahre lang. Beteiligte und damit sog. Stakeholder eines Wandels sind generell ggfs. die Aktionäre und

Analysten, die Kunden und Lieferanten, die Standort-Öffentlichkeit, die Politik und Behörden sowie die Medien und nicht zuletzt das Management und die Mitarbeiter_innen. Der Fokus der dieser Forschungsarbeit richtet sich auf das (mittlere) Management und die Mitarbeiter_innen im Veränderungsprozess.

1.3. Change erster und zweiter Ordnung

Genau dieser Schwerpunkt der Betrachtung von Wandel – der Blick auf die Auswirkungen auf die innerbetrieblich beteiligten Akteure - macht eine weitere Unterscheidung notwendig: Change erster und zweiter Ordnung. Mit Change-Management erster Ordnung ist das 'klassische Management' von Veränderungen gemeint, das der Logik rationaler Entscheidungen folgt. Mit Change-Management zweiter Ordnung werden Veränderungsprozesse mit einer hohen Intensität und Multidimensionalität bezeichnet, aufgrund derer sich die wesentlichen Aspekte des Verhaltens im Unternehmen ändern müssen. (vgl. Pfannenbergs 2009: 12) In der Change-Praxis bedeutet das, dass sich bei Veränderungen erster Ordnung die Arbeitsweise in einem überschaubaren Umfang verändert. Mit Veränderungen zweiter Ordnung sind hingegen gravierend andere Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen verbunden.

Das führt dazu, dass in besonderer Weise auch weiche Faktoren als gruppendynamische Kräfte betrachtet werden müssen. Genau diese Faktoren können nämlich systembeflügelnde oder systemhemmende Kräfte freisetzen, ohne dass sie ganz offensichtlich zu Tage treten müssen. Lies (2011: 4, Hervorhebungen im Original) geht soweit, dass er Folgendes feststellt: „*Change Management (erster Ordnung) hemmt sich selbst*, wenn es den hierdurch ausgelösten Change-Prozess zweiter Ordnung nicht (ausreichend) beachtet.“ Je nach Studie, so Lies/Mörbe/Volejnik (vgl. 2011: 12) weiter, erreichen bis zu 80% aller Change Projekte ihre Ziele nicht vollständig, auch wenn harte und weiche Faktoren berücksichtigt werden. Als Ursache dafür sieht Lies die Strategiedominanz harter Faktoren.

„Das Change Management zweiter Ordnung erhöht (scheinbar) die Komplexität des Change-Managements erster Ordnung, indem das relevante Umfeld einbezogen wird. *Individuell rationale Entscheidungen müssen an die erwarteten Handlungen erfolgskritischer Dritter - vor allem an die von Mitarbeitern und Führungskräften [...] angepasst wer-*

den. Es ist also antizipatives Management [...] erforderlich.“ (Lies 2011: 4, Hervorhebungen im Original)

Hier wird sehr deutlich sichtbar, dass harte und weiche Faktoren das Management von Change so anspruchsvoll und nicht vollständig planbar machen.

1.4. Modelle von Veränderungsprozessen

Change-Prozesse sollen dennoch erfolgreich sein. Deshalb werden sie in aller Regel auch geplant. Für die Vorbereitung, Planung und Umsetzung solcher Veränderungsvorhaben gibt es eine Vielzahl von Modellen und Konzepten. Auf eine detaillierte Erläuterung zum Verlauf von Veränderungsprozessen und über die einzelnen Phasen eines Wandels muss an dieser Stelle verzichtet werden. Einen hilfreichen Überblick möge sich der/die interessierte Leser_in mit dem Werk von John P. Kotter (2012) verschaffen. Insbesondere zur Rolle der Führungskraft im mittleren Management wird auf Ostermann (2008) verwiesen.

Nur so viel sei an dieser Stelle ausgeführt: erfolgreiche Veränderungsprozesse müssen mehrere Phasen durchlaufen. Nach Lewin (1963) sind es die drei Phasen ‚unfreezing‘, ‚moving‘ und ‚refreezing‘. Er führt aus, dass Veränderungen in der ersten Phase vorbereitet werden müssen. In der zweiten Phase geschieht dann Überleitung auf ein neues, verändertes Niveau und in der dritten Phase wird der neue Zustand verfestigt. Kotter (2012) erweitert dieses Modell auf acht Phasen, wobei er die grundlegenden Phasen von Lewin weiter unterteilt. Die ersten vier Phasen dienen dazu, den aktuellen Status aufzutauen. Die Phasen fünf bis sieben zielen auf Bewegung und Verhaltensänderung und die achte Phase verankert den Wandel im Unternehmen. (vgl. Kotter 2012: 19) Die folgende Darstellung zeigt diesen Acht-Stufen-Prozess von Kotter mit seinen drei (farbig unterschiedenen) Phasen und den jeweils definierten Maßnahmen.

1. Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen

2. Eine Führungskoalition aufbauen

3. Eine Vision und Strategie entwickeln

4. Die Vision des Wandels kommunizieren

5. Die Mitarbeiter_innen auf breiter Basis befähigen

6. Schnelle Erfolge erzielen

7. Die Erfolge konsolidieren und
weitere Veränderungen einleiten

8. Die neuen Ansätze in der Kultur verankern

Abb. 2: Der Acht-Stufen Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels (vgl. Kotter 1996:18, eigene Darstellung)

In jeder dieser Phasen existieren Kräfte, die einen Wandel fördern oder hemmen. Unternehmen als soziale Systeme können aber nur überleben, wenn diese Kräfte zum Ausgleich gebracht werden. Um eine neue Entwicklungsstufe operativer Exzellenz erreichen zu können, muss jedoch zunächst Bewegung in das System und dieses Gleichgewicht aufgehoben werden. Sind sodann beabsichtigte Veränderungen implementiert, gilt es diese in einem neuen Gleichgewichtszustand zu erhalten. In Zeiten von stetigem Wandel wird allerdings die Phase des Stabilisierens und Verankerns immer schwieriger und kürzer. Und in diesem Zuge kommt es immer mehr auf den ‚Sense of Urgency‘ an. Denn kaum ist ein Veränderungsprozess verankert, steht der nächste Wandel an und muss von Neuem mit neuer Dringlichkeit und neuer Akzeptanz versehen werden.

1.5. Definition von Veränderungskommunikation

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keine anerkannte Definition für Veränderungskommunikation. Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff in Anlehnung an das Verständnis von Pfannenberger, der diesen Begriff maßgeblich geprägt hat, wie folgt definiert: „Veränderungskommunikation ist die Kommunikation in Change-Prozessen.“ (Pfannenberger 2009: 12) Die Tatsache, dass für Kommunikation im Wandel ein eigenständiger Begriff entwickelt wurde, lässt darauf schließen, dass sie sich von der Standard-Kommunikation in Unternehmen unterscheidet. Diese Unterscheidung hat verschiedene Ursachen: die Ziele, die Herausforderungen und der Mix der Kommunikationswege der Veränderungskommunikation weichen von der Standard-Unternehmenskommunikation ab. Mit diesen Besonderheiten befassen sich die nächsten Ausführungen.

1.6. Ziele und Herausforderungen der Veränderungskommunikation

Auch wenn der Wandel in Unternehmen keine Ausnahmesituation mehr darstellt, geplante Veränderungen erfordern eine besondere Aufmerksamkeit. „Die Intensität des Wandels in Unternehmen, die Gleichzeitigkeit vielfältiger Initiativen, die Widersprüche, die es im Wandel zu gestalten gibt [...] all das erfordert einen deutlicheren Fokus auf die Kommunikation des Wandels von Anbeginn bis zur Verankerung der

Umsetzung.“ (Heitger et al. 2014: 219–220) Dies konkretisiert Pfannenbergs (2009: 15) folgendermaßen:

„Veränderungskommunikation fördert ein Verhalten, das die Verbesserung der operativen Exzellenz im Unternehmen beschleunigt. Dafür muss die Kommunikation die Veränderungsbereitschaft (Readiness for Change) von Mitarbeitern und Führungskräften stärken. Sie muss die Veränderungsnotwendigkeit verdeutlichen (Sense of Urgency) und das Commitment der Mitarbeiter und Führungskräfte für das Unternehmen ausbauen [...].“

Die Kommunikationsziele und zugleich die Kommunikationsaufgaben während Veränderungsprozessen seitens des Unternehmens sind umfangreich und vielfältig: Verständnis und Akzeptanz für Veränderung schaffen, mit Erwartungen und Ängsten umgehen sowie Interessenkonflikte bearbeiten und nicht zuletzt neue Angebote für Identifikation und Motivation schaffen. Damit wird offensichtlich, dass es besondere Ansätze für die interne Kommunikation braucht, abseits von Kommunikationsroutinen. Praktiker berichten, dass 80% des Erfolgs von Veränderungsvorhaben von der Gestaltung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens abhängen. Es geht darum, wer zu welchem Zeitpunkt mit wem über welches Thema redet. Die Anschlussfähigkeit dieses Prozesses für alle Beteiligten entscheidet ganz maßgeblich über das Gelingen von Wandel. Denn mit der Kommunikation im Veränderungsprozess gilt es das soziale System im Unternehmen, also die Beziehungen der unterschiedlichen Stakeholder, zu bearbeiten. Versteht man Change als Aushandlungsprozess, der gelingt oder nicht, wird das bestehende Risiko sichtbar. Auf dem Prüfstand stehen für Management und Mitarbeiter_innen die sozialen Bindungen, Normen und Werte sowie Abwägungen, im Unternehmen zu bleiben oder zu gehen. Pfannenberg (2009: 14) beschreibt dies wie folgt:

„In der Komplexitätsbewältigung von Unternehmen stellt Kommunikation die Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt her. [...] Die Aufgabe der Veränderungskommunikation liegt darin, die riskante Komplexität für die internen [...] Stakeholder zu reduzieren und sie auf die Ziele des Change-Projekts zu orientieren.“

Um den Bedürfnissen der Mitarbeiter_innen nach Orientierung im Change gerecht zu werden, nennt Pfannenberg (2009: 17f) sodann folgende Handlungsmaximen für die Veränderungskommunikation:

- „aktive Kommunikation statt Schweigen
- konkrete Ankündigungen statt allgemeiner Statements
- 'bad news first statt Salamtaktik
- Betonung der Kontinuität statt "Rhetorik des Bruchs"
- Feedback-Schleifen statt Verkündung
- Ehrlichkeit statt Beschönigungen und Bedauern
- öffentliches Controlling des Veränderungsprojekts statt Durchhalteparolen“

Diese handlungsleitenden Botschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit, Akzeptanz für den Wandel und Identifikation mit den Zielen des Wandels zu erreichen. Denn Veränderungskommunikation - ganz pragmatisch betrachtet - „steht vor der Herausforderung, Menschen von einer neuen Struktur, einem neuen Prozess oder einem neuen System zu überzeugen, an deren Definition sie nicht beteiligt waren und deren Nutzung sich ihnen meist nicht ohne Weiteres erschließt.“ (Guse/Wagner 2014: 81) Vom Wandel überzeugte Mitarbeiter_innen, die die neuen Ziele akzeptieren und sich damit identifizieren sind der erste Schritt, den es mit Veränderungskommunikation zu erreichen gilt.

Eine weitere und ganz maßgebliche Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungen im Unternehmen ist die Verhaltens- und Einstellungsänderung. Damit es wirklich zu einer Veränderung kommt und alle ihren Beitrag zum Erfolg des Change-Prozesses leisten, ist es erforderlich, auch auf das Verhalten der beteiligten Personen Einfluss zu nehmen. Somit ist Veränderungskommunikation mehr als Information. Die zusätzlichen Dimensionen sind Verhalten und Kontext. Pfannenberg (2009: 15) schreibt: „Veränderungskommunikation fördert ein Verhalten, das die Verbesserung der operativen Exzellenz im Unternehmen beschleunigt.“ Sie soll Verhalten vermeiden, das Wandel behindert. Das Verhalten von Mitarbeiter_innen wird durch soziale Interaktionen ihrer Führungskräfte beeinflusst, denen es gelingen muss, die Einsicht in den Change zu wecken und klar zu machen, dass die Vorteile die Nachteile überwiegen. Denn nur aus Einsicht kann (geändertes) Verhalten werden. In der Folge kann Veränderungskommunikation mobilisieren, aber auch Schaden anrichten.

Gelingt es nicht, auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter_innen im gewünschten Sinne einzuwirken, gilt es, sich mit Widerstand auseinanderzusetzen und diesen zu reduzieren. Nach Doppler und Lauterburg entsteht Widerstand, „[...] wenn vorgesehene und getroffenen Entscheidungen oder Maßnahmen, [...] aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, [...].“ (Doppler et al. 1994: 202) Veränderungen ohne Widerstand sind unrealistisch, weshalb der aktive Umgang mit Widerstand auf jeden Fall einen wichtigen Faktor der Veränderungskommunikation darstellt. Darauf werden wir im Kapitel C.2.2.2. zurückkommen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter_innen im Unternehmen unterschiedlich verteilt: diese Verteilung reicht von die geplante Veränderung super finden und schon lange darauf warten über der Veränderung abwartend und eher skeptisch gegenüberstehen oder bremsen bis hin zu schlichtweg nein sagen zur Veränderung. Auf wen geht nun Change Management als Einstellungs- und Verhaltensmanagement und damit die Planung von Kommunikationsmaßnahmen zunächst zu? Die Verlockung ist groß, sich auf diejenigen zu konzentrieren, die nein sagen, um alle Mitarbeiter_innen im Boot zu haben. Das birgt jedoch das Risiko, während dieser Zeit, den positiv und abwartend gestimmten Teil der Belegschaft (aus dem Auge) zu verlieren. Daher ist es sinnvoll, bei den Unterstützern zu beginnen und sie als positive Multiplikatoren zu nutzen, die dann wiederum in der Lage sind, die Skeptiker und Bremsen in eine positive Richtung zu bewegen und damit den größten Teil der Belegschaft zu mobilisieren. Die Verweigerer dürfen natürlich nicht ausgeblendet oder übersehen werden. Ihnen gehört die Aufmerksamkeit durchgängig auch, allerdings kein Fokus. Pfannenberg (2009: 76) bestätigt diese Vorgehensweise: „Die Führungskräfte sollten ihre Kommunikation so planen, dass erst die Vorantreiber für die Veränderung gewonnen, dann nach und nach die anderen Gruppen angesprochen werden.“

Bleibt noch die Frage zu klären, wessen Aufgabe die Veränderungskommunikation im Unternehmen ist. Einerseits gibt es in den meisten Unternehmen eine Person oder Abteilung, die für Kommunikation verantwortlich ist. Andererseits gibt es das Top-Management und die Führungskräfte, die eine generelle Kommunikationsaufgabe kraft ihrer Funktion haben. Mast (2010: 246) beantwortet diese Frage ganz eindeutig: „Die Aufgabe der Führungskräfte als Kommunikatoren ist die Interpretation und Einordnung, die Erklärung und Aufklärung sowie die Kommunikation über

Werte, Ziele und Strategien. Diese Aufgabe lässt sich nicht an den Bereich Corporate Communications delegieren; er kann aber die Manager in dieser Rolle wirkungsvoll unterstützen.“ Ob Kommunikationsabteilungen in Unternehmen immer gut genug positioniert und in die Change-Prozesse ausreichend eingebunden sind, kann und muss an dieser Stelle dahin gestellt bleiben. Spezielle Abteilungen, soweit vorhanden, können und sollen Beiträge für eine erfolgreiche Veränderungskommunikation leisten, deren interne Adressaten sind jedoch zunächst die Führungskräfte und nicht die Mitarbeiter_innen direkt. Denn versteht man Veränderungskommunikation auch als Verhaltensmanagement, treten neben die informativen Kommunikationsziele edukative und emotionale Ziele. Diese weichen Ziele verlangen nach Identifikation und Vertrauen, um Unterstützung zu geben bzw. Widerstände zu verringern. (vgl. Lies/Schoop 2011: 24–25) Hier spielt die Führungskraft (im mittleren Management) die entscheidende und einflussreichste Rolle. Denn „Change-Kommunikation ist Führungskommunikation.“ (Deekeling/Barghop: 2009: 13) Nach Deekeling und Barghop (ebd.) entscheidet die Dialogfähigkeit der Führungskräfte über Erfolg oder Misserfolg eines Veränderungsprozesses mit.

Zusammenfassend sei an dieser Stelle festgehalten, dass Veränderungskommunikation zunächst für den Wandel mobilisieren und dann maßgeblich auf Verhaltensänderung Einfluss nehmen muss. Dies ist vornehmlich Aufgabe der Führungskräfte. Die Begriffe ‚Führung‘ und ‚Führungskraft im mittleren Management‘ sowie ‚deren zentrale Rolle‘ werden gleich im nächsten Kapitel näher betrachtet.

2. Die Führungskraft im mittleren Management

2.1. Definition von Führung und Führungskraft im mittleren Management

Sucht man nach einer allgemeingültigen Bedeutung und einem einheitlichen Verständnis des Begriffs Führung, wird man enttäuscht oder überrascht. Denn so selbstverständlich wie ‚Führung‘ im Sprachgebrauch verwendet wird, so uneinheitlich und zugleich vielfältig sind die Perspektiven und Ansätze für eine Definition. Die Schwierigkeit einer Definition von Führung ergibt sich schon daraus, dass sie - ebenso wenig wie Kommunikation als ihr wichtigstes Mittel - nicht greifbar ist, sondern ein menschliches Konstrukt. Selbst im geschichtlichen Rückspiegel der

Menschheit ließe sich nicht ‚die Führung‘ erkennen und beschreiben. Ein und derselbe Begriff wurde im Laufe der Zeit unterschiedlich gelebt und interpretiert. Neuberger (2002: 2) schreibt: „Die Frage nach der richtigen, exakten oder allgemein gültigen Führungsdefinition soll deshalb ersetzt werden durch eine Analyse der Inhalte und des Gebrauchs gängiger Führungsdefinitionen, um auf diese Weise den Facettenreichtum des Gegenstands zu erhellen und sich vor voreiliger Einseitigkeit zu schützen.“ Sodann trägt er unzählige Definitionen von verschiedenen Autoren seit den 1960er Jahren zusammen. In der aktuellen Managementforschung wird angenommen, „dass die Führung von Menschen eine eminent hohe Bedeutung für das betriebliche Zusammenleben und den Unternehmenserfolg hat.“ (Schreyögg et al. 2010: 258) In diesem Kontext wird Führung als Einflussnahme von Personen mit unterschiedlichen Machtgrundlagen verstanden, deren Aufgabe es ist, das Verhalten einer Organisation so auszurichten, dass gemeinsame Ziele erreicht werden. (vgl. Schreyögg et al. 2010: 264ff) Für die vorliegende Forschungsarbeit wird das beschriebene Verständnis von Schreyögg als Definition von Führung zu Grunde gelegt.

Dieser Ausschnitt möge genügen, um sich dem Begriff Führung anzunähern, weitere Ausführungen sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht darstellbar. Deutlich wird aber, dass der Führungsbegriff als Vorstufe zur Definition des Begriffs einer Führungskraft im mittleren Management im Kontext der vorliegenden Aufgabenstellung kurz zu beleuchten war. Ausführungen zu Theorien des Führens wären hier zwar an der richtigen Stelle, den Rahmen dieser Forschungsarbeit würden sie jedoch sprengen.

Auch für den Begriff der ‚Führungskraft‘ mangelt es an der eindeutig wissenschaftlichen Definition. Eine Führungskraft ist eine Person in einer Organisation, die vielfältige Aufgaben der Führung wahrnimmt. Zumeist ergibt sich dies aus einer hierarchischen Organisationsdarstellung mit unterschiedlichen Machtgrundlagen.

Eine Führungskraft im mittleren Management vereint zwei unterschiedliche Funktionen. Die Führungsfunktion umfasst „die Fähigkeit, Entscheidungen herbeizuführen und die dazu erforderliche Akzeptanz zu mobilisieren.“ (Haver 2009: 66) Abzugrenzen ist davon die Managementfunktion, die alle Fragen der operativen Umsetzung betrifft. Mein Verständnis der Rolle einer Person, die die Aufgabe hat, z.B. einen Geschäftsbereich oder eine Abteilung zu leiten, lässt mich diese Person mit ‚Führungskraft‘ am zutreffendsten bezeichnen. Denn es ist ihre Aufgabe, die Mitar-

beiter_innen als „souveräner Akteur und in ihren Handlungen nur bestimmt durch ihre Fähigkeiten, Motive, Ziele“ zu führen. (Neuberger 2002: 313)

Vorgesetzt(e_r) zu sein ist zwar auch ein Faktum, mir allerdings als Rollenbeschreibung für diese Arbeit zu klein und zu hierarchisch gedacht. „Vorgesetzte sind nicht frei, ihre Position so auszufüllen, wie sie möchten; sie haben vielmehr den Erwartungen zu entsprechen, die [...] an sie gerichtet werden.“ (Neuberger 2002:313) Die englische und in Unternehmen teilweise unspezifisch genutzte Bezeichnung ‚Manager‘ deckt sich nach meinem Verständnis mehr mit dem/der Vorgesetzten und beinhaltet ebenfalls ein Defizit im Gestaltungsfreiraum, speziell bezüglich der Ressource Mensch. Daher verwende ich im Rahmen dieser Forschungsarbeit ausnahmslos den Begriff ‚Führungskraft‘.

Da eine weitere Diskussion des Begriffs für die vorliegende Arbeit keinen Mehrwert verspricht, wähle ich einen pragmatischen Ansatz und definiere die Führungskraft als eine Person, die Führungsverantwortung für Mitarbeiter_innen besitzt.

Eine Führungskraft im mittleren Management gehört nicht dem Top-Management, also den obersten Entscheidungsträgern eines Unternehmens wie Vorstand oder Geschäftsleitung, an. Die Führungskraft im mittleren Management berichtet an das Top-Management und hat selbst Mitarbeiter_innen, die an sie berichten. In der Praxis sind das insbesondere Bereichs- oder Abteilungsleiter_innen sowie Stabsstellenleiter_innen. Die Führungskraft im mittleren Management ist selbst Mitarbeiter_in und Führende_r in einer Person. Diese Ambivalenz ist charakteristisch und wird gleich im Anschluss näher ausgeführt.

2.2. Die zentrale Rolle der Führungskraft im mittleren Management – speziell im Change

Die vorliegende Forschungsarbeit beleuchtet die zentrale Rolle der Führungskraft im mittleren Management, sowohl für Erfolg als auch für Misserfolg von Veränderungskommunikation. In der Literatur gibt es seit Jahren Diskussionen über die organisatorische Notwendigkeit und die Anteile am Unternehmenserfolg dieser Personengruppe. Daher wird im Folgenden kurz die funktionale Rolle generell aufgezeigt und anschließend auf Veränderungsprozesse erweitert.

Die Rolle einer Führungskraft im mittleren Management ist geprägt von völlig gegensätzlichen Anforderungen und Erwartungen. Das Top-Management trifft unternehmenspolitische und strategische Entscheidungen, die am unteren Ende der Hierarchie operativ umgesetzt werden müssen. Die Führungskraft im mittleren Management hat die Aufgabe, diese visionär strategischen Vorstellungen des Top-Managements der durch das Tagesgeschäft und seine Probleme geprägten unteren Führungsebene zu vermitteln. Von dort bekommt sie unmittelbar - ob sie es will oder nicht – Rückmeldungen, was von den Zielen realistisch und wie umsetzbar ist. Ihrer Rolle wird die Führungskraft im mittleren Management allerdings nur gerecht, wenn sie sich auf keine Seite ziehen lässt. Das heißt, wenn sie nicht nur als verlängerter Arm des Top-Managements Anforderungen und Druck ungefiltert weitergibt oder sich nur auf die Seite der direkten der Mitarbeiter_innen stellt und unter Umständen die Sinnfrage von Entscheidungen des Top-Managements diskutiert. Mit diesen Widersprüchen, die sich einerseits aus den Erwartungen der Ebene darüber und andererseits der Ebene darunter ergeben, muss die Führungskraft im mittleren Management aktiv umgehen. Denn genau diese Position zwischen Top-Management und operativ tätigen Mitarbeiter_innen ist der Existenzgrund an sich für das mittlere Management. Man könnte sagen, je größer die Herausforderungen für die Führungskraft in ihrer Sandwichposition sind, desto besser und lebendiger agiert die Organisation.

Mit den gravierenden Entwicklungen von Unternehmen haben sich die Aufgaben von Führungskräften im mittleren Management ebenfalls deutlich verändert. Im Vordergrund stehen heute nicht mehr die Planung und Anweisung von Arbeit, sondern die Zukunftssicherung mit geringstmöglichem Kostenaufwand, die Entwicklung von Mitarbeiter_innen und Teams sowie das Management des permanenten organisatorischen Wandels. (vgl. Doppler et al. 1995: 60) In der Praxis haben sich hierarchische Strukturen verflacht, Kooperation und Arbeiten in Netzwerkstrukturen innerhalb von Unternehmen wird immer wichtiger. Die Halbwertszeit von Erfahrungswissen wird immer kürzer. Zugleich müssen Führungskräfte ihren Einfluss und ihr Durchsetzungspotential sichern bzw. verstärken und den Wandel mit hierarchischer Macht ausstatten.

Nicht verändert hat sich die Tatsache, dass „die bevorzugte Quelle von Informationen für den ‚normalen‘ Mitarbeiter seine Führungskraft ist. Für die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Mitarbeiter und sein Commitment spielt die Beziehung zu seinem Vorgesetzten die wichtigste Rolle.“ (Pfannenberg 2009: 21) Diver-

se Studien haben ergeben, dass eine Führungskraft 70 bis 90 Prozent ihrer Arbeitszeit kommuniziert, davon am meisten mit ihren Mitarbeiter_innen. Sie hat täglich und direkt Kontakt mit ihren Mitarbeiter_innen, was per se schon zu einem großen Einflussfaktor führt. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, mittels Kommunikation die Bedürfnisse und Einstellungen der Mitarbeiter_innen in Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen bzw. zu halten. (vgl. Mast 2010: 242–247) Dies gilt ebenfalls für Zeiten der Veränderung.

Dabei bewegt sich die Führungskraft im mittleren Management auf zwei Ebenen: der informativen und der sozial-emotionalen. Die informative Ebene dreht sich um Entwicklungen im Umfeld, strategische Entscheidungen und die konkrete Arbeitsaufgabe. Bei der sozial-emotionalen Ebene geht es um die Pflege von stabilen Beziehungen. Und diese Beziehungen beeinflussen ganz maßgeblich Motivation, Leistung und allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen.

Führungskräfte im mittleren Management sind in der Regel vor allem gute operative Manager, die Arbeitsprozesse analysieren, konzipieren und steuern, Teams koordinieren sowie Projekte planen und umsetzen. Die Führungsfunktion im Sinne von schwierige Zeiten moderieren und sich für die Mitarbeiter_innen erkennbar einsetzen ist ihnen teilweise weniger vertraut, aber genau diese Erwartungshaltung haben Mitarbeiter_innen an ihre direkte Führungskraft im Wandel ganz besonders.

Lange Zeit stand jedoch das Top-Management im Rampenlicht von Veränderungsprozessen. Es wurde viel über CEO-Kommunikation geschrieben, bevor die Rolle der Führungskräfte im mittleren Management als zentraler Erfolgsfaktor aufgezeigt wurde. Denn die wichtige Aufgabe des Top-Managements ‚beschränkt‘ sich auf die Initialisierung und Konzipierung von Veränderungsvorhaben. In dieser Vorbereitungsphase eines Veränderungsprozesses spielen die Führungskräfte im mittleren Management eine nachgelagerte Rolle. Zumeist werden sie in der Phase der Mobilisierung beteiligt und das Top-Management tritt in den Hintergrund. Damit verlagert sich die aktive Rolle hin zum mittleren Management. „Die mittlere Leitungsebene bildet gewissermaßen den ‚Transmissionsriemen‘ zwischen den visionären Vorstellungen der Unternehmensführung und den von Machbarkeitsüberlegungen geprägten Verhaltensweisen der unteren Führungskräfte und der Ausführungsebene.“ (Vahs et al. 2007: 120) Auch Philippeit (2009: 23) betont: „In der operativen Umsetzung der Veränderungen stellen die Führungskräfte des mittleren Managements [...] einen entscheidenden Faktor für das Gelingen dar, da sie eine zentrale Rolle als Vermittler zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern einneh-

men.“ Als Promotoren und Multiplikatoren des Wandels übernehmen die Führungskräfte im mittleren Management ihre wichtige Aufgabe bei der Kommunikation der Veränderungen und deren Konsequenzen an die Mitarbeiter_innen. (vgl. Philippeit 2009: 23) Die Herausforderungen für die Führungskraft im mittleren Management in der Change-Praxis sind vielfältig und dürfen nicht unterschätzt werden.



Abb. 3: Die Herausforderungen für eine Führungskraft im mittleren Management in der Change-Praxis (Philippeit 2009: 24)

Als Zusammenfassung der zentralen Rolle der Führungskraft im mittleren Management während eines Veränderungsprozesses sei Deekeling (2009: 44) zitiert: „Die wirkungsvolle, die eigentliche Chance-Kommunikation erfolgt über die Führungskräfte im Unternehmen. Und in dieser Inszenierung gibt der große Vorsitzende, der CEO - nimmermüde - das große Rollenmodell.“

2.3. Führungskräfte als Treiber und Betroffene zugleich

Führungskräfte im mittleren Management stehen im Wandel mit einem weiteren Thema im Zentrum der Aktivitäten. Einerseits sollen und müssen sie die operative Umsetzung der beabsichtigten Veränderung vorantreiben, andererseits sind sie auch Mitarbeiter_innen, über deren Zukunft mittels der Ziele des Change (in-)direkt entschieden wurde. So bleibt es im Zuge von tiefgreifenden Veränderungsprozessen nicht aus, dass auch Führungskräfte im mittleren Management von Veränderungen persönlich betroffen sind. Im Wandel liegen auch für diesen Personenkreis Chancen, wie mehr Verantwortung oder neue Aufgaben, aber durchaus auch Risiken, wie veränderte Machtstrukturen bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. In einem solchen Moment müssen Führungskräfte den Spagat zwischen Treibern im Unternehmensinteresse und Betroffenen im persönlichen Sinne meistern. Und Betroffenheit bringt eigene Interessen mit sich, die umso ausgeprägter sind, „je mehr Verantwortung – und damit formelle Macht – sich ein Manager erarbeitet hat.“ (Lies/Schoop 2011: 165) Diese persönliche Betroffenheit birgt die Gefahr, so viel Energie zu binden, dass für das Treiben nicht mehr viel übrig bleibt. Die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte im mittleren Management wird in der Literatur durchaus diskutiert. (vgl. Freimuth et al. 2003) Auch Philippeit (2009: 24) stellt ganz klar fest:

„Die eigene Bereitschaft zur Veränderung der mittleren Führungskräfte spielt in Veränderungsprozessen eine grundlegende und erfolgskritische Rolle: Nur wenn sie die geplanten Veränderungen aktiv unterstützen, [...] und die Bereitschaft zeigen, Verantwortung im Change-Prozess zu übernehmen, können sie als Vorreiter der Veränderung die notwendige Vorbildfunktion [...] übernehmen und [...] für die Veränderungen motivieren.“

Veränderungsbereitschaft ist - auch für Führungskräfte im mittleren Management - nicht selbstverständlich, aber eine grundlegende und erfolgskritische Voraussetzung, um glaubwürdig und authentisch kommunizieren zu können. Eine Führungskraft, die aus Unsicherheit nicht voll hinter beabsichtigten Veränderungen stehen kann, wird den Wandel nicht wirklich aktiv unterstützen. Daher ist es unabdingbar, dass das mittlere Management zunächst so viel Aufmerksamkeit durch das Top-Management erfährt, bis sämtliche persönlichen Belange benannt und wirklich geklärt sind. Erst dann ist eine Führungskraft im mittleren Management (wieder) in der Lage, sich auf die Rolle des Treibers zu fokussieren. Daraus lässt sich ableiten, dass der erste wichtige Teil des Kommunikationsprozesses bereits der zwischen Top-Management und mittlerem Management ist. Die Führungskräfte müssen sich zunächst selbst ein umfassendes Bild der beabsichtigten Veränderung machen und die Auswirkungen in alle Richtungen einschätzen können, inklusive die der eigenen Interessen. Für die muss es gegebenenfalls erst klare Lösungen geben, bevor die Führungskraft im mittleren Management ihre Aufgabe als Kommunikator_in des Wandels in Angriff nehmen kann.

2.4. *Führung ist Kommunikation und Kommunikation ist Führung*

Führungskräfte im Unternehmen gestalten nicht nur das organisatorische Gebilde, sondern wirken kommunikativ direkt auf das soziale System im Unternehmen. Sie gestalten mittels ihres kommunikativen Tätigwerdens Beziehungen und nehmen auch damit permanent Einfluss auf das betriebliche Geschehen. Es ist inzwischen allgemein anerkannt, dass eine zentrale Aufgabe von Führungskräften die interpersonelle Kommunikation darstellt. „Kommunikation ist die eigentliche Arbeit, Kommunizieren ist der Job der Führung. Wer dafür gesorgt hat, daß die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ankommen und daß die richtigen Leute zur richtigen Zeit die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise miteinander besprechen, der hat seinen Job als Manager hervorragend getan.“ (Doppler et al. 1994: 305, Hervorhebungen im Original)

Für die Mitarbeiterkommunikation sind die Führungskräfte die zentralen Kommunikator_innen, alleine schon deshalb, weil sie täglichen und direkten Einfluss auf ihre Mitarbeiter_innen haben. Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, die Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen, ihre Einstellungen und ihr Verhalten in Einklang mit den Un-

ternehmenszielen zu bringen. Dabei müssen von den Führungskräften zwei Ebenen angesprochen werden: einerseits die informative Ebene, auf der sie Informationen zur unmittelbaren Aufgabenstellung auswählen, vermitteln, bewerten und interpretieren. Andererseits die sozial-emotionale Ebene, auf der die vorhandenen Emotionen und Bedürfnisse der Mitarbeiter_innen identifiziert und aktiv in Kommunikationsprozesse eingebunden werden. Damit hat die Kommunikation der direkten Führungskraft das breiteste Leistungsspektrum, will sie all diesen Anforderungen gerecht werden. Und diese Kommunikationsaufgabe lässt sich nicht delegieren, denn Führung ist Kommunikation. (vgl. Mast 2010: 240–244)

Die Rolle als Führungskraft im mittleren Management bringt es mit sich, zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen Informationen auszutauschen und sie für den eigenen Verantwortungsbereich und dessen Mitarbeiter_innen zu übersetzen. Zudem fungieren Führungskräfte als Moderatoren, Förderer und Coaches für ihre Mitarbeiter_innen. (vgl. Mast 2010: 242) Das persönliche Gespräch von Führungskräften mit ihren Mitarbeiter_innen ist die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation. Mit Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung umfasst die persönliche Kommunikation mehrere Funktionen gleichzeitig. Die Intensität dieser Kommunikationsform steigt noch durch die Möglichkeit, abwechselnd sprechen, rückfragen und Unklarheiten beseitigen zu können. Daher ist das persönliche Gespräch das Mittel der Wahl, wenn komplexe Sachverhalte behandelt werden und gleichzeitig ein Höchstmaß an emotionaler Ansprache erforderlich ist. (vgl. Mast 2010: 240)

Sprechen wir über Führung und Kommunikation geht der Blick zunächst von der Führungskraft zum/r geführten Mitarbeiter_in. Aber auch die Mitarbeiter_innen erwarten etwas von ihrer Führungskraft, nämlich einen persönlichen und direkten Kontakt. Sie wünschen sich persönliche Zuwendung bzw. Interesse an der eigenen Person und die Möglichkeit, die eigene Meinung vorbringen zu dürfen.

Eine Führungskraft hat unterschiedlichste Mittel zur Verfügung, um den ihr zugewiesenen Verantwortungsbereich zu gestalten. Selbst wenn man nicht auf den systemischen Ansatz von Organisationen als soziales System, das aus der Kommunikation von Entscheidungen (und nicht aus Personen) besteht, zurückgreift, wird eine Führungskraft mittels der von ihr ausgeübten Kommunikation wirksam. Dadurch generiert sie sowohl sachliche als auch persönliche Beziehungen. Nicht zuletzt neue Strukturen in Unternehmen, die netzwerkartig oder fluide organisiert sind, erfordern von Führungskräften im mittleren Management einen neuen Um-

gang mit ihren Mitarbeiter_innen. Hierarchisch begründete Macht und physische Präsenz an einem zentralen Ort nehmen deutlich ab. Orientierung und Steuerung mittels Kommunikation werden umso wichtiger.

Führung ist also Kommunikation und Kommunikation ist Führung. Was aber ist Kommunikation eigentlich? Dies ist die Fragestellung für das nächste Kapitel.

3. Kommunikation in Unternehmen

3.1. *Interdisziplinäre Verortung und Definition von Kommunikation*

Die Kommunikationsforschung ist sehr heterogen, was am Gegenstand der Forschung selbst liegt, der Kommunikation. Kommunikation ist etwas Alltägliches, unvermeidbar, aber schwer greifbar, Menschen tun es permanent und (vermeintlich) jede_r kann es. Erst wenn Kommunikation nicht funktioniert, also nicht zum beabsichtigten Ergebnis führt und/oder Verständigung nicht gelingt, wird sie thematisiert. So haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Fachrichtungen mit Kommunikation beschäftigt. Als wichtigste Vertreter seien hier die Psychologie, Soziologie, Informatik, Wirtschaftswissenschaften, Philosophie oder Linguistik und nicht zuletzt die Anthropologie genannt. Diese Disziplinen haben unterschiedlichste methodische Zugänge zu Kommunikation als Forschungsgegenstand entwickelt. Kommunikationstheorien und -modelle bedienen sich der verschiedenen Disziplinen mit der Folge, dass es keine einheitliche theoretische Fundierung gibt, jedoch viele, unterschiedlichste Perspektiven auf differenzierte Aspekte und damit auch vielfältige Interpretationsmöglichkeiten ‚erfolgreicher‘ (interpersoneller) Kommunikation. Burkart spricht von Kommunikation als ‚Erkenntnisobjekt‘ verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, die jeweils unterschiedliche Aspekte des allgemeinen Phänomens in den Vordergrund heben. Und keinesfalls kann eine Disziplin für sich in Anspruch nehmen, dem Gegenstand Kommunikation in all seinen Facetten gerecht zu werden. Daraus resultiert das uneinheitliche Selbstverständnis dieses Fachgebiets. (vgl. Burkart et al. 2014: 1)

Das Wort ‚Kommunikation‘ wird im allgemeinen Sprachgebrauch in vielerlei Bedeutungen und fast inflationär gebraucht. Ursprünglich aus dem Lateinischen stammend, bedeutet ‚communicatio‘ Mitteilung. Sucht man nach einer einheitlichen De-

finition von Kommunikation, so tritt die Vielfalt der bereits dargestellten unterschiedlichen Zugänge und Disziplinen wieder zu Tage, die sich wissenschaftlich mit Kommunikation beschäftigen. Auf einen Überblick der bislang getätigten Definitionsversuche muss in der vorliegenden Arbeit verzichtet werden, interessierte Leser mögen einen Blick in das Werk von Klaus Merten (1977: 42-89) werfen, der dort ca. 160 Definitionen zusammengetragen hat und sie vergleicht.

Wirtschaftswissenschaftlich findet sich Kommunikation in Konzepten und Leitfäden wieder, deren Ziel es ist, die ökonomische Performance zu steigern. Denn Kommunikation ist auch im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ein alltägliches Phänomen. Ausgehend von reinen Managementtheorien, prägen wirtschaftswissenschaftliche Publikationen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Kommunikation in hohem Maße. (Bruhn 2009d, Schreyögg 2008, Bea/Göbel 2006 zit. nach Mast 2010: 8)

Im sozialwissenschaftlichen Kontext befasst sich die Kommunikationsforschung mit den Beziehungen in Institutionen und Systemen sowie den Wechselwirkungen von Handeln und Verhalten bei den einzelnen Individuen. Kommunikation – verbal oder nonverbal - ist unverzichtbar für menschliches (Zusammen-)Leben. Sie ist die Grundlage für zwischenmenschliche Interaktion sowie die Gestaltung von Beziehungen untereinander und gegenüber der Umwelt. Diese soziale Dimension wird in Unternehmen gerne so lange ausgeblendet, bis sie nicht mehr funktioniert.

Als Fachgebiet im Bereich der Sozial- und Geisteswissenschaften befasst sich die Kommunikationswissenschaft mit den (zwischen-)menschlichen Kommunikationsprozessen. Als kleinsten gemeinsamen Nenner der bisherigen Definitionsanstrengungen könnte man mit Maletzke (1963: 18) die „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ bezeichnen und im nächsten Schritt sogleich den Fokus auf die Kommunikation von Menschen richten. Die Spannweite, interpersonelle Kommunikation zu beschreiben, zu analysieren und zu erklären, reicht von Kommunikation als soziales Verhalten über Kommunikation als soziales Handeln bis hin zu Kommunikation als soziale Interaktion. (vgl. Burkart 2002: 20–34) Mein Verständnis von Kommunikation für die vorliegende Arbeit richtet sich nach Habermas und seiner Theorie des kommunikativen Handelns, das im Kapitel B.3.7. näher erläutert werden wird.

3.2. Organisationskommunikation, Unternehmenskommunikation und interne Kommunikation

Kommunikation in Organisationen ist eine eigene wissenschaftliche Disziplin. Das Forschungsinteresse der Organisationskommunikation richtet sich einerseits auf externe Kommunikationsprozesse und andererseits auf interne Kommunikationsvorgänge. (vgl. Mast 2010: 7) Der kommunikationswissenschaftliche Ansatz versteht Organisationen als soziale Gebilde, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, aber dennoch einem kontinuierlichen Wandel unterliegen. Der Kommunikationsprozess an sich stellt die Grundlage für eine Organisation, aber auch für Management- und Entscheidungsprozesse dar. Je besser wir diesen Prozess verstehen, desto besser verstehen wir Organisationen und können mit ihnen umgehen. (vgl. Mast 2010: 7-8)

Als Organisationen mit Gewinnorientierung stellen Unternehmen eine spezifische Form der Organisation dar. Die Unternehmenskommunikation als Forschungsgebiet beschäftigt sich mit allen Kommunikationsprozessen, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird [...].“ (vgl. Zerfaß 2007: 23 zit. nach Mast 2010: 12) Die interne Kommunikation ist Teil der Unternehmenskommunikation und im erweiterten Sinne Gegenstand dieser Arbeit.

So wie sich die Unternehmenskommunikation im Laufe der Zeit weiterentwickelt und verändert hat, so sehr hat sich der Teilbereich der internen Kommunikation gewandelt. Speziell in Zeiten von weltweiter Informationsflut und weitest möglicher Transparenz erwarten auch Mitarbeiter_innen von ihren Arbeitgebern und Führungskräften ein gerüttelt Maß an Nachvollziehbarkeit von und Beteiligung an Veränderungsprozessen. Das Prinzip von Befehl und Gehorsam gehört definitiv der Vergangenheit an. In Einsatzorganisationen, wie z.B. Bundeswehr oder Feuerwehr, wird aus Gründen der schnellstmöglichen und sicheren Zielerreichung immer noch sehr direktiv und hierarchisch kommuniziert. In Unternehmen, die sich im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft bewegen, sind Anweisungen nicht mehr der Weg zum Erfolg. Vielmehr geht es darum, einen Handlungsrahmen zur Verfügung zu stellen, innerhalb dessen sich Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter_innen bewegen.

Als Ziele interner Kommunikation lassen sich in erster Linie Partizipation, Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen sowie durch Glaubwürdigkeit entstehendes Vertrauen und Loyalität zum Unternehmen nennen. Nur mittels effizienter

interner Kommunikation gelingt es, koordiniert und kontrolliert (neue) Planungen umzusetzen und unterschiedliche Unternehmensbereiche besser zu vernetzen. (vgl. Mast 2010: 220–221) „Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure.“ (Schick 2007: 17)

3.3. *Kommunikation top-down, bottom-up und horizontal*

Die in Unternehmen bislang hauptsächlich geübte Richtung der internen Kommunikation ist die von oben nach unten, bekannt als Informationskaskade oder bei Mast (vgl. 2010: 229) als ‚Abwärtskommunikation‘ bezeichnet. Das Ergebnis dieser Kommunikationsrichtung ist journalistisch geprägte interne Kommunikation, d.h. es wird über Ereignisse und Informationen, die in der Vergangenheit liegen, berichtet. Was so in Unternehmen stattfindet ist dann allerdings mehr ‚broadcasting‘ als ‚communication‘ (vgl. Quirke 2009: 75)

Das Gegenstück zur Abwärtskommunikation ist die ‚Aufwärtskommunikation‘, Kommunikationsabläufe von den Mitarbeiter_innen zu den Führungskräften der hierarchisch darüber angesiedelten Ebenen. Auf diesem Weg können nicht nur Informationen, Probleme oder Vorschläge in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, sondern auch die Gefühlslage und Meinungen der Mitarbeiter_innen. Das Bedürfnis, ernst genommen zu werden und der Wunsch, auch mit einflussreichen Personen in Kontakt zu kommen, kann gleichermaßen befriedigt werden. Die Gefahr dabei ist jedoch folgende: Rückmeldungen aus der Belegschaft, die in das gewünschte Bild des Managements passen, wird Vorfahrt gewährt. Botschaften, in denen Wissen der Mitarbeiter_innen und Erwartung des Managements nicht deckungsgleich sind, führen zu Spannungen. Die Folge ist, dass Mitarbeiter_innen über kurz oder lang ihr Verhalten anpassen und nur noch das sagen, was gerne gehört wird oder schweigen. Dadurch können wichtige und wertvolle Hinweise aus der Belegschaft verlorengehen. Das führt dann dazu, dass einerseits vorhandenes Wissen nicht genutzt wird und andererseits Führungskräfte den Kontakt zur Basis verlieren. Somit besteht durchaus ein Risiko für Fehlentscheidungen. (vgl. Mast 2010: 233) Hinzu kommt, dass in der digitalen Welt und ihrer mühelosen Verfügbarkeit von Informationen traditionelle Glaubenssätze in Frage gestellt werden. Für

die Kommunikationspraxis in Unternehmen bedeutet das, dass ausschließlich top-down-gesteuerte, hierarchische Kommunikationsansätze ihre Deutungshoheit verlieren, weil Wissen leichter geteilt und neu eingesetzt werden kann. Das Management verliert den Status der ‚Allwissenden‘ und der vorgegebene Weg ist nicht mehr der ‚einzig Richtige‘, sondern eine von mehreren Varianten. (vgl. Capgemini 2012: 24-25)

Bleibt noch eine Kommunikationsrichtung, die für Austausch sorgen kann: horizontal, d.h. gegenseitiger Austausch zwischen den Abteilungen. Aber ist es wirklich gewünscht, Gemeinsamkeiten zu pflegen und womöglich andere im eigenen Bereich ‚mitreden‘ zu lassen? Aus der Sicht von Unternehmen sollte das sehr wohl gewünscht sein. Spezielle Formate für die horizontale Kommunikation sind z.B. Projektgruppen, Task Forces oder auch Schulungen, die allerdings einer extra Organisation abseits der Standard-Kommunikationswege bedürfen. (vgl. Mast 2010: 234-235)

Der häufige Ruf von Mitarbeiter_innen nach mehr Information ist für das Management oft nicht nachvollziehbar. Es wurde doch faktisch schon alles aktuell Wichtige kommuniziert. Die Mitarbeiter_innen wurden doch informiert. Was steckt aber dahinter? Vielleicht liegt es schon an der unbewusst richtigen Formulierung im Passiv ‚die Mitarbeiter_innen wurden - einseitig und aus gegebenem Anlass - mit Informationen versorgt‘. Selten werden es wirklich fehlende Informationen, im Sinne von Zahlen/Daten/Fakten und kognitivem Verstehen sein. In der Regel geht es vielmehr um das ernst genommen werden und beteiligt sein. Hier kommt auch mangelndes sich persönlich angesprochen fühlen zum Ausdruck. Mitarbeiter_innen wollen Veränderungen nicht einfach ‚vorgestellt‘ bekommen. Ein ‚Mehr vom Selben‘, d.h. mehr detaillierte Information durch das Management, wird daher nicht den gewünschten Effekt haben, denn es bleibt bei der gewohnten Kommunikationsroutine und -richtung. Interne Kommunikation darf keine Einbahnstraße sein, sondern braucht den gegenseitigen Austausch. Solche Austauschprozesse müssen in Unternehmen gestaltet und über Hierarchieebenen weiterentwickelt werden. Nur so kann aus Information mehr, nämlich Orientierung für die Mitarbeiter_innen werden. Austauschprozesse bedeuten, die Vermittlung von reinem Inhalt mit Zielen und Botschaften anzureichern und Feedback und damit schlussendlich Verständigung zu ermöglichen. Auch hier kommt die Rolle der Führungskraft im mittleren Management ganz deutlich zum Tragen: nur sie kann die Transferleistung von aktuel-

lem Inhalt in den betrieblichen Zusammenhang konkret herstellen sowie Mitarbeiter_innen bewegen, sich dazu zu äußern (vgl. Mast 2010, 225-228).

3.4. *Interpersonelle Kommunikation als Teil der internen Kommunikation*

Im Zeitalter des Internets hat sich eine neue Landschaft der internen Kommunikation entwickelt. Die gedruckten Medien haben Konkurrenz vom Intranet und damit von einem flexiblen, aber auch schnelllebigen Medium bekommen. Diese beiden Kommunikationswege können und müssen in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden. Der Umfang dieser Forschungsarbeit erlaubt es jedoch nicht, darauf weiter einzugehen. Denn der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der interpersonellen Kommunikation, die in alten wie in neuen Zeiten, der wichtigste Kommunikationsweg überhaupt ist. Die Face-to-Face-Kommunikation in Unternehmen ist nach wie vor die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation. Ihre Besonderheit liegt in der permanenten Rückkopplung zwischen den Kommunikationspartnern. Im persönlichen Gespräch wird einerseits gesprochen und nachgefragt, andererseits auf diesem Weg ein direkter und intensiver Kontakt aufgebaut. Durch diese Interaktivität entsteht ein Höchstmaß an emotionaler Beteiligung. Die wiederum ist Voraussetzung für die Bereitschaft von Mitarbeiter_innen, sich für neue Aufgaben einzusetzen (vgl. Mast 2010: 235-241). „Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist nicht nur, wie gut ein CEO seine Rolle als Kommunikator ausfüllt, sondern seine Vernetzung und Einbettung in ein effektives Netzwerk von Managementkommunikation, das künftig an Bedeutung gewinnt.“ (Mast 2010: 246) Dieses Netzwerk bilden die Führungskräfte im mittleren Management mit ihrer alltäglichen Kommunikation. Gilt es im Unternehmen einen Change zu vermitteln und die Mitarbeiter_innen dafür zu motivieren, spielt das persönliche Gespräch eine besonders entscheidende Rolle. Nach Mast (2010: 241) sind Face-to-Face-Kontakte insbesondere dann unverzichtbar, „wenn

- Ziele und Botschaften erläutert und mit Leben gefüllt werden sollen
- es in der Kommunikation auf Nuancen ankommt, weil Emotionen im Spiel sind

- Mitarbeiter_innen für unangenehme oder schwierige Aufgaben gewonnen werden sollen
- Vertrauen in die Kompetenz und Souveränität des Managements vermittelt werden soll."

Doch selbst wenn die Bedeutung von interpersoneller Kommunikation in Unternehmen unbestritten ist, erzielt sie nicht immer die beabsichtigte Wirkung. Frei nach dem Motto ‚in der Kommunikation ist das Missverständnis die Regel‘ lohnt es sich näher hinzuschauen, wie Kommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive erklärt wird, um daraus Schlüsse ziehen zu können, wenn Kommunikation nicht funktioniert.

3.5. Ausgewählte Theorien und Modelle der Interpersonellen Kommunikation

Wie bereits im Kapitel B.3.1. kurz erläutert, ist die Kommunikationsforschung sehr heterogen und stützt sich auf verschiedenste Zugänge, um Modelle oder Theorien zu entwickeln. Im Rahmen dieser Arbeit kann die Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven und Theorieansätze zwischenmenschlicher Kommunikation nicht dargestellt und diskutiert werden. Lediglich das Spannungsfeld zwischen rein signaltheoretischer Betrachtung von Kommunikation und Kommunikation als interaktivem, sozialem Vorgang möchte ich kurz aufzeigen – auch um im Anschluss den Zugang von Jürgen Habermas für seine Theorie des kommunikativen Handelns besser zu verstehen.

Ende der 1940er Jahre entwickelten Claude E. Shannon und Warren E. Weaver mit ihrer "Mathematischen Theorie der Kommunikation" die Grundlage aller Kommunikationstheorien. Sie verstehen Kommunikation als die Übertragung von Information mittels Signalen von einem Sender zu einem Empfänger. Der Sender enkodiert seine Information, um sie auf die Reise zum Empfänger zu schicken, der dann das, was bei ihm angekommen ist, dekodiert. Was beim Empfänger ankommt, hängt sodann von der Qualität der Übermittlung, möglichen Störungen und einem gemeinsamen Verständnis der verwendeten Signale ab. (vgl. Shannon et al. 1976)

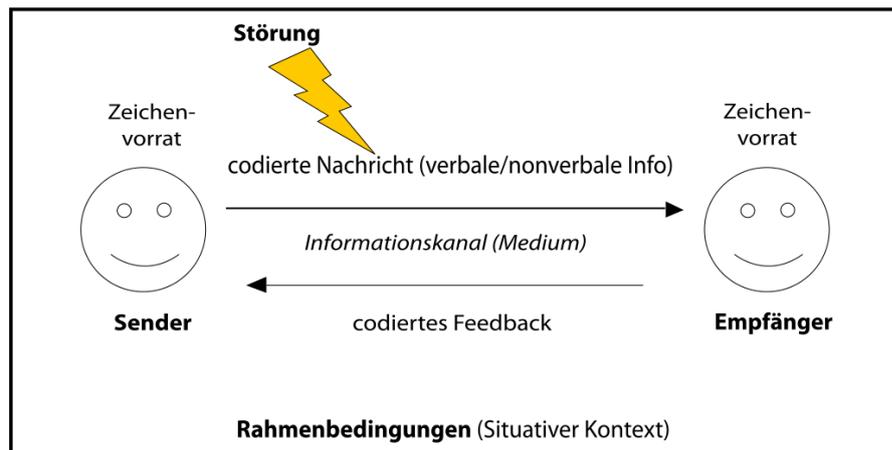


Abb. 4: Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver. (OQ 1)

Folgt man dieser Sichtweise, so könnte man Kommunikation als etwas Eingleisiges und Statisches sowie anhand von Signalen zu Begreifendes verstehen. Die Praxis lehrt uns jedoch, dass dieser Ansatz zu kurz gegriffen sein dürfte, nicht zuletzt weil es bei zwischenmenschlicher Kommunikation nicht nur um den reinen Austausch von Informationen geht, sondern um einen dynamischen Prozess in zwei Richtungen. Die Störquellen auf dem Weg vom Sender zum Empfänger befinden sich in der zwischenmenschlichen Kommunikation selten auf einer mechanischen oder technischen Ebene, sondern vielmehr auch auf einer semantischen und pragmatischen Ebene. Zudem beeinflussen gesellschaftliche Umweltbedingungen sowie die wechselseitige aufeinander Bezugnahme die interpersonelle Kommunikation.

Bei John J. Austin und diesem folgend bei John R. Searle, beide angelsächsische Sprachphilosophen, wird Sprechen zur Handlung. Beide definieren Sprechen als das Ausführen von Sprechakten. Diese Sprechakte werden als Handlungen verstanden, die bestimmten Regeln folgen und deren Vollzug eben diesen Regeln folgt. Damit hält die soziale Dimension Einzug in die Erklärungsversuche von Kommunikation. Auf dieses Verständnis von Sprechakten greift Jürgen Habermas unter anderem zur Entwicklung seiner Theorie des kommunikativen Handelns zurück. (vgl. Rothe 2006: 90)

3.6. Theorie des kommunikativen Handelns

Jürgen Habermas zählt zu den weltweit angesehensten Sozialphilosophen der Gegenwart und zu den einflussreichsten Intellektuellen Deutschlands. Mit seiner Kommunikationstheorie versucht Habermas die humanspezifischen Grundbedingungen zwischenmenschlicher Verständigung darzulegen. Auf der ‚Theorie des kommunikativen Handelns‘ baut er schließlich sogar seine Gesellschaftstheorie, die ‚Theorie der Moderne‘ auf. „Danach ist es die ‚Produktivkraft Kommunikation‘, die via Verständigungsleistungen gesellschaftliche Solidarität und damit soziale Ordnung schafft.“ (Burkart et al. 2014: 13) Näher betrachtet werden soll in diesem Kapitel die reine Kommunikationstheorie, die Theorie des kommunikativen Handelns.

3.6.1. Analyseobjekt Sprache

Für seine Theorie des kommunikativen Handelns setzt Habermas an der menschlichen Sprache und deren dialogischer Struktur an. Er betrachtet die von kompetenten Sprechern zum Zwecke der Kommunikation verwendete Sprache und analysiert Sprechhandlungen, auch Sprechakte genannt. „Sprache ist für Habermas das humanspezifische Medium der Verständigung schlechthin, er geht davon aus, dass auch die Bedeutung nichtsprachlicher Ausdrucksformen (Gestik, Mimik etc.) stets sprachlicher Natur ist und dass damit alle Formen nonverbaler Kommunikation ihrerseits wieder auf Sprache verweisen.“ (Burkart et al. 2014: 42) Damit umfasst das Habermas’sche Analyseobjekt Sprache sowohl verbale als auch nonverbale Ausdrucksformen menschlicher Kommunikation.

3.6.2. Verständigung

Grundlegend für die Entwicklung seines Modells sprachlicher Kommunikation ist die zentrale These „Verständigung wohnt als Telos der menschlichen Sprache inne.“ (Habermas 1981: 387) Damit erklärt Habermas den auf Verständigung ausgerichteten Sprachgebrauch zum Originalmodus interpersoneller Kommunikation. Da der Begriff ‚Verständigung‘ eine derart zentrale Rolle spielt, wird er von Habermas

folgendermaßen präzisiert: Verständigung ist nicht nur das übereinstimmende Verständnis von Sprache oder Absichten von Sprecher und Hörer. Verständigung ist mehr: „Verständigung gilt als ein Prozess der Einigung unter sprach- und handlungsfähigen Subjekten.“ (Habermas 1981: 386) Dieses Einverständnis kann nicht allein durch Einwirkung von außen herbeigeführt werden, sondern es muss von den Beteiligten als gültig akzeptiert werden. „Insofern unterscheidet es sich von einer bloß *faktisch* bestehenden *Übereinstimmung*. Verständigungsprozesse zielen auf ein Einverständnis, welches den Bedingungen einer rational motivierten Zustimmung zum Inhalt einer Äußerung genügt.“ (Habermas 1981: 386-387, Hervorhebungen im Original) Das heißt, Sprecher und Hörer wollen sich ganz bewusst verständigen. Diese spezielle Perspektive auch ist der Grund, warum Burkart und Lang die Theorie des kommunikativen Handelns als ‚Kommunikationstheorie von innen‘ bezeichnen. Sie versucht, den Verständigungsprozess aus der Perspektive der Sprecher (und nicht der Beobachter) zu analysieren. (vgl. Burkart et al. 2014: 42)

Ob Kommunikation im Sinne von Habermas und damit im Sinne von Verständigung gelingt, unterscheidet er anhand der Einstellung der Beteiligten. Diese Einstellung kann entweder verständigungsorientiert oder nicht verständigungsorientiert sein. (vgl. Habermas 1981: 386) Die nicht-verständigungsorientierte, in seinem Sinne ‚defizitäre Kommunikation‘, nennt er strategische Kommunikation und charakterisiert sie als erfolgskalkulierte Einflussnahme. Diese Einflussnahme kann offen durch Drohungen oder Lockungen oder verdeckt mittels un-/bewusster Täuschung, also Manipulation oder Irrtum erfolgen.

Die unterschiedlichen Handlungstypen, die aus nicht-sozialen Handlungssituationen und einer erfolgs- oder verständigungsorientierten Handlungsorientierung resultieren, stellt Habermas in einem Schema dar. Er bezeichnet sie als instrumentelles Handeln, strategisches Handeln und kommunikatives Handeln. Kommunikatives Handeln stellt demnach eine verständigungsorientierte Handlungsorientierung in sozialen Handlungssituationen dar - der Kern der Theorie des kommunikativen Handelns.

	Erfolgsorientierte Handlungsorientierung	Verständigungsorientierte Handlungsorientierung
nicht-soziale Handlungssituation	Instrumentelles Handeln	-----
Soziale Handlungssituation	Strategisches Handeln	Kommunikatives Handeln

Abb. 5: Handlungstypen nach Habermas (1981: 384, eigene Darstellung)

Eine erfolgsorientierte Handlung nennt Habermas „*instrumentell*“, wenn wir sie unter dem Aspekt der Befolgung technischer Handlungsregeln betrachten und den Wirkungsgrad einer Intervention in einen Zusammenhang von Zuständen und Ereignissen bewerten.“ (Habermas 1981: 385, Hervorhebungen im Original) Eine erfolgsorientierte Handlung wird strategisch genannt, „wenn wir sie unter dem Aspekt der Befolgung von Regeln rationaler Wahl betrachten und den Wirkungsgrad der Einflussnahme auf die Entscheidungen eines rationalen Gegenspielers bewerten.“ (Habermas 1981: 385) Von kommunikativen Handlungen spricht Habermas schließlich,

„wenn die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden. Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, dass sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können.“ (Habermas 1981: 385)

Somit könnte man die Theorie des kommunikativen Handelns auch als ‚Theorie des verständigungsorientierten Handelns‘ bezeichnen. Die Grundlagen für eine gelingende Verständigung nach Habermas werden als Nächstes näher betrachtet.

3.6.3. *Universalpragmatik*

Um die Struktur gesprochener Sprache zu entschlüsseln, entwickelt Habermas universale Bedingungen, unter denen Verständigung überhaupt erst möglich ist.

„Die Universalpragmatik hat die Aufgabe, universale Bedingungen möglicher Verständigung zu identifizieren und nachzukonstruieren. In anderen Zusammenhängen spricht man auch von ‚allgemeinen Kommunikationsvoraussetzungen‘; ich spreche lieber von allgemeinen Voraussetzungen kommunikativen Handelns, weil ich den Typus des auf Verständigung abzielenden Handelns für fundamental halte.“ (Habermas 1995: 353)

Diese allgemeinen Strukturen möglicher Redesituationen sind Gegenstand der Universalpragmatik oder einer, wie Habermas vorschlagen möchte, Theorie der kommunikativen Kompetenz. Die Aufgabe dieser Theorie sieht er darin, das Regelsystem nachzukonstruieren, nach dem wir Situationen möglicher Rede generieren. (vgl. Habermas 1971: 2)

Das Habermas'sche Verständnis von Verständigung basiert nicht zuletzt auf „vortheoretischem Wissen kompetenter Sprecher, die selber intuitiv unterscheiden können, wann sie auf andere einwirken und wann sie sich mit ihnen verständigen; und die zudem wissen, wann Verständigungsversuche fehlschlagen.“ (Habermas 1981: 386) Dazu betrachtet Habermas den Sprechakt als Grundeinheit zwischen Sprecher und Hörer. Ein solcher Sprechakt stellt ein Angebot dar, das angenommen oder zurückgewiesen werden kann. „Der Sprechakt ist dann gelungen, wenn zum einen die angezielte Beziehung zwischen Sprecher und Hörer zustande gekommen ist, und zum anderen, wenn der Hörer den vom Sprecher geäußerten Inhalt genau in dem von jenem gemeinten Sinn versteht und auch akzeptiert.“ Hier weist Habermas (1971:3) auf die "*Doppelstruktur umgangssprachlicher Kommunikation*" hin: zum einen geht es um den Inhalt des Sprechakts, zum anderen darum, den Hörer dazu zu bewegen, das Sprechaktangebot zu akzeptieren oder abzulehnen.

Welche Voraussetzungen aus der Perspektive der Teilnehmer nun gegeben sein müssen, damit ein solches Sprechaktangebot angenommen werden kann, definiert Habermas mit seiner Theorie der kommunikativen Kompetenz, auch Universalpragmatik genannt. (vgl. Rothe 2006: 123)

Die Anforderungen an eine in seinem Sinne gelungene Kommunikation beschreibt Habermas wie folgt:

„Es liegt in der kommunikativen Absicht des Sprechers, (a) eine im Hinblick auf den gegebenen normativen Kontext *richtige* Sprechhandlung zu vollziehen, damit eine als legitim anerkannte interpersonale Beziehung zwischen ihm und dem Hörer zustande kommt; (b) eine *wahre* Aussage [...] zu machen, damit der Hörer das Wissen des Sprechers übernimmt und teilt; und (c) Meinungen, Absichten, Gefühle, Wünsche, usw. wahrhaftig zu äußern, damit der Hörer dem Gesagten Glauben schenkt.“ (Habermas 1981: 413, Hervorhebungen im Original)

Zusammengefasst behauptet Habermas, dass jeder kommunikativ Handelnde - also Sprecher wie Hörer - der in einen echten Verständigungsprozess eintreten will, folgenden Ansprüchen gerecht werden muss:

- Verständlichkeit
- Wahrheit
- Richtigkeit
- Wahrhaftigkeit (vgl. Burkart et al. 2014: 42)

Der Geltungsanspruch der Verständlichkeit ist einer fortlaufenden Kommunikation immanent, denn nur so lange die Sprechakte grammatikalisch und pragmatisch wohlgeformt sind, kann sie stattfinden. Sonst bricht sie ab, weil Sprecher und Hörer sich nicht verstehen.

Wahrheit als Geltungsanspruch bedeutet über etwas zu sprechen, dessen reale Existenz von beiden Kommunikationspartnern anerkannt wird. Der Geltungsanspruch der Wahrheit verlangt also nach einer zutreffenden Existenzaussage, damit der Hörer das Wissen des Sprechers teilen kann.

Der Geltungsanspruch der Richtigkeit verlangt nach einer Äußerung, die mit Blick auf gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen akzeptabel ist. Als richtig gilt ein Sprechaktangebot dann, wenn es im Hinblick auf den normativen Kontext richtig ist.

Der Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit bezieht sich auf die Absicht des Sprechers, sich tatsächlich verständlich machen zu wollen, damit der Hörer dem Spre-

cher glauben und damit auch vertrauen kann. Genügt ein Sprechaktangebot der Anforderung Wahrhaftigkeit, so werden Meinungen oder Gefühle wahrhaft geäußert. Allerdings wird sich erst nach der Annahme des Sprechaktangebots herausstellen, ob der Sprecher das, was er sagt und meint, dann auch tut.

"Habermas spricht auch von ‚drei Welten‘: auf die ‚objektive Welt‘ (als die Gesamtheit aller Entitäten, über die wahre Aussagen möglich sind), auf die ‚subjektive Welt‘ (als die Gesamtheit der privilegiert zugänglichen Erlebnisse des Sprechers) und auf die ‚soziale Welt‘ (als die Gesamtheit der legitim geregelten sozialen Beziehungen)." (Habermas 1981: Band 1, 149 - zitiert nach Burkart 2002: 439)

Zusammenfassend kann man sagen, dass Verständigung nach Habermas nur auf der Basis dieser jeweils vom Sprecher und Hörer anerkannten Geltungsansprüche zustande kommen kann. Die Einlösbarkeit dieser universalen Geltungsansprüche muss jeweils unterstellt werden. (vgl. Habermas 1995: 354) Sonst gelingt Kommunikation nicht.

Gemeinsam anerkannte Geltungsansprüche sind die Voraussetzung für die Herbeiführung eines Einverständnisses. Sind die Geltungsansprüche Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit erfüllt, werden die Absichten des Sprechers zum Ausdruck gebracht und der Hörer kann rational entscheiden, ob er das Sprechaktangebot annimmt. Mit dieser Annahme entsteht sodann interpersonelle Beziehung. Habermas (1981: 376) beschreibt dies wie folgt: „Mit der illokutionären Kraft einer Äußerung kann ein Sprecher einen Hörer motivieren, sein Sprechaktangebot anzunehmen und damit *eine rational motivierte Bindung einzugehen*.“ (Hervorhebungen im Original) Die von Sprecher und Hörer gemeinsam geteilten Überzeugungen binden sie gegenseitig, denn ein echtes Einverständnis besitzt den Charakter des wechselseitigen Verstehens, des geteilten Wissens, des gegenseitigen Vertrauens und des miteinander Übereinstimmens.

Die drei Geltungsansprüche Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit sind es auch, weswegen ein Hörer ein Sprachaktangebot ablehnen darf.

„Einverständnis beruht auf gemeinsamen *Überzeugungen*. Der Sprechakt des einen gelingt nur, wenn der andere das darin enthaltene Angebot akzeptiert, indem er (wie implizit auch immer) zu einem grundsätzlich kritisierbaren Geltungsanspruch mit Ja oder Nein Stellung nimmt.“ (Habermas 1981: 387, Hervorhebungen im Original)

Denn das rational motivierte Einverständnis resultiert auch aus der generellen Möglichkeit und Freiheit, dass der Hörer einen für ihn unter Umständen nicht gegebenen Geltungsanspruch durch Zurückweisen des Sprechaktangebots im Diskurs überprüfen kann.

3.6.4. *Diskurs*

Weist ein Hörer ein verständliches Sprechaktangebot zurück, verneint er mindestens einen der soeben genannten Geltungsansprüche und verneint damit eine Übereinstimmung der Grundlagen für ein Einverständnis. (vgl. Habermas 1981: 413–414) Welche Möglichkeiten hat nun ein Sprecher, auf die Ablehnung seines Sprechaktangebots zu reagieren? Um die verständnisorientierte Kommunikation an dieser Stelle nicht enden zu lassen, kommen zunächst einfache Reparaturleistungen wie Antworten auf Nachfragen oder weitere Erklärungen in Betracht. Reichen derartige Zwischenschritte zur Erzielung eines Einverständnisses nicht aus, wird die Kommunikation auf einer nächsten Stufe fortgesetzt. Dann werden Geltungsansprüche zwischen Sprecher und Hörer mittels Argumenten ausgehandelt und Habermas spricht von Diskurs, und zwar so lange die Verständigung weiterhin *Telos* ist. Im Wege des Diskurses soll das zuvor (naiv oder fälschlicherweise) vorausgesetzte und nun problematisch gewordene Einverständnis mittels rationaler Argumente erzielt werden. Das heißt, dass sich Sprecher und Hörer über die strittigen Geltungsansprüche austauschen und mittels echter Argumentation zu einem Einverständnis gelangen, das sich nur auf überzeugende Gründe stützen kann.

Zudem unterscheidet Habermas „einen theoretischen Diskurs, in dem kontroverse Wahrheitsansprüche thematisiert werden, und den praktischen Diskurs, in es um die Richtigkeit von Handlungsnormen geht. Die Geltungsansprüche der Wahrheit und der Richtigkeit lassen sich im Diskurs mit Argumenten einlösen, nicht jedoch der der Wahrhaftigkeit.“ (Rothe 2006: 124)

3.6.5. Ideale Sprechsituation

Konsequent weitergedacht formuliert Habermas eine zusätzliche Bedingung für das Erzielen eines wahren Konsenses, nämlich dass Sprecher und Hörer den Diskurs auf Augenhöhe führen. Er fordert, dass es eine „[...] formale Gleichverteilung der Chancen, eine Rede zu eröffnen und fortzusetzen, die auch faktisch dazu genutzt werden kann, Realitätszwänge zu suspendieren [...] geben muss.“ (Habermas 1995: 178) Es darf keinerlei inneren oder äußeren Zwang geben, lediglich das bessere, einleuchtendere Argument soll sich durchsetzen. Mit diesem Konzept entwickelt Habermas die ideale Sprechsituation. Er schreibt

„Ideal nenne ich eine Sprechsituation, in der Kommunikationen nicht nur nicht durch äußere kontingente Einwirkungen, sondern auch nicht durch Zwänge behindert werden, die sich aus der Struktur der Kommunikation selbst ergeben. Die ideale Sprechsituation schließt systematische Verzerrungen der Kommunikation aus. Und zwar erzeugt die Kommunikationsstruktur nur dann keine Zwänge, wenn für alle Diskursteilnehmer eine symmetrische Verteilung der Chancen, Sprechakte zu wählen und auszuführen, gegeben ist.“ (Habermas 1995: 177)

Um diese Chancengleichheit in der idealen Sprechsituation auch realisieren zu können, geht Habermas noch einen Schritt weiter und lässt nur solche Sprecher zum Diskurs zu, die in der Lage sind

„ihre Einstellungen, Gefühle und Wünsche zum Ausdruck zu bringen. Denn nur das reziproke Zusammenstimmen der Spielräume individueller Äußerungen und das komplementäre Einpendeln von Nähe und Distanz in Handlungszusammenhängen bieten die Garantie dafür, dass die Handelnden auch als Diskursteilnehmer sich selbst gegenüber wahrhaftig sind und ihre innere Natur transparent machen.“ (Habermas 1995: 177)

Damit hat Habermas alle aus seiner Sicht wichtigen Bestandteile menschlicher Sprache analysiert. Mit Hilfe des Telos der Verständigung, über die Geltungsansprüche der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit sowie den Diskurs und die ideale Sprechsituation gelingt es Habermas, die Voraussetzungen für eine in seinem Sinne funktionierende Kommunikation zu beschreiben.

3.6.6. Kompromiss und die Mehrheitsentscheidung

In der Alltagskommunikation mit oft widerstreitenden Interessen ist es allerdings nicht immer möglich, zumindest im Wege des Diskurses, ein Einverständnis zu erzielen. Soll die verständigungsorientierte Kommunikation dann aber nicht enden und zum Abbruch derselben oder zur Umstellung auf strategisches Handeln führen, geschieht etwas anderes. Können Handlungskonflikte nicht mittels Argumentation beigelegt werden, bleibt nur der Kompromiss. Habermas bezeichnet ihn selbst als faktisch weit verbreitet mit durchaus beachtlichem Stellenwert. Diesen Kompromiss misst Habermas wiederum an normativen Gesichtspunkten, wie zum Beispiel, ob die beteiligten Personen über gleiche Machtpositionen oder Drohpotentiale verfügen. Sonst betrachtet er ihn nicht als fair. (vgl. Habermas 1986: 243) Lässt sich eine Argumentation oder Diskussion wegen Zeit- oder Entscheidungsdruck nicht zu Ende führen und muss dennoch eine (verständigungsorientierte) Willensbildung erfolgen, kann es zu einer Mehrheitsentscheidung kommen. Nach Habermas darf sie nur ein rational motiviertes, aber fehlbares Ergebnis einer unter Entscheidungsdruck vorläufig beendeten Diskussion sein.

3.6.7. Handlungskordinierung

Die Theorie des kommunikativen Handelns steht und fällt jedoch mit dem Nachweis, dass ein kommunikatives Einverständnis die Funktionen einer Handlungskordinierung erfüllen kann. Kommt nun - auch erst im Wege des Diskurses - ein echtes Einverständnis zustande, so haben sich Sprecher und Hörer verständigungsorientiert über das ausgetauscht, was sie zu tun gedenken. Die sprachliche Verständigung wird damit zum Mechanismus der Handlungskordinierung von Einzelhandlungen, der wiederum Mittel zum Zweck der Realisierung von Interessen ist. Sprechakte, die die Funktion der Handlungskordinierung übernehmen, leisten damit einen Beitrag zum Aufbau von Interaktionen und interpersonalen Beziehungen. Somit ist Verständigung kein Selbstzweck, sondern es geht darum, die eigenen Interessen mit denen der anderen in Einklang zu bringen. Das Ergebnis ist dann soziale Integration und Herstellung von Solidarität. Indem individuelle Handlungsabsichten aufeinander abgestimmt werden, wird Miteinander-Leben organisiert – auch in Unternehmen.

Aus verständigungsorientierter Kommunikation wird kommunikatives Handeln nach Habermas, weil Sprecher und Hörer ihre jeweiligen Interessen über den Weg des Einverständnisses in Einklang bringen. So entstehen soziale Beziehungen – nicht zuletzt als tragfähige Grundlage für ein Zusammenleben – sowohl im privaten wie auch im beruflichen Kontext.

C. Brückenschlag zwischen formalpragmatischer Theorie und Wirklichkeitskonstruktion in der Change-Praxis

Der nun folgende Teil dieser Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob die Theorie des kommunikativen Handelns in der Change-Praxis umsetzbar ist. Ziel ist es, Ansatzpunkte für die Anwendbarkeit zu offerieren und deren Voraussetzungen bzw. Einschränkungen mit Blick auf die interpersonelle Kommunikation der Führungskräfte im mittleren Management während Veränderungsprozessen aufzuzeigen.

Habermas beschreibt mit seiner Theorie des kommunikativen Handelns die Konstruktion menschlicher Kommunikation und das ihr innewohnende Ziel, die Verständigung. Im Allgemeinen dient eine Theorie dazu, die Realität zu beschreiben oder zu erklären. Der Theorie des kommunikativen Handelns wird daher vielfach der Vorwurf gemacht sie sei praxisfremd, weil sie von idealen und universalen Grundbedingungen der interpersonellen Kommunikation ausgeht und die Lebenspraxis ausblendet. Dies trifft durchaus zu und Habermas räumt es auch selbst ein, indem er seine Theorie ‚kontrafaktisch‘, also nicht zutreffend für die Realität sozialer Kommunikation, nennt. Er wollte auch nie empirische Realität beschreiben. Was die Theorie jedoch leisten kann, sind grundlegende Einsichten in den Verständigungsprozess. Mit seinen universalen Geltungsansprüchen beschreibt Habermas die Voraussetzungen gelingender Kommunikation. Gelingt Kommunikation nicht, wird also keine Verständigung erzielt, können eben diese Voraussetzungen durchaus als Anknüpfungspunkt für die Analyse von Verständigungsproblemen herangezogen werden. Ein Kommunikationsverständnis, das sich diesem universalpragmatischen Denkansatz verpflichtet fühlt, beleuchtet nicht eingelöste Geltungsansprüche als Ursache für Kommunikationshindernisse und diagnostiziert, wie weit der Realzustand vom Idealzustand entfernt ist. (vgl. Burkart 2002: 442-444)

Nun finden sich in der Literatur vielfach Hinweise darauf, dass die Kommunikation in Veränderungsprozessen einen (Miss-)Erfolgsfaktor in der Unternehmenspraxis darstellt. „Alle klein und groß angelegten Untersuchungen zum Thema belegen, dass die Hauptursache für das Scheitern von Veränderungsprozessen auf insuffiziente Kommunikation zurückzuführen ist.“ (Deekeling 2009: 20) Auch Lies (vgl. 2011: 3) bezeichnet die Veränderungskommunikation als vernachlässigten Erfolgs-

faktor. Eine in Anlehnung an Habermas verständigungsorientierte Veränderungskommunikation muss sich auf jeden Fall mit den universalen Geltungsansprüchen und dem Diskurs - unter Berücksichtigung der idealen Sprechsituation - auseinandersetzen. (vgl. Kapitel B.3.6.3. bis B.3.6.5.)

1. Die universalen Geltungsansprüche in der Veränderungskommunikation

In diesem Kapitel richtet sich zunächst der Blick auf die drei universalen Geltungsansprüche (vgl. Kapitel B.3.6.3.) oder ‚die drei Welten‘ nach Habermas und was sie für die Change-Praxis bedeuten. Der vierte Geltungsanspruch der Verständlichkeit wird im Weiteren als gegeben angenommen. Verständigungsorientierte und damit erfolgreiche Veränderungskommunikation muss folglich auf drei Ebenen tätig werden, um ein Einverständnis und damit Commitment der betroffenen Führungskräfte im mittleren Management sowie der betroffenen Mitarbeiter_innen zu erreichen:

- Ebene der objektiven Welt: hier dreht sich alles um die Sachverhalte und Ziele des Wandels – die Wahrheit
- Ebene der sozialen Welt: hier geht es um die normative Angemessenheit des Vorhabens – die Richtigkeit
- Ebene der subjektiven Welt: hier spielen privilegiert zugängliche Erlebnisse die Hauptrolle – die Wahrhaftigkeit

1.1. Die Ebene der objektiven Welt – Wahrheit in der Change-Praxis

Beginnen wir mit der Wahrheit in der Veränderungskommunikation. Wahrheit nach Habermas verlangt nach einer zutreffenden Existenzaussage, mit der Hörer und Sprecher Wissen teilen. In der Praxis von Veränderungsprozessen werden Informationen über die aktuelle Lage, das Ziel des Wandels und den Weg dorthin kom-

muniziert. Von Praxisfall zu Praxisfall unterscheiden sich diese Inhalte. Eine theoretische Ausführung zu Change-Architekturen würde die vorliegende Arbeit sprengen, weshalb darauf verzichtet werden muss. Zudem geht es bei der Kommunikation von Veränderungen in der Regel nicht nur um das inhaltliche ‚was‘, sondern vor allem um das ‚wie‘. Der Blick auf das ‚wie wird kommuniziert‘ soll nun Gegenstand der weiteren Ausführungen sein.

In der Umsetzungsphase von Veränderungsprozessen übernehmen die Führungskräfte im mittleren Management die Hauptrolle als Kommunikator_innen. (vgl. Kapitel B.2.3.) Sie haben die Aufgabe, die Ziele des Wandels in operative Maßnahmen und die Vorstellungswelt ihrer Mitarbeiter_innen zu übersetzen und stehen vor der Herausforderung, vom ersten Moment an mit ihrer Kommunikation entscheidende Weichen zu stellen. „Diese Auftritte der Manager als Kommunikatoren können zwar medial unterstützt [...] werden, die Entscheidung fällt jedoch in der persönlichen Kommunikation der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten.“ (Mast 2010: 403)

1.1.1. Verständigungsorientierte Veränderungskommunikation beginnt bei der Führungskraft selbst

Aufgrund der Bedeutung der (Anfangs-)Kommunikation scheint es angemessen, sich als Führungskraft gründlich darauf vorzubereiten. Und das beginnt am besten bei der Führungskraft selbst. Dazu helfen Fragen wie: „Was bedeutet dieses Programm für sie selbst in ihrer Geschichte, für ihre Beziehungen zum Unternehmen und zu den Kollegen? Wie möchte der Manager in dieser Phase führen?“ (Heitger et al. 2014: 87) Erfahrungsgemäß sind Führungskräfte im mittleren Management mit ihrer operativen Rolle gut ausgelastet, so dass die Führungsrolle tendenziell nicht im Vordergrund steht. Speziell in Phasen von Wandel verstärkt sich eine solche Tendenz. Nichts desto trotz kommt es nun mehr als sonst auf die Führung an. Aber nur wer sich selbst kennt, kann andere führen und in diesem Sinne geht es zunächst um das Reflektieren der eigenen Situation und die Auswirkungen auf die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft. In dieser Phase werden zur Unterstützung der Führungskräfte in der Change-Praxis zum Teil bewusst Coachingangebote gemacht, „um die eigene Rolle, Haltung und Emotionen im Change zu reflektieren und gegebenenfalls zu modifizieren.“ (Capgemini Consul-

ting 2012: 35) Ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zu einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation.

An dieser Stelle der Forschungsarbeit wird unterstellt, dass die Führungskraft im mittleren Management ihre persönliche Zukunft im Unternehmen zu Beginn der Kommunikation mit ihren Mitarbeiter_innen genau kennt und alle individuellen Themen in diesem Zusammenhang mit dem Top-Management zur Zufriedenheit beider Seiten geklärt und abschließend vereinbart sind. Ansonsten wäre es hier die Aufgabe der Führungskraft im mittleren Management, die Klärung dieser Themen in eigener Sache beim Top-Management einzufordern. Denn die Führungskraft braucht selbst Orientierung, um ihren Mitarbeiter_innen Orientierung geben zu können, wohin die Reise geht.

„Bevor Führungskräfte ein Veränderungsprojekt in ihrem Team starten, sollten sie die Teammitglieder analysieren und versuchen, deren Haltungen zum Veränderungsprojekt zu prognostizieren. Denn jeder Mitarbeiter verfolgt mikropolitisch-individuelle Ziele; jeder Mitarbeiter hat seine eigene Hidden Agenda.“ (Voß 2009: 76) Der Beginn der Veränderungskommunikation mit den Mitarbeiter_innen dreht sich dann darum, alle Beteiligten aufzurütteln und die Dringlichkeit der notwendigen Veränderungen deutlich zu machen. Die Vorbereitung auf diese Anfangskommunikation ist ein erfolgsrelevantes Investment. Und anschließend gilt es genau zu überlegen, wie zum Beispiel schlechte Nachrichten an Mitarbeiter_innen überbracht werden, wie Schlüsselpersonen im Unternehmen gehalten werden können und wie die Mitarbeiter_innen, die im Unternehmen verbleiben, durch den Veränderungsprozess geführt werden können. Neben der Balance zwischen dem, was auch im Wandel bleiben und was ganz konkret anders werden muss, braucht es eine wertschätzende und stets aufmerksame Kommunikation. Mitarbeiter_innen stellen sich natürlich die Frage, was die Veränderung für jede_n Einzelne_n bedeutet und durchleben ein Wechselbad der Gefühle. Und genau hier treffen die Logik der Zahlen und Aufgaben auf die Emotionen der Betroffenen. Emotionen haben zwar auch eine Logik, aber eben eine ganz andere. Beide gilt es zu verknüpfen. (vgl. Heitger et al. 2014: 87) Denn Veränderungskommunikation ist Umgang mit Emotionen auf dem Weg zur Verhaltensänderung der Mitarbeiter_innen.

1.1.2. Der Umgang mit Emotionen

Die Logik der Zahlen bedarf keiner weiteren Erläuterung, die Logik der Gefühle durchaus. „Es ist wichtig zu verstehen, dass Gefühle sich in ihrer ‚Logik‘ fundamental von der Logik der Zahlen oder der Logik der jeweiligen Aufgabe unterscheiden. Weder lassen sie sich direkt steuern noch sind sie in ihrer Dauer und Intensität berechenbar.“ (Heitger et al. 2014: 137) Vielmehr sind Gefühle Signale, die Mitarbeiter_innen aussenden, die ihre eigene Bedeutung und durchaus Wichtigkeit haben. „Emotionen sind die Antriebssysteme der Menschen. Ohne diese Aktivierungssysteme ist menschliches Verhalten unmöglich. Sie halten Personen in Schwung, öffnen Türen oder verschließen sie wieder. Emotionen entscheiden, ob Mitarbeiter Leistung erbringen und ob sie sich mit einer Firma verbunden fühlen.“ (Mast 2010: 389) Speziell im Change müssen Unternehmen ihren Mitarbeiter_innen (neue) Identifikationsmöglichkeiten anbieten, um Unterstützung für den Veränderungsprozess zu bekommen. „Emotionen sind die menschliche Software, ohne die die Hardware nicht funktioniert. [...] Wer sie missachtet, gibt gravierende Einflusschancen aus der Hand und läuft Gefahr, mit seinem Vorhaben zu scheitern.“ (Mast 2010: 389)

Im Unternehmenskontext sind Gefühle allerdings nicht von Haus aus salonfähig. Wenn es um Begeisterung oder Engagement geht, werden positive Emotionen gerne verstärkt oder sogar eingefordert. Sobald es um negative oder unangenehme Emotionen geht, werden sie als störend empfunden. Dennoch muss mit ihnen verständnisvoll und aktiv umgegangen werden. (vgl. Heitger et al. 2014: 87) Die Capgemini Studie 2012 zum Change-Management bestätigt die Hauptrolle der Emotionen in Veränderungsprozessen. „Für die Befragten ist die emotionale Dimension (49 Prozent gegenüber 46 Prozent in 2010) deutlich am wichtigsten. Erst mit einem gebührenden Abstand folgen die politische (28 Prozent) und danach die rationale Dimension (23 Prozent gegenüber 26 Prozent in 2010).“ (Capgemini Consulting: 20)

Aber was sind Emotionen überhaupt? Eine der ersten Definitionen von Emotion lautet, „dass die körperlichen Veränderungen direkt auf die Wahrnehmung eines erregenden Ereignisses folgen und dass unser Fühlen dieser Veränderungen die Emotion darstellt.“ (James 1884, zit. nach Mast 2010: 390) Emotionen haben „gravierende Auswirkungen auf psychische Prozesse wie Wahrnehmen, Urteilen, Erinnern, Problemlösen und Bewältigen von Aufgaben. Sie befördern oder verhindern Kommunikationsprobleme und beeinflussen ihre individuelle Verarbeitung.“ (Mast

2010: 390) Daraus lässt sich ableiten, dass es keine Kommunikation ohne Emotion gibt. Allerdings gibt es verschiedene Arten von Gefühlen, die jeweils unterschiedliche Funktionen haben. Heitger (et al. 2014: 141-147) unterscheidet vier Grundkategorien von Gefühlen:

- Angst, Unsicherheit, Sorge
- Ärger, Aggression
- Trauer, Enttäuschung
- Freude, Aufbruchstimmung, Mut

All diese unterschiedlichen Gefühle kommen unbestritten in Veränderungsprozessen sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeiter_innen vor und sie haben jeweils ihre eigene Logik, die im nächsten Schritt erläutert werden soll.

Angst und Unsicherheit helfen generell zu erkennen, dass sich wirklich etwas ändert. Die Reaktion darauf ist zunächst oft Wegschauen oder eine Blockade der Energie. Und Angst braucht Zeit und Raum. Allerdings dient sie auch dazu, Energie zu sammeln und steigert die Aufmerksamkeit. Angst hat also auch eine produktive Seite, die es für den Wandel zu nutzen gilt. Dazu muss Angst in Unternehmen existieren dürfen und besprechbar gemacht werden. Das kann und muss die Führungskraft im mittleren Management mit ihren Mitarbeiter_innen Face-to-Face erlebbar machen und sie muss für Räume sorgen, in denen solche Gespräche im kleinen Kreis möglich sind. Dann kann Angst nutzbar gemacht werden, indem sie aufrüttelt. (vgl. Heitger et al. 2014: 141-147)

Ärger und Aggression dienen generell dazu, den Energiepegel zu erhöhen und auf einen bestimmten Punkt auszurichten. In dem Moment, in dem Ärger auftaucht, zeigt sich persönliche Betroffenheit und die Botschaft in Sachen Change dürfte wirklich angekommen sein. Aggressive Impulse zu unterdrücken wäre wenig hilfreich, denn die ‚Entladung‘ findet auf jeden Fall statt. Sieht man als Ursache für Ärger oder Aggression ein Gefühl von Entwertung der Vergangenheit, gilt es diese möglichst zu vermeiden. (vgl. Heitger et al. 2014: 144) Im Wandel geht es dabei vor allem um die Würdigung des Bisherigen und nicht nur um die Idealisierung von beabsichtigten Veränderungen. Heitger geht sogar so weit, dass sie den in Change-Prozessen viel behandelten Begriff des Widerstands mit der Aggression gleichsetzt und darin die Chance für einen Aushand-

lungsprozess zwischen Bewahren und Verändern sieht. (vgl. Heitger et al. 2014: 144) Das Gestalten dieses Aushandlungsprozesses und damit das Entwerfen eines realistischen Zukunftsszenarios gehört zu den ersten Aufgaben einer Führungskraft im mittleren Management während eines Veränderungsprozesses.

Trauer und Enttäuschung sind notwendig, um sich von Vergangenem zu lösen und Platz für Neues zu schaffen. Trauer ist ein verlangsamendes Gefühl, das im Unternehmenskontext nicht leicht zu erkennen ist. Dabei ist Trauer im Sinne von Abschiednehmen von Altem und Ausrichten auf Neues eine wichtige Weiche im Veränderungsprozess. Gleichzeitig ist dieser Teil der Veränderungskommunikation einer der Schwierigsten und Erfolgskritischsten. (vgl. Heitger et al. 2014: 145) Der Führungskraft im mittleren Management muss es gelingen, Bisheriges wertzuschätzen und zu würdigen und dennoch die Notwendigkeit von Veränderungen unmissverständlich klar zu machen.

Freude und Aufbruchstimmung generiert zusätzliche Energie und kann ansteckend wirken. Dieses positive Grundgefühl braucht allerdings Pflege und sollte auch sichtbar gemacht werden, zum Beispiel durch Rituale oder Symbole. Speziell die Aufbruchstimmung ist geeignet, Vergangenes mit Zukünftigem zu verknüpfen. Für die Führungskraft im mittleren Management eine ganz wichtige Aufgabe im Umgang mit den direkten Mitarbeiter_innen. (vgl. Heitger et al. 2014: 145-146)

Die aufgezeigten vier Kategorien der Grundgefühle sind unvermeidbar und unverzichtbar für Führungskräfte im mittleren Management und deren Mitarbeiter_innen in Veränderungsprozessen. Menschen als soziale Wesen werden von ihren Emotionen angetrieben, die im Wandel einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Heitger (et al. 2014: 137) schreibt: „*Gefühle sind der Motor für die Umsetzung von Veränderungen. Wenn wir sie in ihrer Funktion und Dynamik verstehen, können wir adäquat darauf reagieren und sie schöpferisch für das System nutzen.*“ (Heitger et al. 2014: 137, Hervorhebungen im Original) Es verwundert daher nicht, dass emotionale Aspekte nicht nur im Change, sondern auch in anderen Aspekten des Wirtschaftslebens eine immer stärkere Betonung erfahren. „Denn Beziehungen sind eine wichtige Währung in der digitalen Ökonomie.“ (Capgemini Consulting: 21) Speziell im Change geht es schlussendlich darum, nicht nur die Köpfe der Menschen, sondern ihre Herzen zu erreichen.

Zusammengefasst hat sich die eingangs dieses Kapitels aufgezeigte Perspektive des ‚wie wird kommuniziert‘ als erfolgskritische Dimension der Veränderungskommunikation in Bezug auf die Logik und die Wichtigkeit von Emotionen bestätigt. Ein konstruktiver Umgang mit Emotionen ist geeignet, die produktive Seite von Emotionen für eine Verständigungsorientierte Veränderungskommunikation freizusetzen.

1.1.3. Die Zielgruppenorientierung

Neben der emotionalen Seite der Veränderungskommunikation beeinflusst eine weitere Dimension deren Erfolgsaussichten: die Zielgruppenorientierung. Auch sie ist ganz entscheidend, wieviel an Wahrheit nach Habermas oder Botschaft zum Wandel bei den Betroffenen des Change wirklich ankommt. Fehleinschätzungen der Zielgruppe kommen ganz oberflächlich bereits in der Sprache zum Ausdruck. Mast (2010: 405) berichtet aus Umfragen in Unternehmen zu Change-Prozessen: „Von ‚vielfältiger, oft unüberlegter Semantik‘ ist die Rede, von einer falschen Tonlage der Ansprache und einer sog. ‚Projektsprache‘, die die Mitarbeiter nicht verstehen.“ Die Führungskraft im mittleren Management kennt ihre Mitarbeiter_innen persönlich und ist in der Lage, die Botschaft des Top-Managements so herunterzubrechen und dann zu formulieren, dass die unterschiedlichsten Mitarbeiter_innen im eigenen Bereich damit kognitiv etwas anfangen können. Zudem ist in der Face-to-Face Kommunikation ein Rückfragen und Erklären möglich. Bei der zielgruppengerechten Kommunikation während Veränderungsprozessen geht es aber vor allem um eine kontinuierliche Information der Mitarbeiter_innen unter dem Gesichtspunkt der Befriedigung von sowohl kognitiven als auch emotionalen Bedürfnissen.

In Anbetracht der Tatsache, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen unterschiedlich direkt von Veränderungen betroffen sind, scheint es wie eine Selbstverständlichkeit, die Kommunikation an die jeweilige Zielgruppe der Betroffenen anzupassen. Zusätzlich ist zu bedenken, dass auch unterschiedliche Hierarchieebenen im Unternehmen in der Change-Praxis zur gleichen Zeit einen unterschiedlichen Informationsstand haben. Von den beabsichtigten Veränderungen können sie einerseits mehr oder weniger überrascht werden und andererseits haben sie damit gegebenenfalls nur kurze Zeit für das sich Einlassen auf

Verhaltensänderungen in Relation zum Startschuss für den Change-Prozess. Konkret bedeutet das, „wenn das Top-Management das 'Tal der Tränen' bereits durchlaufen hat, steckt das mittlere Management gerade mittendrin und den Mitarbeitern steht es sogar noch bevor!“ (Guse/Wagner in Stumpf 2014: 80) Denn hält man sich den Entstehungs- und Entwicklungsprozess von Change-Vorhaben in klassischen Organisationen vor Augen, so herrscht naturgemäß ein großer Informationsunterschied zwischen sämtlichen Hierarchien im Unternehmen. Während das Top-Management als Initiator des Wandels bereits auf die Umsetzung der Vorgaben wartet, befinden sich die Mitarbeiter_innen noch in einer ersten Schockphase, die in der Regel als erste Reaktion auf befürchtete - materielle oder immaterielle - Verluste durchlebt wird. (vgl. Guse/Wagner 2014: 79) An die Schockphase schließen sich im weiteren Zeitverlauf die Phasen der Verdrängung und das Tal der Tränen an, bevor es zur Phase der Akzeptanz kommen kann. Und jede diese Phasen nimmt direkt Einfluss auf die Arbeitsleistung der Betroffenen und in der Folge auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Transformationsprozesses.

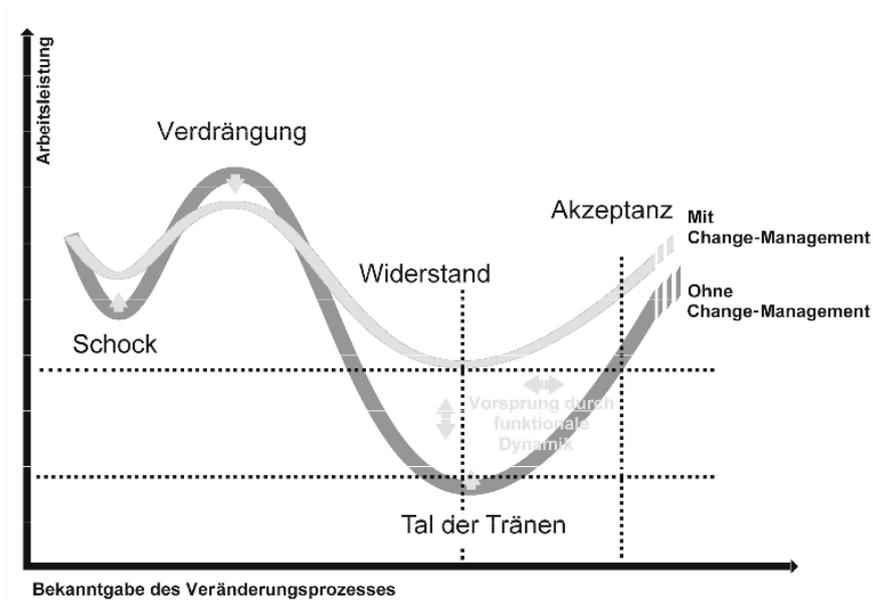


Abb. 6: Die Change-Kurve - Der Einfluss von Change Communications auf die Leistungskurve des Transformationsprozesses. (Lies/Volejnik/Mörbe 2009: 158)

Somit stellt auch die zielgruppenorientierte Kommunikation - bezogen auf die Personen sowie die Zeitschiene - eine weitere erfolgsrelevante Dimension der verständigungsorientierten Veränderungskommunikation für Führungskräfte im mittleren Management dar.

Das notwendige Bewusstsein für diese weichen Faktoren gelingender Veränderungskommunikation ist für das Top-Management mit Blick auf die Führungskräfte im mittleren Management, aber ganz speziell für die Führungskräfte im mittleren Management mit Blick auf ihre Mitarbeiter_innen, von maßgeblicher Bedeutung. Werden Sachverhalte und Ziele – die objektive Welt nach Habermas – unter Berücksichtigung von kognitiven und emotionalen Bedürfnissen kommuniziert, ist es leichter möglich, zum universalen Geltungsanspruch der Wahrheit bei den Mitarbeiter_innen ein Einverständnis zu erzielen.

Nicht ganz ausgeblendet soll an dieser Stelle werden, dass es bei tiefgreifenden Veränderungsprozessen natürlich auch Themen und Informationen gibt, die unbedingt vertraulich zu behandeln sind. Gründe hierfür können gesetzliche Vorschriften oder auch strategische Überlegungen sein. Allerdings ist es dann dennoch wichtig, ‚nicht nicht zu kommunizieren‘ (Watzlawick et al. 2011: 60), sondern zu überlegen, wie in solch einer Situation ein konstruktiver, verständigungsorientierter Dialog am Laufen gehalten werden kann.

1.2. Die Ebene der sozialen Welt – Richtigkeit in der Change-Praxis

Richtigkeit als universaler Geltungsanspruch nach Habermas bedeutet, dass die Veränderungskommunikation in ihren Aussagen an legitim geregelten sozialen Beziehungen gemessen wird. Der Maßstab hierfür sind kulturelle Werte und Normen im Unternehmen, die üblicherweise jedoch nicht einem permanenten Wandel unterliegen. Denn der Begriff der Unternehmenskultur impliziert auf lange Sicht Beständigkeit und Verlässlichkeit. (vgl. Cacaci 2006: 109) Als die Gesamtheit der formulierten und formierten Traditionen, Gesetze und Werte, an denen sich das Denken, Fühlen und Handeln der vom Wandel Betroffenen orientiert, hat die Unternehmenskultur eine Leitbild- und Orientierungsfunktion. (vgl. Doppler et al. 1994: 76-77) Werte und Normen werden überliefert, gepflegt, und definieren die Regeln einer Gemeinschaft (vgl. Zimbardo 1992: 193 zit. nach Cacaci 2006: 109) und formen damit die Identität eines Unterneh-

mens. Sie werden vor allem in Visionen sichtbar. Und im Wandel nimmt die Bedeutung der Kommunikation von Werten und Normen nochmals zu. Mitarbeiter_innen wollen und müssen verstehen, welche Gründe und Zusammenhänge hinter den Entwicklungen stehen und wie sich die bisherigen gemeinsam gelebten gegenseitigen Verpflichtungen in Einklang bringen lassen mit der neuen Vision.

Für die Change-Praxis bedeutet dies, dass eine neue Vision bestehende Werte und Normen, Traditionen oder Rituale nicht ignorieren darf. „Werden Visionen kommuniziert, die vor dem Hintergrund der herrschenden Unternehmenskultur nicht verstanden werden, wird dem durch die Vision intendierten Wandel resistiert werden [...]“ (Cacaci 2006: 114) Dieses Resistieren entspricht sodann der Zurückweisung des Geltungsanspruchs der Richtigkeit nach Habermas. Daher ist es mit Sicherheit ratsam, dass ein Veränderungsprozess nicht die gesamte unternehmenskulturelle Basis in Frage stellt, sondern vielmehr auf den erfolgreichen und gemeinsam anerkannten Werten und Normen aufbaut.

Im Kontext der Gestaltung von neuen Visionen wird allerdings das Top-Management federführend aktiv. Die Führungskräfte im mittleren Management spielen an dieser Stelle eine nachgeordnete Rolle. Allerdings sollten sie in ihrer Kommunikation der beabsichtigten Veränderungen von Werten und Normen an Bewährtem anknüpfen und Neues damit verbinden.

1.3. Die Ebene der subjektiven Welt – Wahrhaftigkeit in der Change-Praxis

Der universale Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit fordert Äußerungen, denen die Mitarbeiter_innen glauben und auf die sie vertrauen können. Mast (2010: 243) formuliert dies so: „Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind zentrale Ressourcen für Vorgesetzte. Ohne sie kommen Botschaften nicht bei den Mitarbeitern an, werden Entscheidungen nicht akzeptiert und Anweisungen mehr oder weniger offen boykottiert.“ Die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft im mittleren Management und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter_innen stehen in direkter Relation. Nicht von ungefähr kommt auch in der Unternehmenspraxis die Feststellung von Arndt und Reinert (2006, zit. nach Mast 2010: 243) „Wem man nicht glaubt, dem folgt man nicht.“ Und die Tatsache, dass „Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Wahrnehmung jedes Einzelnen [entste-

hen]“ (Huck 2005a: 11, zit. nach Mast 2010: 243) macht die Herausforderung für die Führungskräfte im mittleren Management nicht einfacher. Jede_r Mitarbeiter_in misst tagtäglich, bewusst oder unbewusst, den Grad des der Führungskraft glauben und vertrauen Könnens an der Kongruenz von dem, was von ihr kommuniziert wird und dem was davon tatsächlich geschieht. Zu alledem entstehen Glaubwürdigkeit und Vertrauen nur über längere Zeit, können jedoch ganz schnell zerstört werden – bei jedem_r einzelnen Mitarbeiter_in ganz individuell.

1.3.1. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Change-Praxis

In der Praxis von Veränderungsprozessen verhält es sich mit der Glaubwürdigkeit nicht anders als im täglichen Leben: ob wirklich das umgesetzt wird, was alles angekündigt wurde, stellt sich erst im Nachhinein heraus. Daher bleibt den Mitarbeiter_innen im Change nichts anderes übrig, als die Erfahrungen der Vergangenheit in die Zukunft zu projizieren, denn die Wahrhaftigkeit der Veränderungskommunikation lässt sich erst später messen. Die Vergangenheit der Kommunikation zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen wirkt folglich in der Veränderungskommunikation erst einmal nach. „Nichts untergräbt den Wandel mehr als ein im Widerspruch zu den Inhalten der verbalen Kommunikation stehendes Verhalten der Schlüsselspieler.“ (Kotter 2012: 8) Damit gibt es für die Mitarbeiter_innen im Wandel auf jeden Fall schon vor dem Beginn von Veränderungsprozessen eine Tendenz, ob der Geltungsanspruch der Wahrhaftigkeit aus ihrer Sicht geeignet sein kann, ein Einverständnis zum Wandel zu generieren oder ob er zurückgewiesen wird.

Glaubwürdigkeit wiederum ist eine der Voraussetzungen für Vertrauen. „Es charakterisiert die Art und Weise der sozialen Beziehung zwischen zwei oder mehreren Personen. Dabei existiert ein gewissermaßen naives Vorverständnis, was mit Vertrauen gemeint ist.“ (Neubauer et al. 2006: 117) Sucht man nach einer allgemeingültigen Definition von Vertrauen, so stößt man auf eine Vielzahl von Versuchen wiederum unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen. Der Hauptunterschied dieser Definitionen ist in der Entstehung von Vertrauen begründet. So reicht das Spektrum von Vertrauen als Ergebnis rationaler Entscheidungen, über Vertrauen als soziale Einstellung, Vertrauen als emotionale

Beziehungsqualität bis hin zum Vertrauen als besonderes Gefühl. (vgl. Neubauer et al. 2006: 118ff) Zusammenfassend kann auf jeden Fall festgehalten werden, dass Vertrauen mehrere Dimensionen hat:

- „1. Vertrauen entsteht in Situationen, in denen der Vertrauende (Vertrauensgeber) mehr verlieren als gewinnen kann - er riskiert einen Schaden bzw. eine *Verletzung*.
2. Vertrauen manifestiert sich in Handlungen, die die eigene Verletzlichkeit erhöhen. Man liefert sich dem Vertrauensnehmer aus und setzt zum *Vertrauenssprung* an.
3. Der Grund, warum man sich ausliefert, ist die *positive Erwartung*, dass der Vertrauensnehmer die Situation nicht zu seinen Gunsten ausnutzt.“ (Osterloh et al. 2006: 35, Hervorhebungen im Original)

Auch in Unternehmen ist Vertrauen ein interpersonales Phänomen. „Vertrauen baut sich dann auf über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen, die nicht enttäuscht werden. Damit nimmt eine Beziehung unter Vertrauen die Form eines sozialen Tauschs an [...].“ (Geramanis 2002: 90) Gelingt Vertrauen führt es zu einer Reduktion von Komplexität und wird dadurch zu einer ökonomischen Größe.

Das Besondere sind die asymmetrischen Machtbeziehungen zwischen den Hierarchien, hier zwischen Führungskraft im mittleren Management und Mitarbeiter_innen. Gelingt Vertrauen allerdings, dient es zur Reduktion von Komplexität und steigert die Bereitschaft zur Übernahme von (mehr) Verantwortung. Es fördert den Informationsaustausch und unterstützt den Austausch zwischen einzelnen Abteilungen. Nicht zuletzt für das Gelingen von betrieblichen Veränderungsprozessen ist Vertrauen in die Führungspersonen ein entscheidendes Moment. Was also begünstigt die Entstehung von Vertrauen?

Dreh- und Angelpunkt für Vertrauen in Unternehmen ist das interpersonale Verhältnis zwischen der Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen. Als vertrauensfördernde Faktoren wurden Fachkompetenz, Integrität sowie offene Kommunikation identifiziert. In Beziehungen mit asymmetrischer Machtverteilung sollte der oder die ‚Mächtigere‘ den Prozess der Vertrauensentwicklung anstoßen, indem er oder sie den Mitarbeiter_innen gegenüber Vertrauenshandlungen realisiert, ungeachtet des Risikos, damit auch

scheitern zu können. (vgl. Neubauer et al. 2006: 132f) Speziell in Zeiten von Unsicherheit, wie im Change, gewinnt Vertrauen an Bedeutung und damit auch die interpersonelle Kommunikation zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen, mit all ihren (in-)direkten Auswirkungen.

Worauf kommt es in der Change-Praxis nun an, wenn Führungskräfte (im mittleren) Management mit ihren Mitarbeiter_innen kommunizieren? Je stärker die Führungskraft ihren legitimen Machtstatus betont, umso negativer sind die Auswirkungen auf die Entwicklung von Vertrauen. Führungskräfte, die zwar ihre Rolle als ‚Mächtigere‘ nicht negieren, jedoch im Gespräch mit ihren Mitarbeiter_innen diese Machtdistanz in den Hintergrund treten lassen, fördern eine Vertrauensentwicklung. Ebenso positiv wirken die Bereitschaft der Führungskraft (im mittleren) Management zuzuhören, eine persönliche Beziehung aufzubauen und auf Gefühle und Anliegen einzugehen. (vgl. Neubauer et al. 2006: 137) Die Wahrscheinlichkeit, dass der Führungskraft im mittleren Management Vertrauen geschenkt wird, kann sie selbst in großem Masse durch eine solche offene Kommunikation erhöhen. (vgl. Neubauer et al. 2006: 132)

Das Vertrauen zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen ist ein erfolgsrelevanter Faktor, speziell in der Change-Praxis. Da es sich bei Vertrauen allerdings mehr um eine emotionale Dimension dreht, ist es rational nicht planbar und trotzdem oft erst das Ergebnis harter Arbeit kommunikativen Handelns.

Als Zwischenresümee kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die universalen Geltungsansprüche der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit durchaus geeignet sind, in der Change Praxis angewendet zu werden. Mit ihrer Hilfe lassen sich Anforderungen ermitteln, die eine verständigungsorientierte Veränderungskommunikation der Führungskraft im mittleren Management mit ihren Mitarbeiter_innen unterstützen.

Sogar zwischen der Aussage von Mast zur Change Communication und den drei Welten von Habermas kann ein Bogen im Sinne einer Zusammenfassung geschlagen werden. Sie schreibt: „Viele ‚hard facts‘, Hintergründe und Analysen können die Medien transportieren. In den dialogischen Formen der direkten Kommunikation werden aber Meinungen gebildet, emotionale Überprüfungen angestellt und Aussagen auf ihre Glaubwürdigkeit getestet.“ (Mast 2010: 403) Übertragen bedeutet dies, die reine Information zu beabsichtigten Veränderun-

gen läuft über die Medien. Die Überprüfung der universalen Geltungsansprüche Wahrheit (Meinungen bilden über Sachverhalte), Richtigkeit (emotionale Überprüfungen der Werte und Normen) und Wahrhaftigkeit (Aussagen auf ihre Glaubwürdigkeit getestet) erfolgt im Dialog bzw. im Diskurs.

1.3.2. Verständigungsorientierte oder strategische Kommunikation in der Change-Praxis?

Es lassen sich also Voraussetzungen definieren, unter denen die universalen Geltungsansprüche auf die Change-Praxis anwendbar sind, um Verständigung zu erreichen. Die verständigungsorientierte Kommunikation ist nach Habermas jedoch nur eine von zwei Formen der Kommunikation, die in der realen Lebenswelt existieren. Die defizitäre, weil nicht verständigungsorientierte, Form der Kommunikation bezeichnet er als strategisch. (vgl. Habermas 1981: 386) Auch in Unternehmen umfasst die Kommunikationspraxis diese beiden Handlungsrichtungen. Als gewinnorientierte Organisation haben Unternehmen ökonomische Ziele, die es zu erreichen gilt. Die Kommunikation gestaltet sich entsprechend ziel- oder erfolgsorientiert.

Dient sie alleine der Beeinflussung von Mitarbeiter_innen oder der Durchsetzung von Interessen, muss sie wohl als strategisch im Habermas'schen Sinne eingeordnet werden. Dann wird in der kommunikativen Realität von Unternehmen Verständigung oftmals nicht wirklich angestrebt. Vielmehr bewegt sie sich „in der Grauzone zwischen Unverständnis und Missverständnis, beabsichtigter und unfreiwilliger Unwahrhaftigkeit, verschleierter und offener Nichtübereinstimmung einerseits, Vorverständnis sein und erzielter Verständigung andererseits.“ (Habermas 1995: 355) Sprechakte in strategischen Zusammenhängen bezeichnet Habermas als nur mit Machtansprüchen verbunden und daher nicht in der Lage, einen Bindungseffekt hervorzubringen. (vgl. Habermas 1981: 416) Denn mit Drohungen, Lockungen oder Manipulation wird ein Interesse an gegenseitiger Verständigung nur vorgetäuscht. Dieses Szenario sollten sich Führungskräfte im mittleren Management immer vor Augen halten, denn erschlíchenes Einverständnis zerbricht, sobald es durchschaut ist.

Soll ein Einverständnis, bestehend aus gemeinsamen Überzeugungen, tragfähig sein, kann es nur auf der Basis der universalen Geltungsansprüche und

echter Verständigungsorientierung zustande kommen. Denn „Einverständnis beruht auf gemeinsamen *Überzeugungen*. Der Sprechakt des einen gelingt nur, wenn der andere das darin enthaltene Angebot akzeptiert, indem er (wie implizit auch immer) zu einem grundsätzlich kritisierbaren Geltungsanspruch mit Ja oder Nein Stellung nimmt.“ (Habermas 1981: 387, Hervorhebungen im Original) Von einem ‚Ja‘ darf allerdings auch in der Change-Praxis nicht generell ausgegangen werden. Deshalb ist es notwendig, für den Fall der Zurückweisung von universalen Geltungsansprüchen in der Veränderungskommunikation einen Weg zu beschreiten, der einen Aushandlungsprozess möglich macht, um auf diesem Weg zu einer Verständigung zu gelangen. Dies könnte der Diskurs nach Habermas sein, was im nächsten Kapitel näher beleuchtet werden soll.

2. Der Diskurs in der Change-Praxis

Der Diskurs nach Habermas dient dazu, einen Dissens, der nicht mehr mittels einfacher Reparaturleistungen behoben werden kann, einer Lösung zuzuführen. (vgl. Kapitel 3.6.4.) Im Diskurs werden zurückgewiesene Geltungsansprüche zum Thema gemacht und mittels echter Argumentation bearbeitet. Zuletzt soll der Diskurs zu einem wahren Konsens führen, womit das der Verständigung zugrunde liegende Einverständnis ‚auf einem Umweg‘ doch noch erreicht wird.

In der Change-Praxis, konkret in der Veränderungskommunikation, geht es darum, ein Einverständnis aller Beteiligten zu den Veränderungszielen zu generieren. Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft sind dabei Schlüsselwörter. Deekeling und Barghop (vgl. 2009: 14) bezeichnen die Sicherstellung von Dialogfähigkeit als die zentrale Aufgabe der Veränderungskommunikation. Sie stellen weiter die Behauptung auf, je dialogfähiger ein Unternehmen in seiner Führungskommunikation ist, desto erfolgreicher verlaufen die Change-Prozesse. (ebd.) Führungskommunikation gibt es in klassisch hierarchisch organisierten Unternehmen an zwei besonders wichtigen Schnittstellen: das Top-Management kommuniziert mit dem mittleren Management und das mittlere Management kommuniziert mit seinen Mitarbeiter_innen. Ist zwischen diesen beiden Ebenen auch jeweils ein Diskurs im Sinne von Habermas möglich?

2.1. Der Diskurs zwischen Top-Management und Führungskraft im mittleren Management

Beginnen wir mit der Veränderungskommunikation zwischen Top-Management und mittlerem Management. Die Aufgabe des Top-Managements ist es, die Ziele und Rahmenbedingungen für die beabsichtigten Veränderungsprozesse zu definieren. In Zeiten von gesteigener Komplexität wirtschaftlicher Prozesse

„wachsen auch die Anforderungen an die Transparenz unternehmerischer Entscheidungen. Das zeigt sich gerade im Corporate Change. [...] In dieser Situation reicht Kommunikation als handwerklich solide Vermittlung relevanter Vorhaben und Projekte nicht aus. Erforderlich ist die aktive Beteiligung am strategischen Planungsprozess.“ (Haver 2009: 59)

2.1.1. Der Idealzustand - echte Partizipation

Diese von Haver geforderte aktive Beteiligung am strategischen Planungsprozess bedeutet, dass das Top-Management bereits in der Phase der Entscheidungsfindung mit dem mittleren Management zusammenarbeitet. Theoretisch spricht nichts dagegen und viel dafür, praktisch wird echte Partizipation in klassisch, hierarchisch organisierten Unternehmen zur Herausforderung. Dies liegt einerseits an dem bestehenden Machtgefälle und andererseits an dem davon abgeleiteten Führungsverständnis des Top-Managements, worauf unter 2.1.2. noch einzugehen sein wird. An dieser Stelle sei nur kurz darauf hingewiesen, dass es inzwischen hierarchieübergreifende Formate gibt, die es ermöglichen auch mit großen Gruppen sehr zielorientiert zu arbeiten. Solche Großgruppenveranstaltungen bieten die Möglichkeit kollektiver Willensbildung für beabsichtigte Veränderungen, die sowohl die kognitive wie auch die emotionale Dynamik abbilden kann. Denn alleine schon die Anwesenheit der relevanten Funktionsträger aus Top- und mittlerem Management und damit versammeltes Know-How führt über den gegenseitigen Austausch von Informationen und Emotionen letztlich zu einem ‚Wir-Gefühl‘ und damit zu einer gemeinsamen Ausrichtung auf neue Ziele. Eine Variante, die viel kritisierte Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte im mittleren Management zu erhöhen. Und mit solchen Großgruppenveranstaltungen wird es auch möglich, dass Diskurs im Habermas’schen Sinne, also eines Aushandlungsprozesses auf Augenhöhe, stattfindet.

2.1.2. Der Normalzustand – reine Informationsweitergabe

Da das mittlere Management in der Konzipierungsphase des Change noch nicht eingebunden ist, stehen die universalen Geltungsansprüche der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit zu diesem Zeitpunkt nur innerhalb des Top-Managements selbst zur Disposition und Diskurs im Habermas` schen Sinne ist möglicherweise auf oberster Ebene von Nöten, aber noch nicht zwischen den beiden Hierarchiestufen – auf die der Focus der vorliegenden Arbeit hier zunächst gerichtet sein soll.

Mit der Umsetzungsphase übernehmen die Führungskräfte im mittleren Management die Rolle der Kommunikator_innen. In diesem Stadium des Veränderungsprozesses beginnen sie, die Ziele des Wandels an den universalen Geltungsansprüchen zu messen. Ihr Interesse gilt Geschäftsmodellen, Strategie, Umsetzungsplänen und Transparenz der Gestaltungsprozesse. Kurzum: Führungskräfte im mittleren Management beurteilen ihr Unternehmen wie Analysten und registrieren dabei sehr feinfühlig Widersprüche, Ungereimtheiten oder Fehlleistungen. (vgl. Deekeling 2009: 32) Ein Einverständnis zu allen ‚drei Welten‘ schon zum Zeitpunkt der Verkündung dürfte in der betrieblichen Change-Praxis nicht wahrscheinlich sein. Vielmehr wird es eine Zurückweisung von mindestens einem der drei universalen Geltungsansprüche geben. In diesem Stadium sollte die Kommunikation der Veränderungen an die Mitarbeiter_innen auf keinen Fall starten.

„Entscheidend ist, dass das mittlere Management über die Phasen der Verneinung und des Widerstands hinaus ist und sich mindestens im Bereich der Entdeckung bzw. Anpassung befindet. Andernfalls würde es seiner Rolle als Vermittler oder Change-Master nicht gerecht werden können, denn niemand ist in der Lage, für eine Veränderung glaubwürdig zu mobilisieren, wenn er von deren Nutzen nicht selbst überzeugt ist.“ (Guse/Wagner 2014: 80)

Was Guse und Wagner schreiben, lässt sich direkt auf die Theorie des kommunikativen Handelns übertragen: die Führungskräfte im mittleren Management müssen über die Phase der Verneinung oder Zurückweisung von universalen Geltungsansprüchen, die praktisch Widerstand bedeuten, hinaus sein und sich in der Phase des Diskurses und der Erzielung eines Einverständnisses mit dem Top-Management befinden, sonst können sie nicht glaubwürdige Verände-

rungskommunikation in Richtung ihrer eigenen Mitarbeiter_innen betreiben. Damit ist die erste große Hürde für eine gelingende Veränderungskommunikation über die verschiedenen Hierarchiestufen beschrieben.

Als Initiator des Wandels ist es eine vordringliche Aufgabe des Top-Managements, das mittlere Management zunächst von der Dringlichkeit seiner Vorhaben zu überzeugen. Das Top-Management sollte dabei allerdings nicht vergessen, dass es aufgrund seiner eigenen Vorbereitungszeit mit der Dringlichkeit und Notwendigkeit von Veränderungen intensiv vertraut ist und sich sonst noch niemand mit dem Wandel hat beschäftigen können. Daher braucht das mittlere Management Zeit, sich selbst auf seine Rolle als Kommunikator des Wandels vorzubereiten. (vgl. Guse/Wagner 2014: 84) Und in dieser Zeit muss Diskurs stattfinden können. Das bedeutet, dass es möglich sein muss, über die geplanten Veränderungsvorhaben im Sinne von Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit in einen Aushandlungsprozess zwischen Top-Management und mittlerem Management zu treten. Und genau der Faktor Zeit ist in Change-Prozessen ein sehr kritischer. Hier gilt es unbedingt die Balance zwischen Zeitdruck einerseits und Investment in das Gelingen von Kommunikation andererseits zu halten. Schließlich werden übergangene Verneinungen von universalen Geltungsansprüchen sonst zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu Tage treten und im Zweifelsfall viel mehr Zeit kosten, um sie aus der Welt zu schaffen, bzw. um mit den Konsequenzen umzugehen.

Der notwendige Aushandlungsprozess selbst hat dann sogar zwei Perspektiven abzudecken, denn die Führungskraft im mittleren Management ist einerseits Treiber_in und andererseits Betroffene_r zugleich. (vgl. Kapitel B.2.3.) Somit braucht es ein Einverständnis bzw. einen Konsens, bezüglich der Zukunft der Führungskraft im Unternehmen sowie der Ziele des Wandels an sich.

„Ausgerechnet in komplexen Situationen, da Führung in ihrer Kommunikation besonders gefordert ist, bleiben die Verantwortlichen den Veränderungen gegenüber ‚sprachlos‘. Das gilt zumal für das mittlere Management. Mangelnder Informationsvorsprung vor den eigenen Mitarbeitern, Ungewissheit hinsichtlich aktueller und künftiger Führungsrollen sowie fehlende Argumentations- und Sprachregelungen – all das bedeutet eine akute Schwächung der wichtigsten Vermittler im Veränderungsprozess. Die Folgen reichen von individuellen Entwertungsgefühlen bis hin zur kollektiven Verweigerung.“ (Haver 2009: 59)

Aber ist echter Diskurs zwischen Top-Management und mittlerem Management im Wandel realisierbar? Denn Habermas fordert nicht nur, dass alleine das bessere Argument sich im Diskurs durchsetzt, sondern auch dass dieses Ergebnis ohne Einwirkung von aussen zustande kommt.

2.1.3. Die ideale Sprechsituation - eine Frage der Macht

Auf die Schwierigkeiten mit der von ihm als ‚ideale Sprechsituation‘ beschriebenen Konstellation weist Habermas selbst hin. „Die ideale Sprechsituation ist die Utopie herrschaftsfreier Kommunikation, in der völlige Chancengleichheit bei der Wahrnehmung der Dialogrollen besteht und systematische Verzerrungen der Kommunikation ausgeschlossen sind.“ (Habermas 1971a: 139 zit. nach Burkhart 2002: 441) Die Frage der Chancengleichheit im Diskurs zwischen Top-Management und mittlerem Management stellt sich natürlich auch in der Change-Praxis. Das Top-Management steht in der Gesamtverantwortung für den unternehmerischen Erfolg und ist kraft Amtes mit besonderer Macht ausgestattet. Diese legitime Macht ist alleine schon in der hierarchischen Position im Unternehmen begründet.

Macht wird „definiert als die Möglichkeit (oder Chance), das Verhalten anderer Personen auf irgendwelche Ziele zu lenken, die für den Macht-Besitzer sinnvoll sind.“ (Neubauer et al. 2006: 47, Hervorhebungen im Original) Macht stellt also ein Mittel dar, Führungsaufgaben wahrzunehmen und erfolgreich umzusetzen, ohne dass dies auf gute Führung an sich zurückzuführen sein muss. Macht und Führungserfolg sind insofern in der Praxis oft schwer zu trennen. So schreibt auch Magee (et al. 2005: 277, zit. nach Neubauer et al. 2006: 48): „Alle effektiven Führer haben Macht, aber nicht alle Macht-Besitzer sind Führer.“ Wenn nun Macht ausgeübt, also Einfluss genommen wird, kann dies ganz unterschiedliche Ziele haben, wie z.B. konkrete Entscheidungen, bestimmte Erwartungen oder Emotionen. Somit ist schon alleine die Positionsmacht des Top-Managements generell dazu geeignet, den ‚eigenen Willen‘ durchzusetzen - auch im Diskurs mit den Führungskräften im mittleren Management. In der Change-Praxis kommt es dann darauf an, wieviel Diskurs im eigentlichen Sinne stattfindet, d.h. ob es lediglich darum geht, Entscheidungen und Vorgaben gewaltsam durchzusetzen oder ob die beiden Management-Ebenen tatsächlich

auf Augenhöhe um die besseren Argumente kämpfen. Ist es nicht möglich, wirklich zu argumentieren, werden sich zurückgewiesene Geltungsansprüche nicht bearbeiten lassen, sondern sich die Verneinung zum geplanten Vorgehen unter Umständen noch verstärken. Denn wenn „[...] durch den Einfluss einer anderen Person die eigenen Meinungen, Einstellungen, Werthaltungen oder das eigene Verhalten in Frage gestellt werden, ist es naheliegend, dass man sich einem solchen Einflussversuch widersetzt.“ (Neubauer et al. 2006: 88) Nach Habermas ist dann der Pfad der verständigungsorientierten Kommunikation auch verlassen und die am Diskurs Beteiligten begeben sich auf den Weg der defizitären Kommunikation. Er schreibt selbst, dass sich die Voraussetzung der idealen Sprechsituation in der betrieblichen Change-Praxis naturgemäß schwierig gestaltet. Allerdings nicht nur, weil es im Business-Kontext tendenziell nur um Zahlen, Daten und Fakten geht, sondern auch, weil das sich bewusst Sein und Reflektieren von Emotionen gelernt sein will. (vgl. Habermas 1995: 178) Dieses Umgehen Können mit Emotionen betrifft das Top-Management ebenso wie das mittlere Management und ist eine Frage der Kommunikationsfähigkeit, an die Habermas zusätzlich hohe Anforderungen stellt. (vgl. Kapitel B.3.6.5.)

Die Umsetzung eines Diskurses nach Habermas zwischen Top-Management und mittlerem Management in der Change-Praxis wird sich also aufgrund der vorhandenen Machtverteilung im Unternehmen und damit aufgrund der Anforderungen zur idealen Sprechsituation eher schwierig gestalten. Doch was ist dann die Konsequenz?

Zur Vermeidung defizitärer, also strategischer, Kommunikation durch das Top-Management könnte der Kompromiss noch eine Möglichkeit darstellen, die verständigungsorientierte Kommunikation nicht abubrechen. Habermas bezeichnet den Kompromiss selbst als faktisch weit verbreitet, stellt allerdings auch an den Kompromiss die Anforderung gleicher Machtpositionen. (vgl. Habermas 1986: 243) Diese sind aber organisatorisch im Unternehmen nicht gegeben. Blicke noch der Mehrheitsentscheid als rational motiviertes, aber fehlbares Ergebnis einer unter Entscheidungsdruck vorläufig beendeten Diskussion. (vgl. Burkart et al. 2014: 52) Die Tragfähigkeit eines Mehrheitsentscheids an dieser Stelle zu diskutieren würde zu weit führen, zumal er auch den Diskurs nur vorläufig beenden sollte. Die Führungskräfte im mittleren Management brauchen jedoch eine vernünftige Basis als Ausgangsposition für ihre Kommunikation der

Veränderungen an ihre Mitarbeiter_innen. Fehlende Vorgaben können sie zwar als Gestaltungs- und Handlungsspielraum nutzen und auch unter Unsicherheit Entscheidungen treffen (vgl. Philippeit 2009: 25), sollten aber sicher sein, nicht zu einem späteren Zeitpunkt von einer anderslautenden Entscheidung ein- bzw. überholt zu werden. Denn dann müssten Vorgaben an die Mitarbeiter_innen revidiert werden und die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen könnten Schaden nehmen.

Zusammenfassend muss wohl festgestellt werden, dass die Fortsetzung der vom Top-Management ausgehenden, verständigungsorientierten Veränderungskommunikation im (sehr wahrscheinlichen) Falle von durch das mittlere Management zurückgewiesenen universalen Geltungsansprüchen eine echte Schwierigkeit in der Change-Praxis darstellt. Je nach Ausprägung des Machtgefälles und echtem Verständigungswillens zwischen Top-Management und mittlerem Management scheitert der Diskurs und damit ein Konsens nach Habermas.

Darin könnte auch eine Ursache für die zwiespältige Betrachtung der Rolle der mittleren Führungskräfte im Change liegen. Unter Praktikern im Change-Management werden die Führungskräfte im mittleren Management auch als ‚Lehm- oder Lähmschicht‘ bezeichnet. Denn Widerstände im mittleren Management wirken sich nach einem Forschungsprojekt zu den ‚Voraussetzungen erfolgreichen Wandels‘ mit einer 95 prozentigen Wahrscheinlichkeit negativ auf den Veränderungserfolg aus. (vgl. Vahs 2007: 60) So wichtig die Rolle der Führungskräfte im mittleren Management als Kommunikator_innen beschrieben wird, so schwierig ist es für sie, diesen notwendigen Diskurs zu führen. Ohne ein Einverständnis zum Wandel können die Führungskräfte im mittleren Management jedoch den Wandel nicht ernsthaft unterstützen. Bleiben sie in diesem Stadium der (noch nicht) Verständigung stecken, mangelt es an Commitment der Führungskräfte und sie können ihre wichtige Vorbildfunktion nicht leben. Dadurch wird ein Veränderungsprozess nicht die notwendige Priorität erfahren und in der Umsetzung scheitern. Für dieses Scheitern werden dann die Führungskräfte im mittleren Management als Verantwortliche ausgemacht, was allerdings nicht den Kern des Problems trifft. Denn wird der Gestaltung des Diskurses bereits vom Top-Management genügend Aufmerksamkeit zuteil, lässt sich das Risiko einer mangelnden Umsetzung von Change deutlich minimieren. Dieses immaterielle Investment des Top-Managements ist eines der Wichtig-

sten für das Gelingen von Veränderungsprozessen überhaupt und durch nichts zu ersetzen.

2.2. Der Diskurs zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen

So richten wir als Nächstes den Blick auf die Veränderungskommunikation der Führungskräfte im mittleren Management mit ihren Mitarbeiter_innen und prüfen die Anwendbarkeit des Habermas' schen Diskurses an dieser Schnittstelle im Unternehmen.

Wie die Führungskräfte im mittleren Management, sind auch deren Mitarbeiter_innen in den seltensten Fällen in die Planungsphase des Change eingebunden. Sie werden mittels interner Kommunikationsmaßnahmen über den beabsichtigten Wandel informiert, bevor sie mit ihrer Führungskraft die konkrete Kommunikation über die beabsichtigten Veränderungen aufnehmen. Und auch die Mitarbeiter_innen brauchen eine angemessene Vorlaufzeit, in der sie sich auf den Wandel einstellen können. (vgl. Guse/Wagner 2014: 84) Dies ist die Zeit für die Auseinandersetzung mit zurückgewiesenen Geltungsansprüchen zwischen den Führungskräften im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen.

2.2.1. Zu erwartendes Verhalten im Veränderungsprozess

Geplante Veränderungen stoßen nicht nur auf Begeisterung. Führungskräfte im mittleren Management tun daher gut daran, ihre ggfs. eigene Begeisterung nicht bedingungslos auf ihre Mitarbeiter_innen zu projizieren, sondern zu versuchen, sie dort abzuholen, wo sie gerade stehen. Denn Veränderungen produzieren zunächst meistens Unsicherheit. Diese Unsicherheit äußern Mitarbeiter_innen auf unterschiedliche Weise, wodurch sich im Unternehmen verschiedene Personengruppen herauskristallisieren. Jede dieser Personengruppen hat einen anderen Zugang zu den bevorstehenden Veränderungen und muss mit unterschiedlichen Angeboten seitens der Führungskräfte im mittleren Management mobilisiert werden. Die folgende Tabelle gibt dazu eine kurze Übersicht.

Personengruppe	Einstellung zum Change	zu mobilisieren mit
Skeptiker	fachlich nicht überzeugt	sachlicher Argumentation des Fortschritts
Promotoren	unterstützen schon frühzeitig	Gestaltung neuer Schnittstellen/Aufgaben
Bremser	persönliche Betroffenheit	Bindungsangeboten, z.B. Training, monetäre Anreize
Widerständler	Fachlich nicht überzeugt und persönliches Risiko Arbeitsplatzverlust	Partizipation oder Mediation, sonst Anreiz für schnelles Ausscheiden

Abb. 7: systematische Darstellung des im Veränderungsprozess zu erwartenden Verhaltens (vgl. Lies/Volejnik/Mörbe 2011: 106, eigene Darstellung)

Diese unterschiedlichen Haltungen der betroffenen Mitarbeiter_innen in Bezug auf die geplanten Veränderungen lassen sich nicht mit standardisierten Kommunikationsmaßnahmen bearbeiten. Zudem werden sich in jedem operativen Bereich Vertreter der verschiedenen Personengruppen finden.

Die vordringliche Aufgabe der Führungskraft im mittleren Management ist es hier, ein neues Veränderungsprojekt so zu vermitteln, dass sich für die Mitarbeiter_innen ein überzeugendes Gesamtbild ergibt. Dazu gehört, nicht nur klar zu machen was sich ändern muss, sondern auch zu verdeutlichen, was bleibt, weil es gut ist. Diese Kontinuität ist die Basis für die Orientierung, die auch Veränderungen brauchen. (vgl. Voß 2009: 77) Im Wege der interpersonellen Kommunikation, konkret mit Face-to-Face-Meetings und Einzelgesprächen, kann die Führungskraft im mittleren Management auf die Mitarbeiter_innen so einwirken, dass sie sich dem Change möglichst nicht ernsthaft oder auf Dauer widersetzen.

Für die Mitarbeiter_innen muss im Sinne von Habermas allerdings auch erlebbar sein, dass die universalen Geltungsansprüche wirklich einlösbar, d.h. diskutabel sind. (vgl. Habermas 1995: 354) Sonst werden sie ganz schnell nur noch das sagen, was die Führungskraft hören möchte und in der Konsequenz werden wichtige Hinweise bottom-up verloren gehen.

2.2.2. Der Umgang mit Widerstand

Im Zusammenhang mit Change wurde über die Personengruppe der Mitarbeiter_innen, die Widerstand leisten, am meisten publiziert. Das mag daran liegen, dass Change ohne Widerstand unrealistisch ist. Vielmehr sollte eine reibungslos ablaufende Veränderung skeptisch machen, weil sie constraintiv ist. Denn „Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses.“ (Doppler et al. 1994: 293) Denn Widerstand richtet sich vor allem gegen befürchtete Konsequenzen von Veränderungen und soll unbewusst einen gewissen Grad an Sicherheit garantieren. (vgl. Lohmer/Giernalczyk 2012: 21)

Aber was ist Widerstand tatsächlich?

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, ‚logisch‘ oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.“ (Doppler et al. 1994: 293)

Widerstand ist also zunächst eine Information oder auch verschlüsselte Botschaft, dass die Mitarbeiter_innen Bedenken, Befürchtungen oder Angst haben. Damit spielt wiederum die emotionale Ebene im Change die entscheidende Rolle, was das Erkennen von Widerstand sowie einen konstruktiven Umgang mit Widerstand nicht gerade erleichtert. Im betrieblichen Umfeld wird Widerstand durch Reden oder pures Verhalten, sowohl aktiv als auch passiv, geäußert. Konkret deuten Gegenargumentation, Vorwürfe oder sturer Formalismus

auf ‚verbale Angriff‘ hin, Schweigen, Bagatellisieren oder Blödeln auf ‚verbale Flucht‘. Unruhe, Intrigen oder Cliquesbildung zeigen non-verbale Angriffe auf, Unaufmerksamkeit, innere Emigration oder Krankheit dagegen non-verbale Flucht. Versuche mit zusätzlichen Erklärungen den Widerstand zu verringern, sind mühsam. (vgl. Doppler et al. 1994: 297)

Betrachtet man Widerstand im Sinne von Habermas als verschlüsselte Botschaft der Mitarbeiter_innen, dass noch kein Einverständnis zum geplanten Vorgehen besteht und folglich ein Aushandlungsprozess erforderlich ist, wird vieles klarer. Auch Lohmer/Giernalczyk (2012: 21) schreiben: „Wenn diese teilweise unbewusste Dynamik angemessen verstanden und mit den Beteiligten einer Organisation durchgearbeitet werden kann, wird sich das Ausmaß an Widerstand reduzieren und die Impulse für Veränderung werden an Kraft gewinnen [...].“ Dagegen spricht Seligman (1986 zit. nach Neubauer et al. 2006: 91) von "erlernter Hilflosigkeit, wenn die gewaltsame Durchsetzung von Veränderungen nach einer Phase des Widerstands schließlich bei den Betroffenen zu Resignation führt." Wenn Mitarbeiter_innen die verschiedensten Versuche unternehmen, sich aktiv mit dem Wandels auseinanderzusetzen, um auch ihre Ziele zu erreichen, aber immer wieder feststellen müssen, dass alle Versuche vergeblich waren, kommt es zu Verhaltensmerkmalen von Aufgeben, Depression, mangelnder Motivation und Passivität. (vgl. Neubauer et al. 2006: 92)

Eben diesen Diskurs über problematisch gewordene Geltungsansprüche müssen die Führungskräfte im mittleren Management mit ihren Mitarbeiter_innen führen. Wie Widerstand konkret bearbeitet werden kann, kann an dieser Stelle nicht ausgeführt werden. Es gilt auf jeden Fall die wahren Interessen und Bedürfnisse, die Risiken aus Sicht der Betroffenen oder die alternativen Vorgehensweisen sorgsam ‚freizulegen‘. Gelingen kann das nur im persönlichen Gespräch zwischen der Führungskraft (im mittleren Management) und den Mitarbeiter_innen. Je nach persönlicher Beziehung, insbesondere in Sachen Glaubwürdigkeit und Vertrauen, wird dies mehr oder weniger schnell und gut gelingen. Insgesamt hängt der Erfolg in diesem Moment von der Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte (im mittleren Management) ab, auch wenn sie in der Regel solche Gespräche nicht gerne führen. Grund für dieses Ausweichen sind meiner Erfahrung nach mangelnde Kompetenz und Sicherheit, sich in konfliktbehaftete Gesprächssituationen zu begeben. Die Alternative, Widerstand zu ignorieren, ist nur definitiv keine echte Alternative. Er löst sich nicht von selbst auf,

sondern verselbständigt sich eher. Vielmehr muss Widerstand ernst genommen werden, um ihn in geeignete und letztlich konstruktive Bahnen zu lenken.

Aber ist dieser unverzichtbare Diskurs zwischen Führungskraft im mittleren Management und deren Mitarbeiter_innen auch im Sinne von Habermas realisierbar? Bei dieser Betrachtung sticht wiederum die ideale Sprechsituation hervor. Sie fordert einen Argumentationsprozess auf Augenhöhe und keine strategische, also Einfluss nehmende Kommunikation mit Drohungen oder Lockungen. Auch die Führungskraft im mittleren Management besitzt eine formale Positionsmacht, die sie zur gewaltsamen Durchsetzung von beabsichtigten Veränderungen gebrauchen kann. Und angesichts der Tatsache, dass in der Change-Praxis meistens Zeit- und Umsetzungsdruck ‚von oben‘ herrscht, kann sich das Führungsverhalten einer Person im mittleren Management möglicherweise verändern. „Die Ausübung von Macht als Mitglied einer Organisation und im Auftrag einer hierarchisch höher gestellten Instanz kann dazu führen, dass Menschen etwas tun, was sie als allein verantwortliche Person niemals tun würden.“ (Neubauer et al. 2006: 87) In der Rolle als Kommunikator_innen und Umsetzer_innen ist es allerdings nicht nur die Aufgabe der Führungskräfte im mittleren Management, sondern auch deren Pflicht, in einen Dialog mit den Mitarbeiter_innen zu gehen. Einerseits um die kognitiven Bedürfnisse zu bedienen, andererseits um auf die sozial-emotionalen Bedürfnisse einzugehen. Wir erinnern uns: Kommunikation ist Führung und Führung ist Kommunikation. Und im Change erfahren beide Komponenten zusätzliche Bedeutung.

Ob dann ein echter Aushandlungsprozess bis hin zum Konsens über die Umsetzung von Veränderungen zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen stattfindet, hängt zunächst vom Führungs- und Kommunikationsverständnis der Führungskraft selbst ab, denn „[...] leadership is less about technique and more about attitude.“ (Quirke 2011: 90) Ist sich die Führungskraft im mittleren Management der Situation wirklich bewusst und ist sie in der Lage, sich in die Betroffenen hineinzuversetzen? Kann sie genug Energie aufbringen, um mit den eigenen Emotionen umzugehen und auf die Emotionen der Mitarbeiter_innen einzugehen?

Hinzu kommt dann, ob die Führungskraft im mittleren Management - in ihrer Sandwich-Position - wirklich verständigungsbereit ist, d.h. sieht sie sich auch in der Rolle, zwischen ‚oben und unten‘ oder ‚unten und oben‘ zu vermitteln? Als Zwischenvorgesetzte können und müssen die Führungskräfte im mittleren Ma-

nagement die Standard-Kommunikationsrichtung top-down umkehren und dem Top-Management bottom-up wichtige Rückmeldungen ihrer Mitarbeiter_innen zur Realisierbarkeit der Veränderungsvorhaben liefern. Findet ein solcher Austausch nicht statt, besteht sogar die Gefahr, dass wichtiges Know-How keine Berücksichtigung findet. Zumal ein geplanter Change nicht vollständig genauso ablaufen wird, wie er einmal geplant wurde. Vielmehr werden während des Veränderungsprozesses auch immer wieder Korrekturen notwendig sein, die nicht alle top-down gesteuert werden können. Dies eröffnet der Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen durchaus einen Gestaltungs- und Handlungsspielraum, der auch zur Findung eines Konsenses im Habermas'schen Sinne genutzt werden kann. Soweit zur Sachebene des Diskurses der Führungskraft im mittleren Management mit den Mitarbeiter_innen.

Auf der Beziehungsebene entfaltet ein Diskurs natürlich auch Wirkung, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter_innen direkt beeinflusst. Auf die Ausführungen zur Logik der Gefühle im Rahmen der formalen Kommunikation sei hier der Vollständigkeit halber nochmals verwiesen. (vgl. Kapitel C.1.1.2.) Ausführlicher möchte ich im Folgenden noch auf die informelle Kommunikation, genauer auf Gerüchte als Form der informellen Kommunikation, eingehen.

2.2.3. Die Bedeutung von Gerüchten

Als mikropolitische Handlungen gehören Gerüchte zu jedem Unternehmen. Gerüchte sind eine Begleiterscheinung jeder formalen Kommunikation oder sie dienen als alternative Informationsquelle. (Guse/Wagner 2014: 88) Sie sind also ein fester Bestandteil von unternehmensinterner Kommunikation. Dass informelle Kommunikation, damit auch Gerüchte, allerdings 70 Prozent des Kommunikationsvolumens ausmachen und Mitarbeiter_innen sagen, dass sie ebenfalls 70 Prozent ihrer Informationen über die Gerüchteküche bekommen, mag doch verwundern. (vgl. Quirke 2009: 81) Somit darf auch die informelle Kommunikation, speziell im Change, nicht unterschätzt werden. „Informal communication is the most powerful, but it is also the most likely to lead to misunderstanding.“ (Quirke 2011: 81)

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff ‚Gerücht‘. Ich möchte mich an dieser Stelle der Definition von Mast anschließen. „Ein Gerücht ist eine

unbestätigte Behauptung über ein ungewisses Ereignis, die ohne genaue Kenntnis der Quelle (meist mündlich) verbreitet wird und zur Überwindung von Unsicherheit und Ungewissheit beitragen soll.“ (Mast 2010: 201) Veränderungsprozesse an sich bringen zweifellos Unsicherheit und Ungewissheit mit sich. Damit ist die Change-Praxis prädestiniert für die Entstehung von Gerüchten. Für Gerüchte gibt es unterschiedlichste Motive. Sie entstehen spontan oder vorsätzlich und dienen der Verarbeitung von Wunschträumen, Ängsten, Aggression oder als Erklärung. (vgl. Mast 2010: 201) Zudem haben Gerüchte die Eigenschaft, „dass sie in der zwischenmenschlichen Kommunikation häufig scheinbar aus dem Nichts entstehen, sich schnell verbreiten und ebenso zügig wieder verschwinden.“ (Mast 2010: 202) Und Gerüchte verändern ihre Botschaften im Laufe ihrer Verbreitungsgeschichte, was vor allem an der informellen, persönlichen Kommunikation selbst liegt. (vgl. Mast 2010: 206) Dieser Ausschnitt macht schon deutlich, dass ein Bewusstsein für Gerüchte und deren Wirkungen für die Führungskraft im mittleren Management erfolgsrelevant ist.

Gerüchte kann man nicht verbieten, so wie man Klavier spielen nicht befehlen kann. Gerüchte müssen jedoch nicht zwangsläufig eine negative Wirkung haben, allerdings steckt in ihrer unkontrollierbaren Verbreitung ein potentiell Risiko für ein Unternehmen. Mit Blick auf die vorliegende Forschungsarbeit lohnt es sich, drei Leistungen von Gerüchten besonders zu beleuchten, die sich Führungskräfte im mittleren Management zu Nutze machen können. Gerüchte sind ein Warnsystem, mit dem Unzufriedenheit, Defizite oder andere Entwicklungen transportiert werden. Und Gerüchte entwickeln dabei eine Ventilfunktion für Gefühle, Emotionen und Stress. Damit eignen sich Gerüchte als jederzeit aktuelles Stimmungsbarometer. (vgl. Mast 2010: 208) Es lohnt sich also, zu wissen, was die Gerüchteküche zu bieten hat. Denn dann kann die Führungskraft im mittleren Management mit Face-to-Face Kommunikation darauf eingehen, individuell oder in Meetings. Dabei ist zu beachten, dass die ‚entlastende‘ Wirkung von Gerüchten auf der individuellen Ebene zusätzlich eine Solidaritätswirkung für eine Gruppe derer, die das Gerücht kennen, entwickelt. Handelt es sich jedoch um Gerüchte belastender Natur, bewirkt die gruppenspezifische Entwicklung eher Panik und Protest. (vgl. Lies/Schoop 2011: 168)

Mittels einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation und damit der Möglichkeit des Diskurses zwischen Führungskraft im mittleren Management und deren Mitarbeiter_innen lässt sich definitiv ‚Gerüchte-Prävention‘

betreiben. Denn „die meisten Gerüchte leben von den Defiziten der ‚offiziellen‘ Kommunikationswege.“ (Mast 2010: 213) „Je steter die formelle Kommunikation und Ausarbeitung von Informationsbedarf, desto geringer der Spielraum, der sich taktisch für Gerüchte nutzen lässt.“ (Lies/Schoop 2011: 170) Gelingt es der Veränderungskommunikation im Unternehmen, die Lufthoheit über den aktuell notwendigen Informationsstand zu bewahren und diesen zu diskutieren, dann entstehen - bildhaft gesprochen - weniger Luftlöcher, die einerseits Turbulenzen erzeugen und andererseits mit eigenen Informationen der Mitarbeiter_innen aufgefüllt werden müssen. Ob am Ende des Diskurses allerdings immer ein Konsens im Sinne von Habermas zu erzielen ist, hängt wiederum vom Einzelfall ab. Er bereitet aber auf jeden Fall den Weg für eine verständigungsorientierte Veränderungskommunikation, in der die Mitarbeiter_innen kontinuierlich an einem kommunikativen Austauschprozess teilhaben können, wodurch die Vertrauensbeziehung gefestigt und Gerüchten der Nährboden entzogen werden kann.

Zu guter Letzt sei noch auf ein weiteres Phänomen zur Entstehung von Gerüchten hingewiesen. Führungskräfte im mittleren Management tendieren dazu, sich untereinander über das große Ganze einig zu sein, sobald es aber um Details geht, sprechen sie nicht dieselbe Sprache. Mit der Folge, dass über die informelle Kommunikation die unterschiedlichen Sichtweisen offensichtlich werden und die Mitarbeiter_innen zunächst auf ein eindeutiges Signal warten, bevor sie sich engagieren. Das kostet Zeit, in der keine Veränderungen passieren. (Quirke 2011: 82) Es lohnt sich also, eine gemeinsame Sprachregelung aller Führungskräfte des mittleren Managements auszuhandeln und alle in die Lage zu versetzen, in inhaltlich abgestimmter Weise jederzeit – auch ungeplant an der Kaffeemaschine oder im Flur – auf detaillierte Fragen der Mitarbeiter_innen gleichlautende Antworten geben zu können.

Somit dient der Diskurs wiederum dazu, gelingende Kommunikation zu betreiben und Verständigung möglich zu machen. Und selbst wenn in der Change-Praxis das Ergebnis nicht 100 Prozent Verständigung sein werden, so lässt sich doch das Delta zwischen Idealzustand und Normalzustand verringern und damit die Zufriedenheit aller am Change Beteiligten deutlich steigern. Die Folge wird sein, dass die Erfolgsquote von Veränderungsprozessen in der Praxis nachhaltig verbessert wird.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Die Metapher vom Change als eine Reise in ein unbekanntes Land drückt sehr anschaulich aus, wie Change-Prozesse in der Praxis verlaufen: man kann sich auf Vieles im Vorfeld vorbereiten, Überraschungen werden jedoch nicht ausbleiben. Das Unerwartete wirkt sich positiv oder negativ auf den weiteren Verlauf der Reise aus. Dabei hilft es, Change als ‚Führen aus der Zukunft‘ zu verstehen, d.h. Entwicklungen und Ereignisse zu antizipieren und dabei nicht nur einen, sondern am besten zwei Schritte voraus zu sein.

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in zunehmend volatilen Zeiten stellen müssen, werden anspruchsvoll bleiben - sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiter_innen, auf die der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit gerichtet ist. Auch wenn Veränderungsprozesse im Unternehmensalltag keine Ausnahme mehr, sondern die Regel sind und es bleiben werden, gibt es dennoch ein starkes Ungleichgewicht zwischen der Vielzahl von fundierten Change-Management-Methoden und der Quote von Erfolg bzw. Misserfolg von Change-Maßnahmen. So unterliegt auch Change einem Wandel. In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt des Change-Managements fast ausschließlich auf der Inhalts- und Prozessebene, heute zeichnet sich eine Erweiterung und Erneuerung der Change-Capabilities als Investition in den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ab. „Das Wissen über Change-Methoden und -Ansätze verliert allmählich seinen exklusiven Charakter und findet vermehrt auf Augenhöhe statt, gemeinsam mit Führungskräften und den betroffenen Mitarbeitern.“ (Capgemini Consulting 2012: 25)

Damit setzt sich nicht nur eine Entwicklung im Bereich des Change-Managements fort, sondern auch die Kommunikation in Veränderungsprozessen muss sich weiter entwickeln. Denn „mit großer Wahrscheinlichkeit stammen die Kommunikationsstrukturen des gesamten Managements, aber speziell auch der Führungskräfte im mittleren Management, aus der Zeit, in der sie damit selbst erfolgreich waren. Diese Zeiten waren jedoch weniger komplex und anspruchsvoll bezüglich der Mobilisierung von Mitarbeiter_innen. So kommt es, dass die Kommunikationsstrukturen, die Führungskräfte im mittleren Management bisher haben erfolgreich sein lassen, nicht mehr geeignet sind, auch in Zeiten des Wandels und damit in der Zukunft erfolgreich zu sein. (vgl. Quirke 2009: 73)

Mast (2010: 416) beschreibt die Anforderungen an ein zukunftsorientiertes Kommunikationsmanagement im Wandel wie folgt: „Im Mittelpunkt müssen die Vermittlung von Zielen, der Konsens über das weitere Vorgehen von Unternehmen und die Integration von Wissen in Entscheidungen stehen.“ Konkret zeigt sie drei Dimensionen auf, in denen ein effektives Kommunikationsmanagement von Unternehmen seine Leistungsfähigkeit beweisen müssen wird:

- „*Formulierung von Werten, Botschaften und Aussagen*, die Orientierung über die Richtung der Veränderungsprozesse geben [...]
- *Transformation der Ziele in die Vorstellung- und Begreifenswelt der Stakeholder*, wobei das Management Kommunikationsprobleme vorhandener Emotionen wie Unsicherheiten und Ängste verhindern kann, sowie
- *Einbindung von Bezugsgruppen und des aktiv operierenden Einzelnen in leistungsfähige Kommunikationsnetze* des Unternehmens.“ (Mast 2010: 417, Hervorhebungen im Original)

Inzwischen ist die Veränderungskommunikation als Erfolgsfaktor für Change-Vorhaben unbestritten und auch Gegenstand von Studien.

„Die **Kommunikation über den Stand des Veränderungsprozesses und die noch vorgesehenen Maßnahmen** erwies sich sogar in 99 Prozent der Unternehmen in der Umsetzungs- sowie in der Kontroll- und Weiterentwicklungsphase als eine signifikant positive Einflussgröße auf den Veränderungserfolg. [...] Als der **wichtigste Kommunikationskanal** wurde die mündliche Kommunikation mit einem Anteil von 51,5 Prozent identifiziert, gefolgt von der EDV-gestützten (25,5 %) und der schriftlichen Informationsvermittlung (23,0%).“ (Vahs et al. 2007: 54, Hervorhebungen im Original)

Warum gelingt Veränderungskommunikation dennoch oftmals nicht? Kommunikation in Veränderungsprozessen muss sich auf die Bedürfnisse der Menschen, die den Wandel umzusetzen haben, einstellen und weicht folglich kognitiv und emotional von einer Standardkommunikation in Unternehmen ab. Und Deekeling (2009: 20) spricht es ganz deutlich an: „Es bedarf schon einiger (schmerzvoller) Erfahrun-

gen im Top-Management, um sich rechtzeitig mit der Verständigungsthematik von Change-Prozessen zu befassen.“

3.1. Fazit zur Anwendbarkeit der Theorie des kommunikativen Handelns für die Change-Praxis

Eine schönere Überleitung als diese kann es gar nicht geben, um die forschungsleitende Frage dieser Arbeit nach der Anwendbarkeit der Theorie des kommunikativen Handelns in der Change-Praxis zu beantworten. Wohnt doch nach Habermas das Ziel der Verständigung der sprachlichen Kommunikation inne. Gelingt die Verständigung, so gelingt die Veränderungskommunikation und damit der Change in der Praxis von Unternehmen.

Wie eingangs bereits dargestellt, lässt sich die Theorie des kommunikativen Handelns als normative Beschreibung menschlicher Kommunikation nicht eins zu eins auf die Change-Praxis und damit auf die Veränderungskommunikation übertragen. Allerdings sieht Habermas das selbst, indem er sie als ‚kontrafaktisch‘ bezeichnet. Mit Blick auf grundlegende Hinweise zum Verständigungsprozess kann die Theorie des kommunikativen Handelns jedoch dazu dienen, Voraussetzungen bzw. Einschränkungen aufzuzeigen, unter denen Veränderungskommunikation (mehr oder weniger) gelingt, was nun Gegenstand der weiteren Ausführungen sein soll.

Soll echte Verständigung das Ziel der Veränderungskommunikation sein, so muss sie sich als Grundvoraussetzung an den universalen Geltungsansprüchen der Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit orientieren. In Kapitel 1 dieses Hauptteils wurden die einzelnen Geltungsansprüche nach Habermas auf ihre Anwendbarkeit geprüft. Da in der Change-Praxis von einer Verneinung mindestens eines der drei Geltungsansprüche ausgegangen werden muss, braucht eine Veränderungskommunikation, die dann auch weiterhin verständigungsorientiert bleiben soll, zusätzlich den Diskurs. Denn ohne echtes, also rational motiviertes, Einverständnis entsteht kein Commitment für den Change und ohne Commitment sind Veränderungen nicht umsetzbar. In Kapitel 2 dieses Hauptteils wurde die Anwendbarkeit des Diskurses nach Habermas diskutiert. Daraus möchte ich nun einen Rahmen für die Kommunikation der Führungskräfte im mittleren Management ableiten, die ich als ‚verständigungsorientierte Veränderungskommunikation‘ im Sinne von Habermas bezeichne.

3.1.1. Wahrheit, Richtigkeit und Wahrhaftigkeit im Sinne einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation

Beginnen wir mit der Kommunikation der Wahrheit in Veränderungsprozessen. Welches kommunikative Verhalten der Führungskraft (im mittleren Management) unterstützt es, dass die Botschaften und Ziele des Wandels bei den Mitarbeiter_innen wirklich ankommen und angenommen werden können?

Die Wirkung der Kommunikation der Führungskraft (im mittleren Management) beginnt mit der eigenen Haltung der Führungskraft. Sie muss sich selbst darüber im Klaren sein, dass der Wandel von ihr mehr Fokus auf die Führung der Mitarbeiter_innen fordert als das ‚normale Tagesgeschäft‘. Und um effizient führen zu können ist ein konstruktiver Umgang mit Emotionen unverzichtbar. Dabei geht kein Weg an den eigenen Emotionen vorbei. Sie prägen die Haltung und damit die Kommunikation der Führungskraft maßgeblich, weshalb sie reflektiert und ggfs. modifiziert gehören, bevor die eigentliche Veränderungskommunikation beginnt.

In der Change-Praxis erleben die Mitarbeiter_innen ein Wechselbad der Gefühle, die allerdings der Motor für Veränderungen sind. Somit ist es das Ziel einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation, Emotionen Raum und Zeit zu geben, um schließlich deren produktive Seite für den Wandel nutzbar zu machen. Allerdings werden die Führungskräfte (im mittleren Management) nicht nur mit Begeisterung, sondern auch mit negativen bzw. unangenehmen Gefühlen der Mitarbeiter_innen konfrontiert. Ihnen auszuweichen ist nicht zielführend, sondern grob fahrlässig. Einen Change alleine auf der Sachebene ‚abzuwickeln‘ entspricht nicht dem menschlichen Naturell und führt nur zu unnötigem Widerstand. Gefühle lassen sich nicht verbieten, wirken aber ansteckend – sowohl im Positiven, wie auch im Negativen. Daher ist es eine vordringliche Aufgabe der Führungskraft (im mittleren Management), die Logik und Funktion der Gefühle zu verstehen und sie konstruktiv für Veränderungsprozesse einzusetzen.

Ein weiteres Kommunikationselement, das einer Verständigungsorientierung in der Veränderungskommunikation förderlich ist, ist die Zielgruppenorientierung. Sie trägt ganz wesentlich dazu bei, dass die Botschaften des Wandels auf der kognitiven, wie auch auf der emotionalen Ebene der Mitarbeiter_innen verarbeitet werden können. Dies beginnt bei einer sprachlich angepassten Ausdrucksweise. Und es geht weiter mit dem Bewusstsein, dass diejenigen, die gerade kommunizieren, einen zeitlichen Vorsprung hatten, sich zuvor schon mit den beabsichtigten Veränderun-

gen zu beschäftigen, was in der Regel zu einem echten Informations- und Gefühlsunterschied führt. Dieser Unterschied auf der Change-Kurve (vgl. Ziffer 1.1.3.) ist völlig normal und bedarf einer entsprechenden Aufmerksamkeit.

Kommen wir als Nächstes zur Richtigkeit im Sinne einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation. Beabsichtigte Veränderungen werden in diesem Kontext an unternehmenskulturellen Werten und Normen gemessen. Werte und Normen stehen allerdings naturgemäß für Beständigkeit und Berechenbarkeit. Im Wandel gilt es daher die Balance zu finden zwischen Altem, das sich bewährt hat und Neuem, das nun notwendig ist. Dies trifft sowohl für die Gestaltung von neuen Visionen, als auch auf die Kommunikation von Veränderungen zu. Die Führungskraft (im mittleren Management) ist gut beraten, wenn sie eine Entwicklung im Sinne von Evolution und weniger im Sinne von Revolution kommuniziert.

Bleibt noch die Wahrhaftigkeit als dritte, wichtige Grundvoraussetzung einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation. Hier spielen die Glaubwürdigkeit der Führungskraft und das Vertrauen in die Führungskraft (im mittleren Management) die entscheidende Rolle. Beides beeinflusst ganz maßgeblich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter_innen. Ohne Glaubwürdigkeit und Vertrauen lassen sich Mitarbeiter_innen in der Change-Praxis nicht mobilisieren. Damit wird der Change zur Nagelprobe für Glaubwürdigkeit und Vertrauen generell. Denn wer sich nicht schon vor dem Change beides über längere Zeit erarbeitet hat, wird sich schwer tun, als Führungskraft (im mittleren Management) die Mitarbeiter_innen in das gewünschte Boot zu holen. Die Empfehlung lautet daher ganz klar: jede Führungskraft (im mittleren Management) hat permanent die Aufgabe, an ihrer Glaubwürdigkeit und ihrer Vertrauensbeziehung zu ihren Mitarbeiter_innen zu arbeiten. Denn wenn es darauf ankommt, ist es zu spät damit zu beginnen.

3.1.2. Diskurs im Sinne einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation

Werden (einzelne) Geltungsansprüche in der Change-Praxis zurückgewiesen, bedarf es des Diskurses nach Habermas, um im Wege der Fortsetzung der Verständigungsorientierung der Veränderungskommunikation noch zu einem Einverständnis zu gelangen. Aufgrund der organisatorischen Heimat der Führungskraft im mittleren Management ‚in der Mitte‘ des Unternehmens, ergeben sich zwei hierarchi-

sche Richtungen, in die sie Aushandlungsprozesse zu führen hat: nach oben mit dem Top-Management und nach unten mit den Mitarbeiter_innen dort.

Richten wir zunächst den Blick auf den Diskurs zwischen Top-Management und Führungskraft im mittleren Management. Je stetiger der Wandel wird und je komplexer die Umweltbedingungen für Unternehmen werden, umso notwendiger wird es, dass sich auch die Veränderungskommunikation weiterentwickelt und an veränderte Bedingungen anpasst. So wird in der Literatur heute nicht mehr nur handwerklich gute, journalistisch geprägte Kommunikation gefordert, sondern mehr. Dieses Mehr bedeutet Beteiligung der Führungskräfte im mittleren Management an Entscheidungsprozessen des Top-Managements, auch für Veränderungsprojekte. Und der Diskurs nach Habermas ist genau die Plattform für echte Partizipation. Er fordert einen echten Aushandlungsprozess ohne Verzerrungen aufgrund von äußeren Einflüssen. An dieser Stelle sticht natürlich das Machtgefälle zwischen Top-Management und mittlerem Management ins Auge und es stellt sich die Frage, wie das denn gehen soll. Ist echter Diskurs, also Aushandeln auf Augenhöhe, wirklich gewollt, so bieten z.B. Großgruppenveranstaltungen beste Möglichkeiten, hierarchieübergreifend und zielorientiert zu arbeiten. Solche Veranstaltungen vereinen die kognitive mit der emotionalen Arbeitsebene und führen zu einer gemeinsamen Ausrichtung auf geplante Veränderungen.

In den klassisch organisierten Unternehmen werden die Entscheidungen für den Change meistens noch im Top-Management getroffen und dann für die Umsetzungsphase an das mittlere Management kommuniziert. In solchen Konstellationen ist es die vordringliche Aufgabe des Top-Managements, die Führungskräfte im mittleren Management von der Dringlichkeit des Wandels zu überzeugen. Dabei geht es um echtes Überzeugen, also Argumentieren möglichst ohne die Positionsmacht oder andere Arten von Macht, die unbestritten in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sind, in den Vordergrund zu stellen. Sonst scheitert ein echter Diskurs.

Im Diskurs muss unbedingt beachtet werden, dass die Führungskraft im mittleren Management einerseits als Führungskraft die Veränderungen vorantreiben soll, andererseits von den Veränderungen als Mitarbeiter_in persönlich betroffen ist. Als Treiber brauchen Führungskräfte im mittleren Management einen echten Informationsvorsprung vor ihren Mitarbeiter_innen. Als Betroffene brauchen sie Gewissheit bezüglich der eigenen Führungsrolle in der Zukunft. Sonst können sie unmöglich überzeugende Kommunikator_innen des Wandels sein. Investiert das Top-Management in dieser Phase des Change genügend Zeit, um diese erfolgskritische

Führungsarbeit zu leisten, kann das Risiko des Scheiterns des Veränderungsprozesses deutlich verringert werden. Denn wenn Führungskräfte im mittleren Management als Lehm- oder Lähmschicht im Change bezeichnet werden, ist der Grund dafür selten nur auf einer Seite der Medaille zu suchen. So groß kann der Zeitdruck gar nicht sein, als dass sich das Investment des Diskurses zwischen Top-Management und Führungskraft im mittleren Management nicht lohnt. Schließlich geht es um Verständigung als Voraussetzung für eine gelingende Veränderungskommunikation.

Im nächsten Schritt kommunizieren dann die Führungskräfte im mittleren Management mit ihren Mitarbeiter_innen. Im Sinne von Verständigung nach Habermas müssen die Mitarbeiter_innen erleben, dass über zurückgewiesene Geltungsansprüche diskutiert werden kann – auch mit dem Ergebnis eines Konsenses.

Aufgrund unterschiedlicher Perspektiven der einzelnen Mitarbeiter_innen zum Change stößt die Führungskraft im mittleren Management naturgemäß auf unterschiedliche Verhaltensweisen. Auch auf Widerstand, denn es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand. Das ist gut zu wissen, um dann die Botschaft des Widerstands so zu verstehen, dass noch kein Einverständnis zum geplanten Vorgehen besteht. Und hier kommt der Diskurs doch gerade recht – aber er muss geführt werden. Die Haltung und das Rollenverständnis der Führungskraft im mittleren Management sind sodann ausschlaggebend dafür, wie viel echter Diskurs - ohne Einfluss von Macht und nur um die besseren Argumente bemüht - stattfindet.

In der Change-Praxis werden die Führungskräfte im mittleren Management auf einen weiteren ‚Störfaktor‘ stoßen: die informelle Kommunikation, speziell in Form von Gerüchten. Gerüchte sind eine Begleiterscheinung jeder formalen Kommunikation, aufgrund ihrer sehr eigenen Dynamik und als alternative Informationsquelle jedoch nicht zu unterschätzen. Sie dienen allerdings zur Überwindung von Unsicherheit und Ungewissheit. Daher ist es für die Führungskraft im mittleren Management ratsam zu wissen, was in der Gerüchteküche geboten wird, um kommunikativ darauf eingehen zu können und sich auch dieses Phänomen konstruktiv zu Nutze zu machen. Am zielführendsten ist es jedoch, als Führungskraft im mittleren Management auf eine möglichst lückenlose formelle Veränderungskommunikation zu achten, denn Gerüchte entstehen durchaus auch aufgrund von von Mitarbeiter_innen defizitär empfundener Kommunikation. Diskurs übernimmt sodann die Funktion einer Gerüchte-Prävention.

Auch wenn Habermas (1995: 500) echte Diskurse als „Inseln im Meer der Praxis.“ beschreibt, so übernehmen sie doch eine sehr wichtige Funktion für die Kommunikation im Allgemeinen und für die Veränderungskommunikation im Speziellen.

Zusammenfassend habe ich nun wichtige Stationen auf dem Weg einer verständigungsorientierten Veränderungskommunikation aufgezeigt. Zugrunde liegt die Theorie des kommunikativen Handelns als Blaupause in Sachen Verständigung. Gelingt die Veränderungskommunikation der Führungskraft im mittleren Management, gelingt auch die Verhaltensänderung ihrer Mitarbeiter_innen. In der Folge stehen die Chancen gut, dass die vom Top-Management beabsichtigten Veränderungen wirklich und nachhaltig umgesetzt werden. Im nächsten Kapitel richtet sich der abschließende Blick auf zukünftige Entwicklungen und damit verbundene interessante wissenschaftliche Fragestellungen der Veränderungskommunikation.

3.2. Ausblick

3.2.1. Die Rolle der Kommunikationsfähigkeit in der Führungskräfteentwicklung

An diversen Stellen der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass sich nicht nur die Anforderungen an Unternehmen in einer volatilen Welt stark verändern, sondern damit auch die kommunikativen Herausforderungen für die Führungskräfte (im mittleren) Management. Heute sind strategische, soziale und emotionale Kompetenz gefragt, die ganz andere Anforderungen an das Persönlichkeitsformat einer Führungskraft stellen. An dieser Stelle sei Peter F. Drucker zitiert, der die Aufgaben der Führungskräfte in der postkapitalistischen Gesellschaft folgendermaßen beschreibt:

„Sie müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.“ (Drucker, zit. nach Doppler et al. 1994: 67, Hervorhebungen im Original)

Wandel fordert weiterhin auch Umgang mit Emotionen, Konflikten und Beteiligung. „Change-Management wird stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, Einstellungs- sowie Verhaltensänderungen zu ermöglichen, um nachhaltige Veränderung zu erreichen. Dabei wird sich das Repertoire der Change-Verantwortlichen, ob Change Manager oder Führungskräfte, im Hinblick auf Mindset- und Verhaltensaspekte erweitern müssen.“ (Capgemini Consulting 2012: 15) Und ob ein Veränderungsprozess für die Beteiligten zum Besseren führt, hängt von der individuellen Perspektive ab. Die Kunst des Führens verlangt also eine große Sicherheit im Umgang auch mit eher negativ behafteten Emotionen. (vgl. Capgemini Consulting 2012: 35) Dreh- und Angelpunkt für diese notwendige Entwicklung ist die Kommunikation in Veränderungsprozessen.

Diese Kommunikationskompetenz von Führungskräften gilt es bewusst weiter zu entwickeln. Sie ist erfolgskritisch im Change an sich, auch aber als Führungsinstrument im tagtäglichen im Umgang mit den Mitarbeiter_innen unverzichtbar. Aufgrund der signifikanten Bedeutung von Vertrauen zwischen Führungskraft im mittleren Management und ihren Mitarbeiter_innen für die Arbeitsmotivation und den Leistungserfolg des Unternehmens ist es generell erfolgsrelevant, dass Führungskräfte mittels konkreter Schulungsmaßnahmen weiterentwickelt werden. Für sie gilt es den Mittelweg zu finden zwischen der Erledigung von Arbeitsaufgaben und der Erbringung von Leistung auf der einen Seite sowie der Entwicklung von vertrauensvollen persönlichen Beziehungen auf der anderen Seite. (vgl. Neubauer et al. 2006: 138f) Darauf kommt es auch in Zukunft ganz bestimmt an - nicht nur in der Change-Praxis. „Personales Vertrauen wird in der postmodernen Gesellschaft zu einem Projekt, an dem alle beteiligten Akteure arbeiten müssen.“ (Heisig, 1997: 150 zit. nach Geramanis 2002: 92, Hervorhebungen im Original) (Geramanis 2002: 92)

Generell es geht dabei auch um eine Überprüfung bekannter Denkmuster. Denn Führungskräfte im mittleren Management arbeiten vorrangig mit Menschen und sollten sich bewusst sein, je nach Situation zwischen Aufgabenorientierung und Personenorientierung wechseln zu müssen, um ihre Mitarbeiter_innen effektiv führen zu können.

3.2.2. Gelingende Veränderungskommunikation führt zum lernenden Unternehmen

Unternehmen im stetigen Wandel müssen sich permanent anpassen bzw. verändern. Sind Unternehmen in der Lage, die Chancen eines antizipativen Wandels zu nutzen, haben sie bereits einen ersten Schritt in Richtung lernende Organisation gemacht. (vgl. Vahs et al. 2007: 102) Und sind Veränderungen im Unternehmen schon einmal gut gelungen, kann darauf aufgebaut werden. Denn Unternehmen entwickeln neue Strukturen oder Netzwerke, die geeignet sind, auch in der Zukunft auf ein dynamisches Umfeld aus sich selbst heraus zu re-agieren.

3.2.3. Evaluierung von Veränderungskommunikation

In der Unternehmenspraxis erfährt alles, was messbar ist große Aufmerksamkeit, was nicht messbar ist, ist schwer zu argumentieren. Veränderungskommunikation bewegt sich in diesem Umfeld und kann schwer gemessen werden. Voraussetzung für ein Ermitteln der Wirkung von Veränderungskommunikation ist, dass die Strategie und die Ziele klar definiert sind. Dann können Maßnahmen umgesetzt und deren Wirkung auch gemessen werden. Diese Zielorientierung in Sachen Kommunikation ist in der Change-Praxis noch ausbaufähig. (vgl. Deekeling et al. 2009: 215) Bei der Frage nach den im Change-Management eingesetzten Tools landete das Change-Controlling mit 22 Prozent weit abgeschlagen am unteren Ende des Rankings. Es scheint, dass die Change-Praxis noch immer ohne managementkompatible Reportingstrukturen arbeitet und deshalb der ‚Return on Change-Management‘ immer wieder in Frage gestellt werden kann. (Capgemini Consulting: 23)

„Allerdings sind derzeit die Verfahren zur Umrechnung von immateriellen Werten in monetäre Größen noch aufwändig und wissenschaftlich umstritten.“ (Mast 2010: 79) Was ist ein guter Stakeholder Value wert? Der Wert wird in der Praxis meist erst dann spürbar, wenn das Image sich verschlechtert, der Kurswert von Aktien sinkt, Kunden abspringen oder die Fluktuationsrate steigt. Dann vernichtet schlechte Kommunikation Werte. Um dies zu vermeiden lohnt es sich, der Evaluierung von Veränderungskommunikation mehr Aufmerksamkeit zu teil werden zu lassen. In der Konsequenz wird der Veränderungskommunikation an sich ebenfalls die erforderliche Beachtung zu Teil werden.

D. Literaturverzeichnis

- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2015): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer.
- Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien [u.a.]: Böhlau.
- Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hg.) (2014): Kommunikationstheorien. 7., durchgesehene und aktualisierte Auflage. Wien: New Academic Press.
- Cacaci, Arnaldo (2006): Change Management - Widerstände gegen Wandel. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Capgemini Consulting (2012): Change Management Studie 2012. Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? München: Capgemini Deutschland GmbH. https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf (07.08.2014)
- Capgemini Consulting (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015. München: Capgemini Deutschland GmbH. <https://www.de.capgemini-consulting.com/resources/change-management-studie-2015> (12.05.2015)
- Deekeling, Egbert (2009): Zielbestimmung Change-Kommunikation. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 19-22
- Deekeling, Egbert (2009): Lost in Open Space. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 31-34
- Deekeling, Egbert (2009): CEO-Kommunikation in Veränderungsprozessen. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 43-44.

- Deekeling, Egbert/Barghop, Dirk (2009): Change-Kommunikation ist Führungskommunikation. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 13-15.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten 2. Auflage. Frankfurt u.a.: Campus-Verlag.
- Freimuth, Joachim (2003): „They (n)ever come back. Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management.“. In: OrganisationEntwicklung 2003, Heft 1, 24-35.
- Früh, Werner (2015): Inhaltsanalyse. 8., Auflage. Konstanz, München: UVK-Verl.-Gesellschaft.
- Geiger, Thomas/Fischer Ariana/Mirbach, Jürgen (2009): Wirkung objektivieren, Nutzen erkennen. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 214-230.
- Guse, Stephanie/Wagner, Eike (2014): Die Rolle mittlerer Manager bei der Kommunikation von Veränderungen. In: Stumpf, Marcus (Hg.): Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten. Wiesbaden: Springer VS, 75-93.
- Habermas, Jürgen (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. [s.l.]: [s.n.].
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1995): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haver, Stefan (2009): Führungskommunikation im Corporate Change. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 59-68.

- Heitger, Barbara/Doujak, Alexander (2014): Harte Schnitte, neues Wachstum. Wandel in volatilen Zeiten; die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management 2., aktualisierte Neuauflage. München: mi-Wirtschaftsbuch-Verlag.
- Kotter, John P. (2012): Leading change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern 1. Nachdruck. München: Vahlen.
- Lewin, Kurt (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern [u.a.]: Huber.
- Lies, Jan (2011): Wegweiser. In: Lies, Jan (Hg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 1-6.
- Lies, Jan/Mörbe; Steffen/Volejnik, Ulrike (2011): 1. Mine: Strategiedominanz harter Faktoren im Change. In: Lies, Jan (Hg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 7-15.
- Lies, Jan/Schoop, Simon (2011): 2. Mine: Entkopplung von Change-Management und Change Communications? In: Lies, Jan (Hg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 16-25.
- Lies, Jan/Schoop, Simon (2011): 18. Mine: Geheimhaltungskultur und Ergebniskommunikation. In: Lies, Jan (Hg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 162-170.
- Lies, Jan/Volejnik, Ulrike/Mörbe; Steffen (2011): 11. Mine: Mangelndes Change-Commitment. In: Lies, Jan (Hg.): Erfolgsfaktor Change Communications. Klassische Fehler im Change-Management vermeiden. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 101-108.
- Lohmer, Matthias/Giernalczyk, Thomas (2012): Psychodynamik und Unbewusstes in Unternehmen. In: Giernalczyk, Thomas (Hg.) Das Unbewusste im Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 7-23.
- Maletzke, Gerhard (1963): Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut.

- Mast, Claudia (2010): Unternehmenskommunikation. 4., neue und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UKV [u.a.].
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Merten, Klaus (1995): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis 2., verbesserte Auflage. Opladen: Westdt. Verlag.
- Mohr, N. (1997): Kommunikation und organisatorischer Wandel. Ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. Wiesbaden: Gabler.
- Mohr, Niko/Woehe, Jens Marcus (1998): Widerstand erfolgreich managen. professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Neubauer, Walter F./Rosemann, Bernhard (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Osterloh/Weibel (2006): Vertrauen - ein schillernder Begriff. In: Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (Hg.): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Ostermann, Paul (2008): The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, Why They Matter: Harvard Business Review Press.
- Pfannenberger, Jörg (2009): Strategien der Veränderungskommunikation. In: Pfannenberger, Jörg (Hg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen, Prozesse, Umsetzung. 2., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 12-22.
- Philippeit, Tanja (2009): „Stuck in the middle. Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen“. In: OrganisationEntwicklung, Heft 2, 21–31.

- Quirke, Bill (2009): Leadership and Communication. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 69-91.
- Rössler, Patrick (2005): Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK Verl.-Gesellschaft.
- Rothe, Friederike (Hg.) (2006): Zwischenmenschliche Kommunikation. 1. Auflage Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Schick, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Shannon, Claude /Weaver, Warren (Hg.) (1976): Mathematische Grundlagen der Informationstheorie. München [u.a.]: Oldenbourg.
- Theis-Berglmair, Anna M. (2003): Organisationskommunikation. 2. Auflage. Münster [u.a.]: Lit.
- Vahs, Dietmar/Leiser, Wolf (2007): Change Management in schwierigen Zeiten. 2., veränderter Nachdruck. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Voß, Andreas (2009): Führungskräftekommunikation in Veränderungsprozessen. In: Pfannenberger, Jörg (Hg.): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll; Themen, Prozesse, Umsetzung. 2., völlig überarbeitete und ergänzte Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 72-82.
- Watzlawick, Paul/ Bavelas, Janet Beavin/Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation. 12., unveränderte Auflage. Bern: Huber.
- Weber, Ulrich (2009): Vorwort. In: Deekeling, Egbert (Hg.): Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler, 5-6.
- Onlinequelle (OQ1): <http://de.wikipedia.org/wiki/Sender-Empf%C3%A4nger-Modell> (19.05.2015)

E. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Anlässe für transformativen Wandel in Unternehmen (Capgemini Consulting 2015: 12).....	9
Abb. 2: Der Acht-Stufen Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels (vgl. Kotter 1996:18, eigene Darstellung)	12
Abb. 3: Die Herausforderungen für eine Führungskraft im mittleren Management in der Change-Praxis (Philippeit 2009: 24).....	22
Abb. 4: Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver. (OQ 1).....	33
Abb. 5: Handlungstypen nach Habermas (1981: 384, eigene Darstellung).....	36
Abb. 6: Die Change-Kurve - Der Einfluss von Change Communications auf die Leistungskurve des Transformationsprozesses. (Lies/Volejnik/Mörbe 2009: 158). 52	
Abb. 7: systematische Darstellung des im Veränderungsprozess zu erwartenden Verhaltens (vgl. Lies/Volejnik/Mörbe 2011: 106, eigene Darstellung)	67

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterthesis ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keiner anderen Prüferin bzw. bei keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingebracht.

Mir ist bekannt, dass Zuwiderhandeln mit der Note „nicht genügend“ (ohne die Möglichkeit einer Nachbesserung oder Wiederholung) geahndet wird und weitere rechtliche Schritte nach sich ziehen kann.

Diese Arbeit wurde neben der gedruckten Version auch auf CD-Rom zur Prüfung der o.g. Erklärung bei der zuständigen Prüferin bzw. bei dem zuständigen Prüfer hinterlegt.

Oberhaching bei München, 27.05.2015

Helga Zelesny