

"Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, Exploitation und Exploration, verstehen."

Im selben Boot

Wie viel Vertrauen haben wir in die solidarische Bekämpfung der Corona-Pandemie und welche Rolle spielen Medien dabei?

Die Auswirkungen parasozialer Meinungsführerschaft auf Einstellungen und Handeln während der Corona-Pandemie in Deutschland

Zwischen "New Normal" und "Back to Business" – Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen?

Organisationen entwickeln, Change Management erneuern:

Veränderungen in Zeiten digitaler Kollaboration. Ein Schulterblick in das Masterprogramm

Impressum

Herausgeber

Prof. Dr. Susanne Knorre Prof. Dr. Dagmar Schütte Prof. Dr. Detlev Dirkers

Redaktion

Hochschule Osnabrück Fakultät Management Kultur und Technik (Campus Lingen) Institut für Kommunikationsmanagement Kaiserstraße 10c D-49809 Lingen

Redaktionsleitung 2021: Carolin Heitkamp E-Mail: CCJ-Redaktion@hs-osnabrueck.de

Haftungsausschluss

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Sie stellen kein Angebot des Corporate Communications Journals dar. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Das Corporate Communications Journal distanziert sich ausdrücklich von den Inhalten und macht sich diese in keinster Weise zu Eigen.

Gleichstellung der Geschlechter

Das Corporate Communications Journal versteht das generische Maskulinum als neutrale grammatikalische Ausdrucksweise, die – wo nicht anders bezeichnet – ausdrücklich alle Geschlechter umfasst.

Inhalt

Editorial 05

Interview

"Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, 06 - 08 Exploitation und Exploration, verstehen."

Von Gabriele Steeb

Das Corporate Communications Journal im Gespräch mit Gabriele Steeb, Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG und Absolventin des berufsbegleitenden Masterprogramms "Corporate Communications"

Aufsätze

Im selben Boot 09 - 15

Wie viel Vertrauen haben wir in die solidarische Bekämpfung der Corona-Pandemie und welche Rollen spielen Medien dabei?

Von Leon Dalla Vecchia

Dieser Beitrag liefert erste Erkenntnisse für die bisher unerforschte Beziehung zwischen Mediendependenzen und dem Vertrauen in die gesellschaftliche Krisenbewältigung.

Die Auswirkungen parasozialer Meinungsführerschaft auf 16 - 23 Einstellungen und Handeln während der Corona-Pandemie in Deutschland

Von Sophie Molitor

Dieser Beitrag setzt sich mit Personen auseinander, die 2020 während der Corona-Pandemie in den Medien präsent waren und geht der Frage nach, welchen Einfluss diese auf Einstellungen und Handeln in Bezug auf die Pandemie nahmen.

Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen? Von Judith Alpmann	24 - 30
In diesem Beitrag werden die Ergebnisse qualitativer Leitfadeninterviews mit ExpertInnen aus dem Bereich der internen Kommunikation vorgestellt.	
Aus der Lehre	
Organisationen entwickeln, Change Management erneuern: Veränderungen in Zeiten digitaler Kollaboration. Ein Schulterblick in das Masterprogramm	31 - 33
 These: "Ausgehend von den Ansätzen der Gruppen- dynamiken und der Aktionsforschung nach Lewin ver- laufen geplante Change Projekte in virtuellen Teams erschwerter." Von Alexandra Schott und Elisa Schumann 	34 - 40
 These: "Das Change Management im Unternehmen steht im Wandel von Mensch-Mensch zu Mensch-Maschine- Kollaboration vor vielfältigen Herausforderungen." Von Leonie Hartmann, Rebecca Klook und Luisa Stöcker 	41 - 46
These: "Je emergenter organisationale Veränderungen betrachtet werden, desto eher ist Sprache als konstituierendes Element im Wandel zu verstehen." Von Katharina Geise, Jessica Neumann und Clara Wehmeier	47 - 52

Editorial

Nein, es ist nicht überraschend, dass sich auch die Autoren der neuen Ausgabe des CCJ mit den Auswirkungen der Pandemie beschäftigen. Überraschend und interessant sind jedoch die Inhalte, die sie als Ergebnis ihrer Abschlussarbeiten in der Rubrik "Aufsätze" vorstellen.

Unter welchen Bedingungen fassen Menschen Vertrauen, dass wir schwierige Aufgaben als Gesellschaft erfolgreich bewältigen können? Das war die Frage von Leon Dalla Vecchia, die er mit dem Konstrukt der Mediendependenz verbindet – tatsächlich eine überraschende Kombination und damit interessante Perspektive auf die altbekannte Frage nach den Bedingungen, unter denen Vertrauen gelingen kann.

Selten waren der Wunsch und die Notwendigkeit, Menschen zu einem bestimmten Handeln zu veranlassen, offensichtlicher als bei der Bekämpfung der Pandemie unter größtmöglicher medialer Beobachtung. Sophie Molitor untersucht deshalb in ihrem Beitrag, welchen Einfluss parasoziale Meinungsführerschaften auf Verhalten von Rezipienten haben können.

Schließlich geht es in dem Aufsatz von Judith Alpmann darum, wie sich die Managementpraxis der internen Kommunikation unter dem Eindruck der Pandemie verändert hat – oder vielleicht auch nicht? Es mag für endgültige Schlussfolgerungen noch zu früh sein, aber ein Zwischenfazit ist nach über einem Jahr Pandemie sicher angebracht. Für ihre Arbeit wurde Frau Alpmann als eine von drei Absolventinnen bundesweit für den BdKom-Young Talent Award nominiert.

Ab und zu wirft das CCJ auch einen Blick auf das aktuelle Geschehen in der Lehre am Institut für Kommunikationsmanagement. So auch in dieser Ausgabe. Die Studierenden im zweiten Semester des Masterstudiengangs "Management und Kommunikation" hatten die Gruppenaufgabe, eine möglichst zugespitzte These zu den Herausforderungen des Change Managements vor dem Hintergrund zunehmender digitaler Kollaboration zu entwickeln und in der Diskussion zu verteidigen. Auch hier liefert natürlich die Pandemie, insbesondere ihr Effekt auf das ortsunabhängige Arbeiten, den Anlass. Wir dokumentieren ausgewählte Handouts zu den Thesen, die in einer Abschlussrunde präsentiert und diskutiert wurden.

Last but not least: den Einstieg in die aktuelle Ausgabe macht Gabriele Steeb, Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG, die wir interviewen konnten zu ihren Erfahrungen mit Change Projekten, die auf das Prinzip der Ambidextrie setzen. Steeb kann dabei ihre berufspraktischen Erfahrungen vor einem fundierten theoretischen Hintergrund reflektieren, denn sie ist Absolventin des berufsbegleitenden Masterprogramms "Corporate Communications". Apropos: Nach der Zusammenlegung der weiterbildenden Master-Studiengänge finden Berufstätige, die sich für ein Weiterbildungsstudium im Bereich Corporate Communications interessieren, dieses nun im Masterprogramm "Führung und Organisation, Studienschwerpunkt Unternehmenskommunikation".

Damit aber genug der einführenden Worte und viel Spaß beim Lesen!

Prof. Dr. Dagmar Schütte Prof. Dr. Detlev Dirkers Prof. Dr. Susanne Knorre

Osnabrück/Lingen, 14. September 2021

"Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, Exploitation und Exploration, verstehen."

Das Corporate Communications Journal im Gespräch mit Gabriele Steeb, Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG und Absolventin des berufsbegleitenden Masterprogramms "Corporate Communications".

Ihre Masterarbeit beschäftigt sich mit Organisationaler Ambidextrie als Herausforderung für die interne Kommunikation. Was hat Sie veranlasst, dieses Thema auszuwählen? War es die Beschäftigung mit der Theorie im Studium oder die Beobachtungen in der Praxis?

Im Studium haben mich bei der Theorie zu Unternehmensführung und Organisationskommunikation insbesondere die Veränderungen durch die Digitalisierung und die viel zitierte erforderliche Agilität interessiert. Organisationale Ambidextrie gilt hier als ein erfolgreiches Konzept. In meinem Unternehmen stellen wir uns entsprechend auf. Wie viele andere Unternehmen haben auch wir das Bestreben, in einem sich schneller verändernden Marktumfeld weiterhin eine wichtige Rolle zu spielen und den sich verändernden Kundenansprüchen gerecht zu werden. Wir wissen, dass sich unser Kerngeschäft stetig weiterentwickeln muss, sich aber darüber hinaus noch andere Kompetenzen entwickeln müssen, damit wir Gestalter öffentlicher Mobilität in Hamburg bleiben. Das bedeutet zum Beispiel, uns neue, innovative Geschäftsfelder zu erschließen.

Ambidextrie ist ja gerade ein viel beachtetes Konzept in der Managementlehre. Was ist Ihre Arbeitsdefinition?

Organisationale Ambidextrie ist die Gleichzeitigkeit von Exploitation und Exploration. Während Exploitation durch feste funktionale Strukturen, aufgabenorientierte Führung und effizienzorientierte Prozesse die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen verbessern will, zielt Exploration auf die Entwicklung von gänzlich Neuem. Hierfür eignen sich informelle, offene Strukturen und ein Handeln, das von Partizipation und Selbstorganisation geprägt ist. Das Zitat von Julia Duwe beschreibt sehr gut, was den Erfolg ambidextrer Organisationen ausmacht: "Beidhändige Unternehmen treiben intensiv ihr Kerngeschäft voran und schaffen sich auf diese Weise den finanziellen Spielraum, um in Forschung und Entwicklung für die Zukunft zu investieren. [...] Ihr Geheimnis liegt darin, das Beste der Vergangenheit zu zelebrieren und zu nutzen, während gleichzeitig neue Innovations- und Geschäftsfelder erschlossen werden." (Duwe, 2020, S. 24f.1).

¹ **Duwe, J.** (2020): Beidhändige Führung.Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen. (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler

Haben Sie den Eindruck, dass dieses Konzept in Unternehmen, die Sie kennen, gezielt eingesetzt wird, um beispielsweise ein Change Projekt umzusetzen? Oder entsteht die "beidhändige Organisation" einfach aufgrund der praktischen Notwendigkeiten? Was ist also geplant, was eher emergent?

So wie ich es bei uns erlebt habe - und bei anderen Unternehmen schätze ich es ähnlich ein - wird organisationale Ambidextrie nicht von Beginn an gezielt eingesetzt, sondern sie entwickelt sich. Unter der Überschrift Agilität hat das Thema New Work in den letzten Jahren enorme Popularität entwickelt und viele Unternehmen haben sich mit agilen Arbeitsmethoden auseinandergesetzt. Manche vielleicht auch nur, um dem allgemeinen Trend zu entsprechen. Aber im Wesentlichen geht es darum, im schnellen Wandel des komplexen Marktumfeldes flexibel zu sein, neue Wege zu gehen und radikale Innovationen zu entwickeln. Dabei helfen alternative Organisationsformen, die eher wie Netzwerke funktionieren. Sie setzen auf die Selbstorganisation von Personen und Teams, um deren schöpferischen Fähigkeiten zu steigern. Gestartet als Pilotprojekte kommt dann irgendwann eine Phase, in der man sich damit auseinandersetzen muss, wie die beiden Systeme in einem Unternehmen nebeneinander und zusammen funktionieren, damit sie gemeinsam auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

Die Führungskräfte und ihre Kommunikation gelten unverändert als Schlüsselfaktor für gelingendes Management. Hat sich das in Ihrer Studie ebenfalls bestätigt?

Die Forschungen zur organisationalen Ambidextrie zeigen deutlich, dass die Kommunikation der Führungskräfte entscheidend ist. Exploitation und Exploration sind kon-

träre Systeme. Sie basieren auf Organisationsformen, die sich in zentralen Punkten unterscheiden, beispielsweise im Aufbau der Struktur, in der Art der Führung und Steuerung, in der Kommunikation und im Wertesystem. Bei der Integration von Exploration in ein exploitativ agierendes Unternehmen führen die widersprüchlichen Verhaltensweisen und konträren Managementlogiken zu Spannungen und Konflikten. Unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Anreiz- und Führungssysteme sorgen zudem für administrativen Aufwand, viel Abstimmung und Koordination. Führungsteams müssen daher in der Lage sein, nicht nur selbst mit den Widersprüchlichkeiten im Unternehmen zurechtzukommen, sondern die beiden Welten zu verbinden und zwischen beiden zu vermitteln. Sie müssen ihren Mitarbeitenden den Sinn einer organisationalen Ambidextrie vermitteln und ihnen trotz der Widersprüchlichkeiten Orientierung ben. Meine explorative Studie bestätigte, dass der Mangel an Kommunikation und das Fehlen eines klaren Bekenntnisses zur Beidhändigkeit bereits auf der Managementebene zu Verunsicherung und Abgrenzungsverhalten führen.

Welche Rolle spielt die Managementfunktion bzw. die Abteilung Interne Kommunikation? Welche Unterstützung muss sie leisten, damit die Potenziale der Ambidextrie wirklich zum Tragen kommen können?

Interne Kommunikation als Managementfunktion wird von der Unternehmensleitung einsetzt, um die unternehmerischen Ziele zu unterstützen. Ein wesentlicher Auftrag ist daher, die Funktionen und Chancen der Exploration, im Zusammenspiel mit der Exploitation als existenzsichernde Basis des Unternehmens, aufzuzeigen und die Mitarbeitenden zu motivieren, sich auf den Wandel einzulassen. Hierbei insbesondere Mitarbeitenden in der klassischen Organisation Orientierung zu geben, ist weiterhin eine zentrale Aufgabe. Explorative Organisationseinheiten als neue zusätzliche Zielgruppe der Abteilung Interne Kommunikation sind dagegen Unsicherheit gewohnt. Ihre Arbeit ist geprägt von Interaktion und vernetzter Kommunikation, intern und vor allem auch extern zur Erschließung von Neuem. Hier ist die Aufgabe, diese sozialen Prozesse zu fördern, auch für den Wissensaustausch mit der klassischen Organisation. Dazu gehört es, die Autonomie der Netzwerke zu schützen und zu unterstützen, dass ihre Ergebnisse ins Unternehmen fließen.

Haben Sie abschließend eine konkrete Handlungsempfehlung für Kommunikationsverantwortliche, die eine solche Aufgabe übernehmen?

Die Beidhändigkeit muss Teil des Rollenverständnisses der Abteilung Interne Kommunikation werden. Kommunikationsverantwortliche müssen beide Seiten, Exploitation und Exploration, verstehen, um Mitarbeitende beider Systeme kommunikativ zu erreichen und in Interaktion miteinander bringen. Durch bedürfnisorientiertes Informieren und das Angebot von verschiedenen Dialogformaten kann die Abteilung Interne Kommunikation Akzeptanz dafür schaffen, dass das Unternehmen als ambidextre Organisation arbeitet. Sie muss aufkommende Unsicherheiten "besprechbar" machen, auch wenn sie zum Teil nicht aufzulösen sind. Zwischen Exploitation und Exploration wird es in der operativen Praxis stets zu Spannungen oder Störungen kommen. Dieser stetige Diskurs im Inneren aufgrund der sich verändernden Anforderungen von außen wird Teil der Unternehmenspraxis bleiben.

Vita

Gabriele Steeb ist Senior Managerin Interne Unternehmenskommunikation bei der Hamburger Hochbahn AG, dem zweitgrößten Nachverkehrsunternehmen in Deutschland. Während und nach ihrem Magisterstudium der Angewandten Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg war sie als Kulturarbeiterin in der darstellenden und bildenden Kunst tätig. Bei ihrem Wechsel in die Unternehmenskommunikation lag ihr Fokus anfangs auf externer Kommunikation, bevor sie sich auf interne Kommunikation spezialisierte.

Info-Kasten

Wer seine berufliche Praxis reflektieren und zugleich "im Job" einen Masterabschluss erwerben will, findet die Lösung oft in einem berufsbegleitenden oder -integrierenden Studiengang. Die weiterbildenden Master-Studiengänge "Corporate Communications" und "Führung und Organisation" am Campus Lingen wurden 2020 zusammengeführt. Berufstätige, die sich für ein Weiterbildungsstudium im Bereich Corporate Communications interessieren, finden "ihr" Angebot im Studiengang "Führung und Organisation", Studienrichtung "Unternehmenskommunikation".

https://www.hs-osnabrueck.de/ studium/studienangebot/master/ fuehrung-und-organisation-ma-dual-standort-lingen-ems/studienrichtungen/#c4970417

Im selben Boot

Wie viel Vertrauen haben wir in die solidarische Bekämpfung der Corona-Pandemie und welche Rolle spielen Medien dabei?

Von Leon Dalla Vecchia

Abstract

Die Corona-Pandemie hat eine Erkenntnis gestärkt: Wir als Gesellschaft sind im Guten wie im Schlechten aufeinander angewiesen. Schon früh in der Pandemie war klar, dass der Weg der Virus-Bekämpfung vor allem über solidarische Rücksichtnahme führt. Doch sind wir wirklich davon überzeugt, dass das gelingt? Dieser Artikel zeigt anhand einer Kognitions- und einer Medientheorie sowie empirischer Daten, ob Medien einen Einfluss darauf haben, wie groß unser Vertrauen ineinander ist.

Theoretische Grundlagen Medien System Dependency Theory

Wie schon der Uses-&-Gratification-Ansatz (Sommer, 2019), versteht auch die Media System Dependency Theory (MDT) die Mediennutzung als bewusst zielgerichtet zur Befriedigung individueller Bedürfnisse. Im Gegensatz zu bzw. in Ergänzung an U-&-G-Ansätze, geht es Ball-Rokeach und DeFleur im Kern um die Entstehung und den Erhalt von Abhängigkeiten: "Dependency is defined as a relationship in which the satisfaction of needs or the attainment of goals by one party is contingent upon the resources of another party. So defined, dependency on media information resources is an [sic!] ubiquitous condition in modern society" (Ball-Rokeach & DeFleur, 1976, S. 6).

Die MDT typisiert die Beweggründe der Mediennutzung in folgende Ziele:

Verstehen: Personen wenden sich an Medien, um Informationen über ihre soziale Umwelt zu erhalten und sie zu verstehen

(Ball-Rokeach, Rokeach & Grube, 1984). **Orientierung:** Personen wenden sich an Medien, um Handlungsempfehlungen zu erhalten oder um die eigenen Vorstellungen mit der Realität zu vergleichen.

Erholung: Personen wenden sich an Medien, um unterhalten zu werden, der Realität zu entkommen (Eskapismus) oder um sich zu entspannen (Ball-Rokeach et al., 1984). Die Effekte der Mediendependenzen schlagen sich auf drei Wirkungsebenen nieder: Zu den kognitiven Effekten gehören unter anderem Meinungsbildung und Agenda-Setting (Ball-Rokeach & DeFleur, 1976). Ambiguität bzw. Uneindeutigkeit nehmen jedoch eine bedeutende Rolle in der MDT ein: Uneindeutigkeit, Unsicherheit oder wahrgenommene Bedrohung entstehen, wenn Personen zu wenig Informationen erhalten, mit widersprüchlichen Informationen konfrontiert werden (Dissonanz) oder nicht entscheiden können, welche Information korrekt ist (Ball-Rokeach & De-Fleur, 1976). Uneindeutigkeit wird damit zu einem der wichtigsten Treiber für Mediennutzung. Denn mit Uneindeutigkeit geht gleichzeitig der Wunsch nach Verstehen oder "ambiguity resolution" – also dem Auflösen von Unsicherheiten – einher

(Ball-Rokeach & DeFleur 1976). Ambiguität existiert aber auch in die entgegengesetzte Richtung. In diesem Fall können Medien die Unsicherheit nicht immer auflösen, sondern sogar verstärken oder erst induzieren (Morton & Duck, 2001) – beispielsweise dann, wenn widersprüchliche Informationen verbreitet werden. Das Konstrukt Ambiguität ist ein Grund dafür, dass sich die Media System Dependency Theory zur Erklärung von Krisen eignet, denn insbesondere in Krisen sind Unsicherheiten und wahrgenommene Bedrohung im hohen Maße vorhanden.

Affekte zeichnen sich am ehesten durch Angst und Sorge aus (Ball-Rokeach & De-Fleur, 1976). In Corona-Zeiten wäre einerseits denkbar, dass die Angst vor einer Infektion durch starke Angewiesenheit auf Medieninformationen steigt, weil erst durch die medial vermittelte Information (und beim Ausbleiben von Infektionen im eigenen Umfeld) die Bedrohung durch das Virus erkennbar würde. Andererseits kann ebenso die Tragweite, die die Medieninhalte für die Rezipienten haben, emotionalisierend wirken. Das könnte z.B. bedeuten, dass verstärkte Berichterstattung über den Lockdown den Frust von Personen verstärkt, etwa weil sie keinen Ausweg aus der Pandemie sehen.

Bei den **verhaltensbezogenen Effekten** stehen in erster Linie Aktivierung und Deaktivierung im Fokus. Mediendependenzen konnten z.B. Kaufentscheidungen beeinflussen (Aktivierung) (Ho, Liao & Rosenthal, 2015; Saeed et al., 2019) oder sind in Form der Deaktivierung ein Wahlkampfmittel der politischen Kommunikation, wie etwa das Beispiel Cambridge Analytica zeigte (Kurz & Dachwitz, 2019).

Wirksamkeitserwartung

Self-Efficacy (Selbstwirksamkeitserwartung) ist das Vertrauen bzw. die Überzeugung in die eigenen Fähigkeiten, ein Ereignis so beeinflussen zu können, dass ein gewünschtes Ergebnis erzielt wird (Bandura, 1997). Self-Efficacy stellt somit einen elementaren Anreiz menschlichen Handelns dar.

Die Wirksamkeitserwartung kann nicht nur bei jedem Menschen individuell angewendet werden. Auch eine Gruppe von Menschen kann eine Wirksamkeitserwartung ausbilden. Analog zur Self-Efficacy bezeichnet Bandura die collective efficacy als das Vertrauen bzw. die Überzeugung in die eigene Gruppe und ihre Fähig**keiten**, ein Ereignis so beeinflussen, dass ein gewünschtes Ergebnis erzielt wird (Bandura, 1997, S. 477). In der Corona-Pandemie ist davon auszugehen, dass eine hohe Angewiesenheit auf die Mitmenschen besteht. Hält sich keine Person an die Schutzmaßnahmen, wird es zu keiner Verbesserung der Situation kommen. Die Leistung einer einzelnen Person wäre hier wenig effektiv. Stattdessen muss bei der Formation der kollektiven Wirksamkeitserwartung einbezogen werden, welche Leistungen die Mitmenschen erbringen können und wie gut die Kooperationsfähigkeit im Kollektiv ist (Bandura, 2000). Hierbei werden die Medien zwingend notwendig, die Bandura als "Tor zur Welt" skizziert: "During the course of their daily lives, people have direct contact with only a small sector of physical and social environment [...] Consequently, their conceptions of social reality are greatly influenced by vicarious experiences - by what they see, hear, and read - without direct experiential correctives. To a large extent, people act on their images of reality. The more people's images of reality depend upon the media's symbolic environment, the greater is its social impact" (Bandura, 2001, S. 271). Daraus kann geschlossen werden, dass in Gefügen, in denen die Einschätzung der Mitglieder eines Kollektivs nicht mehr über das persönliche soziale Umfeld möglich ist, Massenmedien das Bild der Realität mitbestimmen.

Methodische Vorgehensweise

Im Rahmen der diesen Aufsatz zugrunde liegenden Bachelorarbeit wurden in einer Sekundäranalyse Fragen, die Auskunft über Mediendependenz und Wirksamkeitserwartung geben können, ausgewertet und in deskriptiven wie induktiven Verfahren gegenübergestellt.

Grundlage der Untersuchung stellt die österreichische Panel-Studie "Austrian Corona Panel Project" (ACPP) der Universität Wien (Kittel et al., 2020) dar. Das Panel erhebt mittels standardisierter Online-Fragebögen Daten über Informations-, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu diversen Themen der Krise.

Das ACPP umfasst pro Befragungswelle etwa 1.500 Teilnehmer ab 14 Jahren. Die Teilnehmer werden mittels Quotenstichprobe selektiert. Die erste Befragungswelle begann am 27. März 2020. Innerhalb der Untersuchung wurden 15 Befragungswellen durchgeführt, die letzte betrachtete Welle endete am 18. September 2020 (das ACPP dauert weiter an und umfasst aktuell die Veröffentlichung von 24 Befragungswellen bis zum 02. Juli 2021).

Zur Indikation der Mediendependenz lässt

sich die Häufigkeit der Medienrezeption in Verbindung mit dem Ziel der Rezeption abfragen (Ball-Rokeach et al., 1984). Eine frequentere Medienrezeption stellt hier eine höhere Angewiesenheit auf die Medien dar. Erfragt wird die Mediennutzung in den Mediengattungen (Tages-) Zeitungen, Fernsehen und soziale Medien zum Ziel der Information zu Corona-Themen und politischen Themen (Kittel u. a., 2020, Fragebögen). Somit wäre dies dem Verstehens- bzw. Orientierungsziel der MDT zuzuordnen.

Zur Wirksamkeitserwartung lassen sich vornehmlich zwei Items des ACPP als Indikator heranziehen. Da es bei der Collective-Efficacy um "group's shared belief in its conjoint capabilities" (Bandura, 1977, S. 477) geht, wird das Item: "Der Zusammenhalt in der Gesellschaft hat sich seit der letzten Woche erhöht" (Zusammenhalts-Variable) als eine sinnvolle Variable betrachtet. Ebenso eignet sich das Item: "Um die Corona-Krise einzudämmen, bin ich bereit, meine Lebensweise zu ändern" (Soziale-Einsatzbereitschaft-Variable). In ähnlicher Weise entwarf auch Bandura diese Variable für eine seiner Skalen, nämlich: "Agree to decisions that require giving up personal interests" (Bandura, 2006, S. 355). Bei beiden Items kommt eine fünfstufige, vollständig beschriftete Likert-Skala von 1 = "Trifft voll und ganz zu" bis 5 = "Trifft gar nicht zu" zum Einsatz.

Ergebnisse

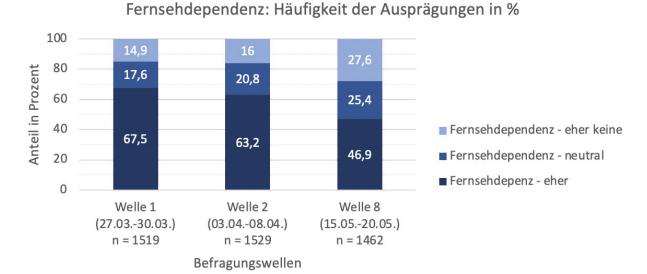


Abbildung 1: Häufigkeiten Fernsehdependenz (Dalla Vecchia, 2021).

Zunächst kann festgestellt werden: In der Stichprobe gibt es einen großen Anteil von Personen, die sich täglich oder mehrmals täglich zur Information zu Corona-Themen und dem politischen Geschehen der Medien bedienen. Besonders interessant daran ist die Entwicklung, welche die Mediendependenzen nehmen. Zu Beginn der ersten Infektionswelle 2020 wenden sich die Teilnehmer der Studie noch deutlich stärker an die Medien als im Mai, als die 7-Tage-Inzidenz wieder unter 10 gesunken ist (siehe Abbildung 1). Wie weiter oben bereits geschildert, stellt Ambiguität für Ball-Rokeach und DeFleur einen wichtigen Faktor für die MDT dar. So wäre dies eine geeignete Erklärung für die Entwicklung der Mediendependenz, da davon auszugehen ist, dass zu Beginn der Pandemie und bei hohen Infektionszahlen eine deutlich größere Unsicherheit und wahrgenommene Bedrohung durch das

Virus vorherrscht. Eindeutig ist, dass von den erfragten Mediengattungen das Fernsehen die größte Bedeutung für die Erfüllung des Informationszieles in Krisenzeiten hat. Dies konnte ebenso bei Baijing und Zhang (2014) und Lowrey (2004) beobachtet werden.

Hingegen ist bei den Variablen der kollektiven Wirksamkeitserwartung kein klarer Zusammenhang zu den Infektionszahlen zu erkennen. Stattdessen entwickelten sich diese quasi linear zur Dauer der Pandemie. Das bedeutet, je länger die Pandemie anhält, desto schlechter ist die wahrgenommene kollektive Wirksamkeitserwartung (Dalla Vecchia, 2021; siehe auch Abbildung 2). Auch in Zeiten niedriger Infektionen gab es keine Besserung der Variablen. Eine kurzfristige Veränderung der kollektiven Wirksamkeitserwartung ist somit nicht zu erkennen.

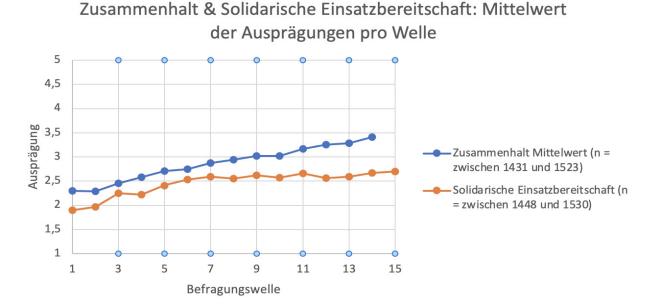


Abbildung 2: Entwicklung der Zusammenhalts- und Solidarische-Einsatzbereitschaft-Variable (Dalla Vecchia, 2021, S. 58)

Weiter wurde untersucht, wie sich beide Konstrukte – MDT und Collective-Efficacy – zueinander verhalten. Der größte signifikante Zusammenhang liegt bei einem Rangkorrelationskoeffizienten von r_s=0,133 (Dalla Vecchia, 2021). Das stellt einen eher geringen Zusammenhang dar. Doch auch ein anschließender Kruskal-Wallis-Test bestätigt diesen Zusammenhang. Demnach haben Personen, die eher auf Medien angewiesen sind, ein stärkeres Vertrauen in die kollektive Wirksamkeitserwartung – wenn auch die Stärke des Zusammenhangs erneut eher gering ist (Dalla Vecchia, 2021).

Allerdings darf dieser Zusammenhang nicht als zwingend stabil verstanden werden. Es ist sehr plausibel, dass die Richtung dieses Zusammenhangs davon abhängen muss, welchen Tonus die Berichterstattung hat bzw. welche Medieninhalte rezipiert werden – wobei gemäß der Theorie der Wirksamkeitserwartung negative Erfahrungen

in Form negativer Berichterstattung der Wirksamkeitserwartung vermutlich hinderlich sind, und umgekehrt (Bandura, 1997).

Ebenso wichtig kann der Einfluss eines möglichen Ermüdungseffektes sein. Womöglich ist zu einem bestimmen Zeitpunkt der Krisenstatus so fortwährend, dass der daraus resultierende Frust größer ist, als die Effektstärke einer Mediendependenz sein würden. Das ist Spekulation, bietet aber einen spannenden Anreiz für aufbauende Untersuchungen. Für den Moment konnten die Zusammenhänge der Konstrukte Mediendependenz und kollektive Wirksamkeitserwartung erstmals beleuchtet werden. Da im Rahmen der Untersuchungen nur eine kurze Zeitspanne der Pandemie untersucht werden konnte, ist die Corona-Pandemie für dieses Forschungsobjekt weiterhin eine geeignete Quelle weiterer Forschungsarbeiten.

Literaturverzeichnis

- **Baijing, H. & Zhang, D. (2014)**: "Channel Selection and Knowedge Acquisition during the 2009 Beijing H1N1 Flu Crisis: A Media System Dependency Theory Perspective". Chinese Journal of Communication 7(3):299–318. doi: 10.1080/17544750.2014.926951.
- **Ball-Rokeach, S. J. & DeFleur., M. L. (1976):** "A Dependency Model of Mass-Media Effects". Communication Research 3(1):3–21. doi: 10.1177/009365027600300101.
- **Ball-Rokeach, S. J., Rokeach, M. & Grube, J. W. (1984):** The Great American Values Test: Influencing Behavior and Belief through Television. New York: London: Free Press; Collier Macmillan.
- **Bandura, A. (1977):.** "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." Psychological Review 84(2):191–215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191.
- **Bandura, A. (1997):** Self-efficacy: the exercise of control. New York: W.H. Freeman.
- **Bandura, A. (2000):** "Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy". Current Directions in Psychological Science 9(3):75–78. doi: 10.1111/1467-8721.00064.
- **Bandura, A. (2001):** "Social Cognitive Theory of Mass Communication". Media Psychology 3(3):265–99. doi: 10.1207/S1532785XMEP0303_03.
- **Bandura, A. (2006):** "Guide for Constructing Self-Efficacy Scales (Revised)". Self-efficacy beliefs of adolescents 5:307–37.

- **Dalla Vecchia, L. (2021):** "Können wir das Schaffen? Der Einfluss von Mediendependenzen auf das Vertrauen in die Gesellschaft bei der Bewältigung der Corona-Pandemie". Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück, [nicht veröffentlicht].
- **Ho, S. S., Liao, Y. & Rosenthal, S. (2015):** "Applying the Theory of Planned Behavior and Media Dependency Theory: Predictors of Public Pro-Environmental Behavioral Intentions in Singapore". Environmental Communication 9(1):77–99. doi: 10.1080/17524032.2014.932819.
- Kittel, B., Kritzinger, S., Boomgaarden,S., Prainsack, B., Eberl, J.-M., Kalleitner, F., Lebernegg, J.S., Partheymüller, J., Plescia, C., Schiestl, D.W. & Schlogl, L. (2020): "Austrian Corona Panel Project (SUF edition)".
- Kurz, C. & Dachwitz, I. (2019): "Microtargeting und Manipulation: Von Cambridge Analytica zur Europawahl". bpb. de. Abgerufen 24. November 2020 (https://www.bpb.de/gesellschaft/digitales/digitale-desinformation/290522/microtargeting-und-manipulation-von-cambridge-analytica-zur-europawahl).
- **Lowrey, W. (2004):** "Media Dependency During a Large-Scale Social Disruption: The Case of September 11". Mass Communication and Society 7(3):339–57. doi: 10.1207/s15327825mcs0703_5.
- Morton, T. A., & Duck, J.M. (2001): "Communication and Health Beliefs: Mass and Interpersonal Influences on Perceptions of Risk to Self and Others". Communication Research 28(5):602–26. doi: 10.1177/009365001028005002.

Saeed, M.A., Farooq, A., Kersten, W. & Abdelaziz, S.I.B. (2019): "Sustainable Product Purchase: Does Information about Product Sustainability on Social Media Affect Purchase Behavior?" Asian Journal of Sustainability and Social Res-

ponsibility 4(1):9. doi: 10.1186/s41180-019-0029-3.

Sommer, D. (2019): Uses and Gratifications. Bd. 23. Baden-Baden: Nomos.

Die Auswirkungen parasozialer Meinungsführerschaft auf Einstellungen und Handeln während der Corona-Pandemie in Deutschland

Von Sophie Molitor

Abstract

Der folgende Beitrag setzt sich mit dem Konzept parasozialer Meinungsführerschaft auseinander und nimmt die Corona-Pandemie als Anlass, sich dem Konzept sowie den Auswirkungen parasozialer Meinungsführerschaft auf Einstellungen und Handeln anzunähern. Im Jahr 2020 waren unterschiedliche Personen in den Medien präsent, die sich zu der Situation der Corona-Pandemie in Deutschland geäußert haben.

Aufgrund der theoretischen Grundlagen nach Leißner et al. (2014) werden die Vermutungen aufgestellt, dass einige dieser Medienpersonen als parasoziale Meinungsführer bezüglich der Pandemie fungierten und in unterschiedlicher Stärke Einstellungen und Handeln beeinflussen konnten. Der Grad der Einflussnahme hängt vermutlich sowohl mit den Eigenschaften der Mei-

nungsführer selbst als auch mit den Merkmalen ihrer Rezipienten zusammen.

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde eine quantitative, vollstandardisierte Befragung durchgeführt und parasoziale Meinungsführer zum Thema "Corona-Pandemie" konnten identifiziert werden. Diese stammen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Die parasozialen Meinungsführer können bezüglich des thematischen Schwerpunkts der Pandemie unterschiedlich intensiven Einfluss auf die Probanden dieser Untersuchung nehmen. Außerdem gibt es einen Zusammenhang zwischen der Stärke der Einflussnahme durch die Meinungsführer und dem Alter ihrer Rezipienten.

Schlagworte: parasoziale Meinungsführer, Corona-Pandemie, Einfluss, Einstellung, Handeln

Politikerinnen, Virologen, Personen aus der Unterhaltungsbranche, dem Sport oder der Kultur: im Jahr 2020 traten verschiedene Personen in den Medien auf und äußerten sich unterschiedlich kritisch zur Pandemie-Politik der Bundesregierung.

Solche "Medienpersonen" können mithilfe ihrer Äußerungen und ihres Verhaltens Einstellungen und Handlungen anderer beeinflussen (Dressler & Telle, 2009; Döring, 2013). Der Einfluss kann beispielsweise

darauf zurückgeführt werden, dass Medienpersonen die Rolle parasozialer Meinungsführer für ihre Rezipienten einnehmen. In der Theorie verbindet das Konstrukt ,parasoziale Meinungsführerschaft zwei Konzepte aus der Medienwirkungsforschung: parasoziale Beziehungen und Meinungsführerschaft (Leißner et al., 2014).

Alleinstehend lassen sich zu beiden Konzepten etliche Studien finden, wohingegen parasoziale Meinungsführerschaft bislang

weitgehend unerforscht ist. Die vorliegende Studie trägt zur Festigung des Konzeptes bei und gibt Anreize für zukünftige Untersuchungen in diesem Bereich. Außerdem leistet sie einen Beitrag zur Erforschung der Corona-Pandemie und identifiziert Personen, die an Einstellungsbildung und Handlungsentscheidungen bezüglich der Pandemie beteiligt sind.

Parasoziale Meinungsführerschaft

Bei einer **parasozialen Beziehung** handelt es sich um eine Scheinbeziehung zwischen Rezipienten und Medienpersonen. Die Grundlage für eine derartige Beziehung bilden sogenannte parasoziale Interaktionen (Döring, 2013). Nach Horton und Wohl (1956) richtet eine Medienperson ihre Handlungen nach den selbsteingeschätzten Reaktionen der Rezipienten aus. Durch eine Perspektivübernahme können die Rezipienten das Verhalten der Medienperson nachvollziehen. Sie werden sich dadurch den Erwartungen, die an sie als rezipierende Personen gestellt werden, bewusst (Hartmann, 2017). Der Rezipient nimmt sich als Teil einer wechselseitigen Interaktion wahr, die in der Realität nur einseitig – von ihm zur Medienperson – verläuft (Horton & Wohl, 1956).

Finden diese parasozialen Interaktionen wiederholt statt, entsteht eine parasoziale Beziehung. Letztere geht zeitlich über den Moment der Rezeption hinaus. Das bedeutet, unabhängig von der Rezeptionssituation setzen sich die Rezipienten kognitiv, affektiv oder konativ mit einer Medienperson auseinander (Döring, 2013). So können Medienpersonen Einfluss auf die Personen ausüben, die sich ihnen zuwenden (Leißner, 2014).

Das zweite Teilkonzept **Meinungsfüh rerschaft** entstand in den 1940er Jahren (Lazarsfeld, Berelson & Gaudet, 1968). Es geht davon aus, dass (Wahl-)Entscheidungen weniger von den damaligen Massenmedien beeinflusst werden, sondern Beeinflussung eher zwischenmenschlich stattfindet (Geise, 2017). Als Meinungsführer werden Personen innerhalb des eigenen sozialen Umfelds bezeichnet, die im Vergleich zu anderen Personen größeren Einfluss auf Wissen, Einstellungen und Handeln eines Individuums haben (Jungnickel, 2017). Voraussetzung für Meinungsführerschaft ist das Vorhandensein von sogenannten "Meinungsanhängern" bzw. ,Meinungsfolgern (Katz, 1957). Die Meinungsführer bilden die Verbindung zwischen Massenmedien, solchen Anhängern oder weiteren Akteuren (Dressler & Telle, 2009). Dabei können sich die Meinungsführer verschiedenen Kommunikationsformen bedienen. Während sich Lazarsfeld, Berelson und Gaudet (1968) noch auf die direkt interpersonale Kommunikation - d.h. von Angesicht zu Angesicht - bezogen, sprechen spätere Studien von medienvermittelt interpersonaler Kommunikation: Um zu kommunizieren, wird ein Medium (z.B. Telefon, Internet) verwendet (Jungnickel, 2017).

Nach Leißner et al. (2014) muss für eine parasoziale Meinungsführerschaft zu einer Medienperson nicht nur eine parasoziale Beziehung bestehen, die Medienperson muss zusätzlich mindestens eine von drei Funktionen für ihre Rezipienten erfüllen: Informations- und Komplexitätsreduktion, Orientierung oder Interesse wecken. Aufgrund von individuellen Motiven und Bedürfnissen wenden sich die Rezipienten einer Medienperson zu und projizieren gleichzeitig bestimmte Merkmale auf diese. Diese Charaktereigenschaften müssen nicht der 'Realität´ entsprechen. Sie werden von den Rezipienten konstruiert, denn parasoziale Meinungsführerschaft wird als "psychologisches Rezeptionsphänomen" (Leißner et al., 2014, S. 255, Herv.i.O.) verstanden.

Alle Medienpersonen, die regelmäßig in

den Medien präsent und somit für Rezipienten direkt zugänglich sind, können die Position eines parasozialen Meinungsführers einnehmen (ebd.).

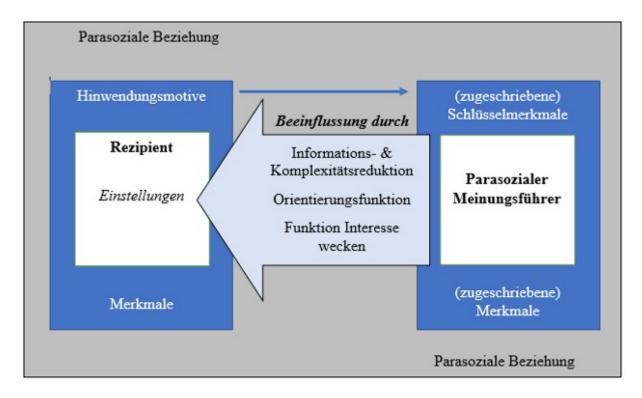


Abbildung 1: Prozessmodell parasozialer Meinungsführerschaft Darstellung nach Leißner et al. (2014)

Die Forschenden um Leißner identifizieren parasoziale Meinungsführer aus dem Fernsehen, die unterschiedlichen Bereichen, wie der Politik oder der Comedy-Branche, entstammen. Im Gegensatz zu einigen vorherigen Studien (Eisenstein, 1994; Peters, 1996) üben die von Leißner et al. (2014) identifizierten parasozialen Meinungsführer ihren Einfluss auf nur einem Themengebiet aus (monomorph). Sie werden als Experten in ihrem Gebiet angesehen. Zusätzlich dazu bilden das Image sowie die von den Rezipienten empfundene Sympathie die Grundlage für

eine Beeinflussung.

Konträr zu direkt interpersonalen (Lazarsfeld, Berelson & Gaudet, 1968) erzeugen parasoziale Meinungsführer die Informationen, die sie weitergeben, selbst (Stehr, 2015). Ebenfalls verfügen die parasozialen Meinungsführer über einen anderen sozialen Status als ihre Meinungsfolger (Leißner et al. 2014). Bei den direkt interpersonalen Meinungsführern darf der Unterschied im Status nicht zu groß sein, ansonsten verlieren sie ihren Beeinflussungsgrundlage (Merten, 1988).

Hypothesen

Basierend auf diesen theoretischen Grundlagen werden folgende Hypothesen aufgestellt: Parasoziale Meinungsführer in Bezug auf die Corona-Pandemie existieren. Dabei lassen sich sowohl monomorphe, ausschließlich in Bezug auf die Corona-Pandemie, als auch polymorphe parasoziale Meinungsführer finden. Die parasozialen Meinungsführer in Bezug auf die Pandemie unterscheiden sich innerhalb verschiedener Altersgruppen. Außerdem wird angenommen, dass Medienpersonen aufgrund ihrer parasozialen Meinungsführerschaft ihre Rezipienten in Einstellungen und Handeln in Bezug auf die Pandemie beeinflussen. Die Stärke der Einflussnahme hängt vermutlich einerseits mit der Art der Meinungsführer bzw. mit deren (Fach-) Bereichen, andererseits mit dem Alter der Rezipienten sowie mit der Häufigkeit der Zuwendung zu den Meinungsführern zusammen.

Forschungsmethode und Stichprobe

Um die Annahmen empirisch zu überprüfen, wurde vom 01. bis zum 15. Dezember 2020 eine quantitativ standardisierte Online-Befragung mithilfe eines Schneeballverfahrens durchgeführt. Ziel war es, Personen unterschiedlichen Alters zu erreichen und zur Teilnahme zu bringen. Da Zusammenhänge geprüft wurden, war eine repräsentative Stichprobe nicht notwendig (Möhring & Schlütz, 2019).

Als Vorlage für die Erhebung parasozialer Meinungsführer und deren Beeinflussungsstärke wurde das Untersuchungsinstrument von Stehr et al. (2014) auf die Corona-Thematik angepasst. Die Befragten wurden zu Beginn dazu aufgefordert, Medienpersonen zu nennen, die "2020 regelmäßig in den Medien präsent" waren und sich "öffentlich (nicht nur) zu der Corona-Situation in Deutschland" (Molitor, 2021, S. 59) äußerten. Aus diesen sollten

sie anschließend eine Person auswählen, die sie "am liebsten" (ebd., S. 44) rezipierten. Die darauffolgenden Fragen bezogen sich auf diese Medienperson.

Nach Bereinigung der Stichprobe flossen die Antworten von 224 Personen im Alter von 18 bis 82 Jahren in die Auswertungen ein. Das durchschnittliche Alter der Probanden lag bei 37 (Molitor, 2021).

Das Bildungsniveau der Stichprobe war hoch: Knapp 40 Prozent der Befragten gaben an als höchsten Bildungsabschluss die Fachhochschul-, allgemeine Hochschulreife oder eine mindestens dreijährige duale Berufsausbildung innezuhaben. Mehr als ein Viertel verfügte über einen Bachelorabschluss, über ein Fünftel der Befragten hatte einen Masterabschluss oder vergleichbares (ebd.).

Ergebnisse

Viele verschiedene Medienpersonen werden mit der Corona-Pandemie in Verbindung gebracht. Bei der Auswahl der 'Lieblingsmedienperson' fällt auf, dass einige Medienpersonen zwar von Rezipienten in den Medien wahrgenommen, jedoch nicht als ,Lieblingsperson ausgewählt werden (z.B. Attila Hildmann oder Markus Söder). Von den 224 Befragten gilt bei 98 die ausgewählte Medienperson als parasozialer Meinungsführer in Bezug auf die Corona-Pandemie (43,8 Prozent). Über 37 Prozent dieser Meinungsführer kommen aus dem Bereich der (Natur-) Wissenschaft und über 40 Prozent aus der Politik. 6 Prozent bzw. 8 Prozent der Meinungsführer können dem Kommunikations- bzw. Unterhaltungsbereich zugeordnet werden. Konkret bedeutet das, dass jeweils mehr als ein Viertel der Befragten Angela Merkel bzw. Christian Drosten als parasozialen Meinungsführer haben. Weitere Medienpersonen gelten lediglich für 5 Prozent der Befragten oder weniger als parasozialer Meinungsführer (z.B. Karl Lauterbach, Jens Spahn, Mai Thi Nguyen Kim, Fynn Kliemann, Frank Plasberg, Jan Böhmermann, Christian Lindner etc.) (Molitor, 2021).

In Anlehnung an Leißner et al. (2014) liegt bei diesen 98 Befragten entweder eine themenunabhängige, eine Corona-bezogene parasoziale Beziehung oder beides in starker, mittelstarker oder schwacher Ausprägung zur Medienperson vor. Zusätzlich wird mindestens eine Funktion (Informations- und Komplexitätsreduktion, Orientierung oder Interesse wecken), ebenfalls in unterschiedlicher Ausprägung, übernommen.

Bei 28 von diesen 98 Befragten konnte eine monomorphe parasoziale Meinungsführerschaft nachgewiesen werden (28,6 Prozent). Diese Befragten interessieren sich ausschließlich für die Aussagen ihres Meinungsführers zur Pandemie und führen eine Corona-spezifische parasoziale Beziehung zu dieser. Zusätzlich übernimmt die Medienperson mindestens eine Funktion. Bei 58 Personen (59,2 Prozent) wird eine polymorphe parasoziale Meinungsführerschaft vermutet. Bei diesen liegt eine themenunabhängige Beziehung vor, ergänzend wird eine Funktion von der Medienperson übernommen. Im Rahmen des Untersuchungsinstruments beziehen sich die Funktionen jedoch thematisch auf die Pandemie, weshalb eine vorläufige Bestätigung polymorpher parasozialer Meinungsführerschaft ausbleibt (Molitor, 2021).

Auffällig ist, die gefundenen parasozialen Meinungsführer scheinen sich zwischen verschiedenen Altersgruppen nicht maßgeblich zu unterscheiden. In fast allen Altersgruppen dominieren die Meinungsführer Angela Merkel und Christian Drosten. In der Altersgruppe der 21- bis 30-Jährigen ist der Anteil der Meinungsführer aus dem Unterhaltungsbereich (16,7 Prozent)

im Vergleich zu anderen Altersgruppen etwas höher. Dies lässt eine statistische Unabhängigkeit vermuten, jedoch nicht vorläufig bestätigen. Darauf hinzuweisen ist, dass die mediale Präsenz dieser dominierenden Meinungsführer (Merkel, Drosten) im Jahre 2020 deutlich gestiegen ist (ebd.).

Fast alle Befragten mit einem parasozialen Meinungsführer (n= 90) werden von diesem in ihren Einstellungen in Bezug auf die Pandemie beeinflusst: 30 Prozent davon stark, etwas über die Hälfte mittelstark und fast 16 Prozent erfahren eine schwache Beeinflussung (,Beeinflussungsintensität´). Bei einer starken Einstellungsbeeinflussung stimmen die Befragten den Aussagen der Medienperson zu und fühlen sich in ihren Ansichten bestärkt. Die Medienpersonen werden im Gegensatz zu anderen als überzeugend wahrgenommen, sodass die Befragten sich im Nachhinein leicht an die Argumente der Medienpersonen erinnern können (ebd.).

Die Anteile der Handelsbeeinflussungen sind geringer: Jeweils 14 Prozent der Befragten (von n= 93) werden von ihrem parasozialen Meinungsführer stark bzw. schwach und knapp 40 Prozent mittelstark in ihrem Handeln in Bezug auf die Pandemie beeinflusst. Bei etwa 20 Prozent liegt jedoch kaum eine und bei 13 Prozent keine Beeinflussung durch den Meinungsführer vor. Die Meinungsführer beeinflussen stark, wenn die Probanden sich im Alltag, insbesondere bei Entscheidungen, an ihnen orientieren und ihre Argumente in ihre eigene Argumentation aufnehmen. Zudem gibt es einen statistisch hochsignifikanten Zusammenhang mittlerer Stärke zwischen der Beeinflussungsintensität der Meinungsführer auf Einstellungen und auf das Handeln (ebd.).

Ein Zusammenhang zwischen der Beeinflussungsstärke durch parasoziale Meinungsführer und der Häufigkeit der Zuwendung zu diesem konnte nicht nachgewiesen werden. Diese statistische Unahängigkeit kann auf das Mediennutzungsverhalten der Probanden zurückgeführt werden. Eine Person, die allgemein wenige Medien konsumiert, wendet sich im Vergleich zu anderen auch weniger ihrem Meinungsführer zu. Dennoch kann eine stark ausgeprägte parasoziale Meinungsführerschaft der Medienperson vorliegen und der Rezipient so beeinflusst werden. Zusätzlich erfolgt die Zuwendung zum eigenen parasozialen Meinungsführer nicht immer bewusst (ebd.).

Meinungsführer verschiedener Branchen scheinen nicht signifikant unterschiedlich beeinflussen zu können. Das ist wohlmöglich darauf zurückzuführen, dass parasoziale Meinungsführerschaft stark von der persönlich empfundenen Sympathie gegenüber der Medienperson und nicht von deren Fachgebiet abhängt (Leißner et al., 2014).

Das Alter der Befragten hingegen hängt mit der Stärke der Einflussnahme durch die Meinungsführer hochsignifikant, aber schwach zusammen. Mit steigendem Alter sinkt die Beeinflussungsstärke der jeweiligen parasozialen Meinungsführer auf Einstellungen und Handeln bezüglich der Corona-Pandemie. Innerhalb der Gesamtstichprobe befinden sich allerdings auch mehr jüngere Menschen (siehe durchschnittliches Alter). Zudem wurde tendenziell eher bei jüngeren Befragten ein parasozialer Meinungsführer vorgefunden (Molitor, 2021).

Fazit und Ausblick

Parasoziale Meinungsführer aus der Politik und den (Natur-) Wissenschaften, insbesondere Angela Merkel und Virologe Christian Drosten, werden am häufigsten in allen Altersgruppen identifiziert. Die Vielfalt der weiteren Meinungsführer ist hoch, allerdings nehmen diese nur für einzelne Probanden die Meinungsführerposition ein. Für einige Befragten gelten die Medienpersonen nur in Bezug auf die Pandemie als meinungsführend. Polymorphe parasoziale Meinungsführerschaft wird nach wie vor vermutet, jedoch nicht bestätigt. Die parasozialen Meinungsführer nehmen in unterschiedlichen Ausprägungen sowohl Einfluss auf die Einstellungen als auch auf das Handeln ihrer Rezipienten. Mit steigendem Alter letzterer nimmt die Beeinflussungsintensität der parasozialen Meinungsführer ab. Weitere Zusammenhänge konnten nicht nachgewiesen werden.

Diese Erkenntnisse als Grundlage nehmend ist für zukünftige Forschung relevant, aus welchen persönlichen Gründen die Aussagen der jeweiligen Medienpersonen bzw. Meinungsführer als wichtig angesehen werden. Außerdem ist der Einfluss parasozialer Meinungsführerschaft von situativen Beeinflussungen, die beispielsweise auf der Überzeugungskraft einer Person basieren, ausreichend abzugrenzen. Weiteren Forschungsbedarf bietet monomorphe sowie polymorphe parasoziale Meinungsführerschaft. Allgemein ist das theoretische Konzept der parasozialen Meinungsführerschaft bislang noch unzureichend erforscht, weshalb weitere empirische Untersuchungen in diesem Bereich naheliegen.

Literaturverzeichnis

Döring, N. (2013): Wie Medienpersonen Emotionen und Selbstkonzept der Mediennutzer beeinflussen. Empathie, sozialer Vergleich, parasoziale Beziehung und Identifikation, In: Schweiger, W. & Fahr, A. (Hrsg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer. S. 295-310.

Dressler, M. & Telle, G. (2009): Meinungsführer in der interdiszipl**i**nären Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung. Wiesbaden: Gabler.

Eisenstein, C. (1994): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft. Eine Analyse zum Multi-Step Flow of Communication. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Geise, S. (2017): Meinungsführer und der Flow of Communication. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Hartmann, T. (2017): Parasoziale Interaktion und Beziehungen (2. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Horton, D. & Wohl, R. R. (1956): Mass Communication and Para-Social Interaction. Observations on Intimacy at a Distance. Erschienen im "Psychiatry". Vol. 19 (3). S. 215-229.

Jungnickel, K. (2017): Interdisziplinäre Meinungsführerforschung. Eine systematische Literaturanalyse. Wiesbaden: Springer.

Katz, E. (1957): The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis. Erschienen im "Public Opinion Quarterly". Vol. 21 (1). S: 61-78.

Lazarsfeld, P. F., Berelson, B. & Gaudet, H. (1968): The People's Choice:

How the Voter Makes up his Mind in a Presidential Campaign (3. Auflage). New York, London: Columbia University Press.

Leißner, L., Stehr, P., Rössler, P., Döringer, E., Morsbach, M. & Simon, L. (2014): Parasoziale Meinungsführerschaft. Beeinflussung durch Medienpersonen im Rahmen parasozialer Beziehungen: Theoretische Konzeption und erste empirische Befunde. Erschienen im "Publizistik". Vol. 59 (3). S. 247-267.

Merten, K. (1988): Aufstieg und Fall des "Two-Step-Flow of Communication". Kritik einer sozialwissenschaftlichen Hypothese. Erschienen im "Politische Vierteljahresschrift". Vol. 29 (4). S. 610-635.

Molitor, S. (2021): Die Auswirkungen parasozialer Meinungsführerschaft auf Einstellungen und Handeln während der Corona-Pandemie in Deutschland. Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück.

Möhring, W. & Schlütz, D. (2019): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung (3. Auflage). Wiesbaden: Springer.

Peters, B. (1996): Prominente als Meinungsführer, In: Peters, B. (Hg.). Prominenz. Eine soziologische Analyse ihrer Entstehung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag. S. 160-195.

Stehr, P., Leißner, L., Schönhardt, F. & Rössler, P. (2014): Parasoziale Meinungsführerschaft als methodische Herausforderung. Entwicklung eines Fragebogeninstruments zur Messung des Einflusses von Medienpersonen auf die

politische Meinungs- und Einstellungsbildung. Erschienen im "M&K Medien & Kommunikationswissenschaft". Vol. 62 (3). S. 395-416.

Stehr, P., Rössler, P., Leißner, L. & Schönhardt, F. (2015): Parasocial Opinion Leadership Media Personalities' Influence within Parasocial Relations: Theoretical Conceptualization and Preliminary Results. Erschienen im "International Journal of Communication". Vol. 9. S. 982-1001.

Zwischen "New Normal" und "Back to Business" -

Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen?

Von Judith Alpmann

Abstract

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen verändert. Hierfür wurden im Rahmen einer Masterarbeit zehn Leitfadeninterviews mit ExpertInnen der internen Kommunikation geführt und diese anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Darauf aufbauend wurden theoretisch wie empirisch fundierte Handlungsempfehlungen entwickelt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es im Verlauf der Pandemie zu Veränderungen der internen Kommunikation gekommen ist. Besonders auffallend waren der empfundene Bedeutungsgewinn der internen Kommunikation. Im "New Normal" hat die Führungskommunikation an Relevanz gewonnen, während eine Kommunikation von internen BotschafterInnen kaum mehr stattfand. Des Weiteren war das "New Normal" geprägt von Corona bezogenen Themen und - in den meisten Fällen – einer Abwechslung aus einer ernsten Tonalität und einer persönlicheren Ansprache. Digitale Kommunikationskanäle haben zudem nochmals Aufwind erhalten. Hinsichtlich der Bezugsgruppen der internen Kommunikation lie-Ben sich weniger deutliche Veränderungen im "New Normal" wahrnehmen. Es wurden bei der Mehrzahl der Unternehmen weder spezifische Segmentierungskriterien angewendet noch war ein eindeutiger Professionalisierungsschub für die Führungskräftekommunikation auszumachen. Auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden war nach wie vor herausfordernd. Auf Basis der Forschungserkenntnisse lässt sich somit festhalten, dass die Corona-Pandemie zu einem "New Normal" der internen Kommunikation geführt hat. Die daraus resultierenden Potenziale, wie beispielsweise Möglichkeiten zur Kanalweiterentwicklung und zur Rollen- und Aufgabenausgestaltung der internen Kommunikation, sollten auf dem Weg "Back to Business" gezielt gehoben werden.

Einleitung

Wir bewegen uns in eine neue Normalität – eine Normalität, die nicht kurz sein wird, sondern die längere Zeit anhalten wird" (Scholz 2020). Mit diesen Worten begründete Vizekanzler Olaf Scholz in einer Pressekonferenz am 15. April 2020 die neu beschlossenen Corona-Regelun-

gen. Wendet man den Begriff der neuen Normalität auf die interne Kommunikation an, stehen interne KommunikationsmanagerInnen seit Beginn der Pandemie vor folgenden Fragen:

• Wie unterscheidet sich die "alte Normalität", also der Status Quo vor der Pandemie, vom "New Normal" der internen Kommunikation?

- Soll dieses "New Normal" auch Post-Corona erhalten bleiben?
- Und falls ja, welche Schritte sind notwendig, um das "New Normal" zum "Normal" zu transferieren?

Forschungsleitendes Erkenntnisinteresse und theoretisches Fundament

Diese drei bewusst offen formulierten Fragen deuten bereits den Schwerpunkt des vorliegenden Aufsatzes an und wurden in einer vorangegangenen Masterarbeit ausführlicher behandelt (Alpmann, 2021). Das forschungsleitende Erkenntnisinteresse bestand darin, zu analysieren, inwiefern die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen verändert. In Anlehnung an die Lasswell-Formel¹ wurden fünf Forschungsfragen konzipiert, die sich vertiefend mit dem Stellenwert der internen Kommunikation, der kommunikativen Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften, den internen Themen und deren Tonalität, den internen Medien und Kanälen sowie den kommunikativen Bezugsgruppen beschäftigen. Der Aufsatz schließt mit einer Darstellung von Handlungsempfehlungen und einer Reflexion.

Relevanz und Forschungsstand

In einem ersten Schritt ist festzuhalten, dass die Fokussierung auf Veränderungen der internen Kommunikation kein neues Forschungsdesiderat darstellt. Bereits in den letzten Jahren haben sich verschiedene KommunikationswissenschaftlerInnen mit Veränderungsprozessen der internen Kommunikation auseinandergesetzt

1 Die Lasswell-Formel wurde von Harold Dwight Lasswell entwickelt und lautet wie folgt: Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt? (vgl. Lasswell 1948, zitiert nach Beck 2013, S. 182).

(z. B. Buchholz, 2019; Jecker, Albisser & Boenigk, 2019; Huck-Sandhu, 2016). Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu den bestehenden Publikationen ergibt sich demnach erst durch den Forschungszeitpunkt. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die Corona-Pandemie nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch die interne Kommunikation in Unternehmen verändert hat (Alpmann, 2021).

Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der fünf Forschungsfragen wurden zehn nichtstandardisierte Leitfadeninterviews mit ExpertInnen der internen Kommunikation geführt. Aufgrund der explorativen Ausrichtung der Untersuchung wurde, wie in der Literatur empfohlen (z. B. Bogner, Littig & Menz, 2014), auf eine heterogene Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe geachtet. Dieser Anspruch konnte durch einen Kriterienkatalog, der allgemeine, organisationale sowie personenbezogene Kriterien umfasste, eingelöst werden. Im Anschluss erfolgte die Auswertung der Interviews anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016).

Wesentliche Forschungsergebnisse

Forschungsfrage 1: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der Rolle und und des Stellenwertes der internen Kommunikation geführt?

Die Untersuchung konnte zeigen, dass die interviewten ExpertInnen der internen Kommunikation seit der Corona-Pandemie einen höheren Stellenwert attestieren und überzeugt sind, auch zukünftig über ausgeprägtere Einflusspotenziale zu verfügen. Somit verschaffte die Pandemie dem Tätigkeitsfeld der internen Kommunikation mehr unternehmensinterne Sichtbarkeit. Darüber hinaus können die stärkere Ein-

bindung der internen Kommunikation in Krisenstäbe und die damit einhergehende Vernetzung mit anderen Abteilungen als Zeichen dafür gedeutet werden, dass die interne Kommunikation ihrem in der Literatur skizzierten Idealbild einer beratenden, mitgestaltenden Funktion nähergekommen ist (z.B. Buchholz, 2019; Franke & Zerfaß, 2013)

Forschungsfrage 2: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der kommunikativen Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden geführt?

Die kommunikative Befähigung von Führungskräften (z.B. Mast, 2020; Hauer, 2016; Voß & Röttger, 2014) und Mitarbeitenden (z. B. Ninova-Solovykh & Einwiller, 2020; Buchholz, 2019) wird in der Literatur jeweils als zukunftsträchtiges Handlungsfeld der internen Kommunikation beschrieben. Während die CEO- und Führungskommunikation auch in der Pandemie als besonders wichtig erachtet wurde, ist die Einbindung von Mitarbeitenden als BotschafterInnen nur von einem der befragten Unternehmen praktiziert worden. Interessant an diesem Befund ist, dass die anderen Befragten dem BotschafterInnen-Konzept grundsätzlich offen gegenüberstehen, in der Pandemie aber bewusst eine One-Voice-Policy bzw. eine zentral gesteuerte Kommunikation gewählt haben. Eine "Neuverteilung der Kommunikator-Rollen im Unternehmen" (Ninova-Solovykh & Einwiller 2020, S. 5), wie in der Literatur prognostiziert, fand somit in der Pandemie nicht statt. Einzig die CEO- und Führungskommunikation konnte profitieren und wird zunehmend als sinnvolle Ergänzung des internen Kommunikationsrepertoires eingeordnet.

Forschungsfrage 3: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der internen Themen, der Themenvermittlung und der Tonalität der internen Kommunikation geführt?

Die internen Themen wurden, wie erwartet, von der Corona-Pandemie dominiert. Infolgedessen bemerkten einige Unternehmen eine "Corona-Sättigung", die sich u.a. dadurch zeigte, dass Mitarbeitende Corona-Informationen sukzessive weniger beachteten. Damit verbunden reifte bei einigen ExpertInnen die Erkenntnis, neben der Corona-Kommunikation andere Themen (z.B. Produkteinführungen/die Geschäftsentwicklung) nicht vernachlässigen zu dürfen. Richtet man den Blick stärker auf die kommunizierten Inhalte, fällt auf, dass es sich hierbei zum einen um Handlungsempfehlungen und -anweisungen handelte, die meist in einem bestimmenden, teils anordnenden Tonfall vermittelt wurden. Zum anderen wurde deutlich, dass sich Mitarbeitende nicht nur derart formale, sondern auch soziale Themen wünschen. An dieser Stelle lässt sich ein Umdenken erkennen, denn viele ExpertInnen erwähnten, sie hätten im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie eine persönlichere und emotionalere Tonalität gewählt. Dies könnte den in der Literatur genannten Trend hin zu einer dialogischeren, weniger top-down-ausgerichteten Kommunikation bestärken (z.B. Jecker, 2019; Buchholz & Knorre, 2017; Müller & Schulz, 2016; Huck-Sandhu, 2013). Auffallend war auch, dass einige Befragte kommunikative Schnelligkeit höher als eine ästhetische Präsentation bewerteten und vermuteten, dass interne und externe Kommunikation weiter verschmelzen werden.

Forschungsfrage 4: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der internen Medien und Kanäle geführt?

Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht, dass sich im Bereich der internen Medien und Kanäle signifikante Änderungen ergeben haben. Besonders eindrücklich war der starke Rückgang der persönlichen Face-to-Face-Kommunikation und die gleichzeitige Bedeutungszunahme der digitalen Kommunikationswege. Abhängig vom Digitalisierungsstand vor der Pandemie waren die Auswirkungen für die einzelnen Unternehmen unterschiedlich intensiv. Wichtige Lerneffekte waren, dass sich weder der persönliche Austausch noch analoge Formate eins-zu-eins digital replizieren lassen. Daher sind interne KommunikationsmanagerInnen gefordert, neue Formate zu entwickeln. Letzteres wird durch eine gestiegene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die mehrere GesprächspartnerInnen bemerkten, gefördert. Aus den Interviews lässt sich zudem ableiten, dass viele KommunikationsmanagerInnen die Pandemie als Digitalisierungsschub nutzten und von der Möglichkeit, neue Tools (z.B. Video-Konferenzplattformen) innerhalb kürzester Zeit einzuführen, Gebrauch machten. Die Dringlichkeit, Mitarbeitende erreichen zu müssen, scheint in vielen Fällen eine unternehmensinterne Offenheit gegenüber neuen Kommunikationsformen ausgelöst zu haben. Dieses "Trial-and-Error"-Prinzip hat das Potenzial, den Umgang und die Nutzung von Kommunikationskanälen langfristig zu verändern.

Forschungsfrage 5: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der Kommunikation mit und der Segmentierung von internen Bezugsgruppe(n) geführt?

Die Masterarbeit zeigt auf, dass in manchen Unternehmen zwar das Bewusstsein für die Potenziale bezugsgruppenspezifischer Kommunikation gestiegen ist, die Mehrzahl der InterviewpartnerInnen aber, anders als in der Fachliteratur empfohlen (z.B. Buchholz 2016; Kiesenbauer & Keßler, 2017), kein ausgeprägtes Segmentierungsverfahren nutzten. Große Übereinstimmung zwischen Theorie und Praxis herrschte hingegen in einem anderen Punkt: Die meisten der befragten Unternehmen praktizierten die in der Literatur vorgeschlagene Unterscheidung in Führungskräfte und Mitarbeitende als kommunikative Bezugsgruppen Stehle, 2016). Im Bereich der Führungskräftekommunikation ist aber noch Optimierungsbedarf zu erkennen. Die teils sehr unterschiedlichen Herangehensweisen lassen vermuten, dass es der internen Kommunikation in der Pandemie vielfach an übergreifenden Konzepten mangelte. Verbesserungspotenziale ergeben sich auch hinsichtlich der Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, welche sich insbesondere im Non-Desk-Bereich und aufgrund von Kurzarbeit herausfordernd gestaltete. Bei einem Teil der ExpertInnen resultierte dies in der Erkenntnis, manche Mitarbeitenden - mit vertretbarem Aufwand - nur schwer oder gar nicht kommunikativ einbeziehen zu können.

Handlungsempfehlungen für interne KommunikationsmanagerInnen

Wie können die skizzierten Potenziale dieser Veränderungen eingelöst werden? Die entwickelten Handlungsempfehlungen sollen derlei strategisch-konzeptionelle Überlegungen unterstützen. Im Folgenden werden beispielhaft drei Empfehlungen vorgestellt.

Vom einsamen Mauerblümchen zur vernetzten Sparringspartnerin: (F.1, F.2)

Schluss mit Mauerblümchen! Seit der Pandemie ist die interne Kommunikation unternehmensintern deutlich besser vernetzt. Diese neuen Kontakte sollte sie nutzen, um andere Unternehmensmitglieder dabei zu unterstützen, bezugsgruppengerecht zu kommunizieren. Die damit verbundene Maxime lautet folglich: "Weniger Silodenken, mehr Wissen teilen".

Zahlen, Daten, Fakten - Machen Sie Erfolge messbar: (F.1, F.3, F.4, F.5)

Die interne Kommunikation hat an Bedeutung gewonnen: Diese Einschätzung teilten alle ExpertInnen. Aber nur wenige konnten ihre Aussage auch mit Daten untermauern. Wenn die interne Kommunikation ihren hohen unternehmensinternen Stellenwert auch nach der Pandemie beibehalten will, wäre es wichtig zu wissen, welche Kommunikationsmaßnahmen besonders gut funktioniert haben und warum – ein Plädoyer für mehr Evaluation.

Schnelligkeit nicht um jeden Preis: (F.3)

Eine transparente, verständliche und verlässliche Kommunikation ist wichtig. Trotzdem sollte darauf geachtet werden, verifizierte Inhalte zu verbreiten. Wer oft revidieren muss, büßt auf die Dauer an Glaubwürdigkeit ein. Im schlimmsten Fall könnten Mitarbeitende die interne Kommunikation mit der Zeit nicht mehr als zuverlässige Informationsquelle wahrnehmen.

Back to Business: Implikationen für die Unternehmenspraxis

Wie unterscheidet sich die "alte Normalität", also der Status Quo vor der Pandemie, vom "New Normal" der internen Kommunikation?

Bezugnehmend auf die eingangs formulierten Fragen ist festzuhalten, dass sich insbesondere der Stellenwert der internen Kommunikation, die Rolle der Führungskommunikation, die internen Themen und deren Tonalität sowie die Nutzung interner Kanäle verändert haben.

Soll dieses "New Normal" auch Post-Corona erhalten bleiben?

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass es zwischen den einzelnen Unternehmen große Unterschiede in der Ausgestaltung des "New Normals" gab. Zudem werden bestimmte Veränderungen, z.B. hinsichtlich der Themensetzung, zwangsläufig nicht beibehalten werden können. Daher kann angezweifelt werden, ob es das eine "New Normal" überhaupt gibt oder ob nicht jedes Unternehmen ein individuelles "New Normal" aufweist.

Und falls ja, welche Schritte sind notwendig, um das "New Normal" zum "Normal"zu transferieren?

Diesem Gedankengang folgend muss unternehmensspezifisch überlegt werden, welche Entwicklungsmöglichkeiten für die interne Kommunikation bestehen. Die konzipierten Handlungsempfehlungen können hierbei als Inspiration dienen und interne KommunikationsmanagerInnen dabei unterstützen, jetzt die Weichen für das "Normal" nach der Pandemie zu stellen, um dann mit neuen Erkenntnissen sagen zu können: "Back to Business".

Literaturverzeichnis

Alpmann, J. (2021): Zwischen "New Normal" und "Back to Business" – Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen?. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Beck, K. (2013): Lasswell-Formel. In Bentele, G., Brosius, H.-B. & Jarren, O. (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft (2. Auflage, S. 182). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5

Buchholz, U. (2016): Die Adressierung von Informationstypen zur Auflösung des Rezipientenparadoxons: Überlegungen zur Umsetzbarkeit am Ergebnis eines Feldversuchs. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 215-224

Buchholz, U. (2019): Interne Unternehmenskommunikation als Profession: Strukturen und Handlungsfelder. In: Einwiller, S., Sackmann, S.A. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1-16. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23390-7_2-1

Buchholz, U. & Knorre, S. (2017): Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16977-0

Hauer, E.-M. (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation. In: Nowak, R. & Roither, M. (Hrsg.), Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden. S. 109-124.

Huck-Sandhu, S. (2013): Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Zerfaß, A., Rademacher, L. & Wehmeier, S. (Hrsg.), Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 223-246.

Huck-Sandhu, S. (2016): Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1-22.

Jecker, C., Albisser, M. & Boenigk, M. (2019): Interne Kommunikation in der Schweiz - Status Quo und Trends. In: Jecker, C. (Hrsg.), Interne Kommunikation. Theoretische, empirische und praktische Perspektiven. Köln: Herbert von Halem Verlag. S. 51-73.

Jecker, C. (2019): Führungskräfte als interne Kommunikatoren: Experten mit kommunikativen Mitteln führen. In: Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (Hrsg.), Experten führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 369-390.

Kiesenbauer, J. & Keßler, S. (2017): Klasse statt Masse: Über die Entwicklung des Mitarbeiter-Segmentierungs-Modells der internen Unternehmenskommunikation. In: Hooffacker, G. & Wolf, C. (Hrsg.): Technische Innovationen - Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 219-246.

Mast, C. (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (utb-studi-e-book, 8. überarbeitete Auflage). München, Stuttgart: UVK Verlag; UTB.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Pädagogik, 6. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. [Abgerufen unter: http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.htm-l?isbn=978-3-407-25734-5]

Müller, R. C. & Schulz, J. (2016): » Do not walk outside this area « – Menschenbilder der internen Kommunikation. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 71-84.

Ninova-Solovykh, N. & Einwiller, S. (2020): Mitarbeitende als Botschafter von Unternehmen. In: Einwiller, S., Sackmann, S.A. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23390-7_27-1. S. 1-24.

Scholz, O. (2020, 15. April): Mitschrift Pressekonferenz im Wortlaut. Pressekonferenz von Bundeskanzlerin Merkel, Bundesminister Scholz, Ministerpräsident Söder und dem Ersten Bürgermeister Tschentscher im Anschluss an das Gespräch mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder. 15.04.2020. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Verfügbar unter: https:// www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/pressekonferenz-von-bundeskanzlerin-merkel-bundesminister-scholz-ministerpraesident-soeder-und-dem-ersten-buergermeister-tschentscher-im-anschluss-an-das-gespraech-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1744310 [Abgerufen am 23. Februar 2021]

Stehle, H. (2016): Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 53-70.

Voß, A. & Röttger, U. (2014): Führungs-kräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung. In: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung (2. Ausgabe). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1141-1160.

Zerfass, A. & Franke, N. (2013): Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. International Journal of Strategic Communication, 7(2). https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765438. S. 118-135.

Organisationen entwickeln, Change Management erneuern:

Veränderungen in Zeiten digitaler Kollaboration. Ein Schulterblick in das Masterprogramm

Ab und zu wirft das CCJ einen Blick auf das aktuelle Geschehen in der Lehre am Institut für Kommunikationsmanagement. So auch in dieser Ausgabe.

Die Studierenden im zweiten Semester des Masterstudiengangs Management und Kommunikation hatten im Sommersemester 2021 die Aufgabe, eine prägnante These zum Change Management vor dem Hintergrund zunehmender digitaler Kollaboration in Organisationen zu entwickeln und im Plenum zu verteidigen. Heraus kamen Thesen wie: In der Praxis lässt sich digitale Kollaboration am ehesten über Interventionen der Unternehmenskultur herbeiführen! Virtual Reality erhöht die Qualität von virtuellen Meetings! Remote Work ist das Arbeitsmodell der Zukunft, braucht aber neue Führungsmodelle!

Wir dokumentieren im Folgenden drei ausgewählte Handouts dieser Thesen-Challenge vom 14. Juni 2021. Diese Texte dienten zur Vorbereitung und Unterstützung des Vortrages, sind also im Gegensatz zu den Aufsätzen im CCJ nicht aus Abschlussarbeiten entstanden. Gleichwohl fokussieren sie einige grundsätzliche Fragestellungen, die dem praktischen Change Management zugrunde liegen. Dazu gehören die Fragen, welche Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine neu zu definieren sind, ob virtuelle Teams dieselben Dynamiken aufweisen wie in der realen Welt und wie das reziproke Verhältnis von Sprache und Wandel bei der Veränderung von Organisationen wirken kann.

Alle Beiträge zeigen, dass Change Management nach wie vor ein praxisorientiertes Arbeitsfeld an den Schnittstellen von Organisations- und Managementforschung, Kommunikationswissenschaft und Psychologie ist.

Diese interdisziplinären Bezüge bringen aber auch immer wieder neue Forschungsperspektiven hervor. Die Perspektivenvielfalt liegt unter anderem an einer grundlegenden Annahme, die schon der Begriff Change Management vermittelt: nämlich soziale Prozesse in Organisationen tatsächlich steuern zu können.

In der kommunikations- und diskurszentrierten Management- und Organisationsforschung wird diese Vorstellung der Planbarkeit organisationaler Veränderung sowie der Unterscheidbarkeit von Veränderungsstrategie und Kommunikation kritisch diskutiert (im Überblick bei Schwägerl & Knorre, 2021).

Nicht zuletzt zeigt die Praxis in der Pandemiezeit, dass Kommunikationsprozesse für Veränderung konstitutiv sind, wie etwa viel zitierte organisations- und managementtheoretische Beiträge gezeigt haben (z.B. Ford & Ford, 1995; Heracleous & Barrett, 2001). Kommunikation kann nicht einfach im Verständnis eines simplen "Conduit" (Axley, 1984) zur Programmierung der an Wertschöpfungsprozessen beteiligten Menschen als Teil einer vorgängig getroffenen Strategie beliebig eingesetzt werden (siehe auch die Beiträge in Cooren & Stücheli-Herlach, 2021). Stattdessen wird Selbststeu-

erung durch Kommunikation zum Handlungsmuster für Organisationen (Buchholz & Knorre, 2019).

Ganz in diesem Sinne verlief der plötzliche Umschwung von Präsenzarbeit auf Home Office im Frühjahr 2020 aufgrund der bereits vor der Pandemie routinisierten digitalen Kommunikation von Mitarbeitenden in vielen Fällen reibungslos: trotz oder gerade weil für die Herbeiführung dieser tiefgreifenden Intervention keine zusätzliche Bürokratie etwa in Form von Projekten oder Stabsstellen geschaffen werden konnte (Morieux & Tollmann, 2020).

Unternehmen haben demnach von der Mitarbeiterkommunikation profitiert, die sich bereits Jahre vor der Pandemie in Social Intranets und Digitalen Arbeitsplätzen herausgebildet hat und die für die digitale Zusammenarbeit, Selbststeuerung und Unternehmensentwicklung konstitutiv ist (Schwägerl, 2020). Außerdem beruht die seit der Entstehung der New Economy in den 2000er Jahren populäre postbürokratische Organisation (Oberg & Walgenbach, 2007) zentral auf kommunikativen Prozessen. Aus ihnen entwickelt sich permanent etwas originär Neues, das nicht geplant werden kann oder soll. Handlungsleitend für Veränderungen ist deshalb die Offenheit für solche emergente Wirkungen

aus den verschiedensten Stakeholderdialogen, die zwar grundsätzlich unvorhersehbar sind, jedoch vom Unternehmen begünstigt werden können (Schwägerl & Knorre, 2021). Diese Anpassungsprozesse, denen die Organisation prinzipiell unterliegt, haben nicht zuletzt Folgen für die Erscheinungsformen und Aufgaben der Führungskommunikation (Schwägerl & Knorre, 2021).

Solche Überlegungen haben den Anstoß für weiterführende Fragestellungen für die Thesen-Challenge unserer Masterstudierenden im Juni 2021 gegeben, die nicht zuletzt auch von den Erfahrungen dreier Onlinesemester in Folge inspiriert wurden. In diesen Zeiten kommt mehr denn je zum Tragen, was den Masterstudiengang Kommunikation und Management auszeichnet: die Perspektiven auf den Zusammenhang von Organisation, Management und Kommunikation kritisch zu reflektieren, über den fachlichen Mainstream von Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaftslehre hinaus. Das Ergebnis sind anregende Seminardiskussionen, von denen wir in dieser Ausgabe einen kleinen Teil präsentieren.

Prof. Dr. Susanne Knorre Prof. Dr. Christian Schwägerl

Literaturverzeichnis

Axley, S. R. (1984): Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. Academy of Management Review, 9(3), S. 428–437.

Buchholz, U., & Knorre, S. (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung: Theorie und Praxis eines kom-

munikationszentrierten Managements. Wiesbaden: Springer Gabler.

Cooren, F., & Stücheli-Herlach, P. (Hrsg.) (2021): Handbook of management communication. Berlin & New York: de Gruyter Mouton.

Ford, J.D., & Ford, L.W. (1995): The role of conversations in producing intentional change in organizations. Academy of Management Review, 20(3), S. 541–570.

Heracleous, L. T., & Barrett, M. (2001): Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. Academy of Management Journal, 44(4), S. 755-778.

Morieux, Y., & Tollmann, P. (2020): How the lockdown unlocked real work. BCG Henderson Institute.

Oberg, A., & Walgenbach, P. (2007): Post-bürokratische Organisation – Utopie und Alltag. Eine Fallstudie zur IT-gestütz-

ten Kommunikation. ZfM Zeitschrift für Management 2, S. 168-197.

Schwägerl, C. (2020): Ubiquitäre Kommunikation und Kollaboration in Digitalen Arbeitsplätzen. In: S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23390-7_20-1

Schwägerl, C., & Knorre, S. (2021): Developing organizations. In: F. Cooren & P. Stücheli-Herlach (Hrsg.) Handbook of Management Communication (S. 335-353). Berlin & New York: deGruyter Mouton. https://doi.org/10.1515/9781501508059-018

These: "Ausgehend von den Ansätzen der Gruppendynamiken und der Aktionsforschung nach Lewin verlaufen geplante Change Projekte in virtuellen Teams erschwerter."

Von Alexandra Schott und Elisa Schumann

Themenfindung & Relevanz

Die steigenden Anforderungen im Wettbewerb, die Zahl der Innovationen und die digitale Transformation haben in den letzten Jahren zu einem komplexeren, dynamischeren und unsichereren Unternehmensumfeld - Stichwort VUKA-Welt (Steinberg & Pfarr, 2019) - geführt, welches die zunehmende Herausforderung von ständigen Veränderungsprozessen in Unternehmen mit sich gebracht hat (Steinberg & Pfarr, 2019; Buchholz & Knorre, 2019; Güttel & Link, 2014). Durch diesen Zusammenhang wurde auch eine steigende Anzahl an virtuellen Teams bedingt (Ozga & Stelmaszvzyk, 2016; de Pillis & Furumo, 2007). Diverse Gründe wie z.B. der Fachkräftemangel oder eine mögliche Kostenreduktion durch weniger Reisen (Levasseur, 2012) führen dazu, dass virtuelle Teams für Unternehmen auch in Zukunft immer attraktiver werden (Nydegger & Nydegger, 2010; Levasseur, 2012).

Auch wenn die Forschungsbeiträge von Lewin schon älter sind, sind sie immer noch von wesentlicher Bedeutung in der Organisationsentwicklung und verfolgen einen langfristigen ganzheitlichen Ansatz der Veränderung (Bergmann & Garrecht, 2016). In der Praxis wird daher oftmals noch von geplantem Wandel ausgegangen (Opoku, 2016) und viele neuere Ansätze beruhen auf seinen Überlegungen (Burnes, 2017). So stellen modernere Phasenmodelle des Change Managements nicht selten eine

differenziertere Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells nach Lewin dar, wie beispielsweise das 8-Phasen-Modell nach John P. Kotter oder Thomas Lauers Modell der "Erfolgsfaktoren im Change Management" (Burnes, 2017; Mast, 2020; Lauer, 2019).

Virtuelle Teams - Herausforderungen

Nach Duarte und Synder (1999) operieren virtuelle Teams "...without the physical limitations of distance, time, and organizational boundaries. They use electronic collaboration technologies and other techniques to lower travel and facility costs, reduce project schedules, and improve decision-making time and communication (S. 4)."

Dabei können virtuelle Teams unterschiedlich kategorisiert werden: Sie können dauerhaft bestehen oder nur im Rahmen einer Projektarbeit zusammenarbeiten, der gleichen Organisation angehören oder organisationsübergreifend kooperieren. Darüber hinaus können sie geografisch gesehen distanziert oder nah zusammenarbeiten (Kimble, 2011). In dieser These werden virtuelle Teams fokussiert, welche dauerhaft und länderübergreifend miteinander arbeiten.

Die Arbeit in virtuellen Teams kann viele Vorteile, aber auch diverse Nachteile haben, welche auch im Zusammenhang mit dem Change Management relevant sind. Aufgrund der Interaktion über Kommunikationstools ist die soziale Interaktion in virtuellen Teams insgesamt weniger ausgeprägt. Kulturelle Unterschiede bedingen teilweise Unterschiede in Kommunikationsstil, der Wertehierarchie oder der Arbeitsweise. Darüber hinaus kann die geringe Dynamik der nonverbalen Kommunikation (Media Richness) zu begrenztem Vertrauen im Team sowie einer geringeren Gruppenkohäsion führen. Auch der Umgang mit Konflikten kann herausfordernd sein (Ozga & Stelmaszczyk, 2016; Nydegger, & Nydegger, 2010.; Nader, Shamsuddin & Taha, 2009; Levasseur, 2012).

Theoretische Grundlage und Anwendung – Modelle nach Lewin

Eines der wichtigsten Modelle nach Lewin ist das in Abbildung 1 dargestellte 3-Phasen-Modell, in dem er geplanten Wandel in die Phasen "unfreeze" (= Destabilisierung), "move" (= Motivation zum Handeln) und "freeze" (= Stabilisierung) kategorisiert (Mast, 2020; Lauer, 2019; Bergmann & Garrecht, 2016).

Neben diesem Modell gibt es noch drei weitere zentrale Modelle von Lewin, die er selbst als einheitliches Ganzes betrachtete: Die Feldtheorie als Grundlage, die Aktionsforschung und die Vorstellung der Gruppendynamiken (Burnes, 2017). Zentraler Ausgangspunkt in Wandelprojekten muss nach Lewin dabei immer die Gruppe sein, um effektive Veränderungen zu erreichen – die Mitarbeitenden tragen also den Wandel selbst (Burnes, 2017; Bergmann

& Garrecht, 2016). Deswegen sah er auch als einer der ersten die Notwendigkeit, innere Dynamiken, die verschiedenen Rollen von Individuen und die zeitliche Entwicklung von Gruppen zu untersuchen (Burnes, 2017).

Gruppendynamik – Kommunikation und Vertrauen

Der Begriff *Gruppendynamik* beschreibt nach Lewin (1947) (zitiert nach Burnes, 2017) eine Menge aus symbolischen Interaktionen und Kräften, die nicht nur die Gruppenstrukturen beeinflussen, sondern auch das Verhalten von Individuen verändern. Daher kann bei individuellem Verhalten von einer Funktion der Gruppenumgebung ausgegangen werden, wodurch ein Gruppenumfeld auch einen gewissen Druck auf jedes seiner Mitglieder ausüben kann (Burnes, 2017).

In virtuellen Teams:

Gruppendynamiken sind insbesondere bei Remote-Mitarbeitenden einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz während eines Changes (Lubin, 2017; Georgiadis, 2015). Dies kann auf die Besonderheiten von virtuellen Teams hinsichtlich der Aspekte *Kommunikation und Vertrauen* zurückgeführt werden, die sich negativ auf Change Projekte auswirken können.

So stellt *Kommunikation* in Change Prozessen eine wichtige Variable dar (Mast, 2020; Capgemini Consulting, 2019; Buch-



Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin (in Anlehnung an Burnes, 2020, S. 49)

holz & Knorre, 2019; Brehm, 2014). Dabei unterscheidet sie sich in virtuellen Teams von der in Teams, die vor Ort arbeiten und ist oftmals weniger effektiv (Nunamaker et al., 2009; Zigurs, 2003). Gründe hierfür können neben der hauptsächlich elektronischen Kommunikationsform auch die geographische Streuung und physische Distanz der Teams sein (Opoku, 2016). Die Kommunikationsbedingunerschwerten gen sorgen für Missverständnisse, die sich dann wiederrum negativ auf das Vertrauen auswirken (de Pillis & Furumo, 2007) und Unsicherheiten nochmals verstärken können. Hieraus können erschwerte Bedingungen für ein Change Management entstehen (Opoku, 2016).

Vertrauen ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Gruppendynamiken vor allem in virtuellen Teams (Kölbinger, 2004). Dabei gestaltet sich der Vertrauensaufbau hier oftmals schwieriger als in Teams, die Face-2-Face zusammenarbeiten (Levasseur, 2013; Kölbinger, 2004; Kirkman et al., 2002). Dies kann beispielsweise durch abweichende Einstellungen, kulturelle, aber auch funktionale Unterschiede begründet sein (Munkvoldt & Zigurs 2007; Ozga & Stelmaszczyk, 2016; Poehler & Schumacher, 2007). Darüber hinaus können Personen online mehrere Identitäten einnehmen, was individuell zu weniger Vertrauen und letztendlich zu einer geringeren Team-Identität bzw. Gruppenkohäsion führen kann (Kauffeld, 2016; Kimble, 2011; Malhorta et al., 2007). Denn für die Entstehung eines Wir-Gefühls sind informelle Kommunikation (Jackson, 1999) sowie Emotionen entscheidend (Lauer, 2019). Eine geringe organisationale Stabilität im Sinne des Wandels kann den Vertrauensaufbau zudem gefährden (Fleschhut, 2019).

Ein zentraler Aspekt in Bezug auf **Vertrauen und Kommunikation** ist auch die geringere Dynamik der nonverbalen Kommunikation. So kann ausgehend von der "Media Richness Theorie" nach Daft & Lengel Vertrauen, das über Face-2-Face Kommunikation generiert wird, durch keine anderen Instrumente erreicht werden (Nyström & Asproth, 2013; Brehm, 2014; Opoku, 2016; Jackson, 1999), was den Change Prozess in virtuellen Teams erschwert.

Auch der Aspekt des *Commitments* spielt eine wichtige Rolle: Ohne engagierte Mitarbeitende kann geplanter Change nicht funktionieren. Eine Studie von Leslie et al. (2012) zeigte dahingehend auf, dass Remote Mitarbeitende ein geringeres Commitment gegenüber ihrer Organisation haben können, Lubin (2017) hat diese Beziehung ebenfalls auf einen Change Kontext übertragen.

Aktionsforschung - Partizipation

Entsprechend des **Aktionsforschungs- Ansatzes** werden Veränderung nur dann erfolgreich herbeigeführt, wenn alle Teammitglieder dabei unterstützt werden, die Gesamtheit ihrer Situation zu reflektieren. **Deswegen können Veränderungen nur effektiv sein, wenn sie auf der Gruppenebene stattfinden und alle Mitglieder in einem partizipativen und kollaborativen Prozess einbezogen werden. (Lewin, 1947 zitiert nach Burnes, 2017, S. 332 f.).**

In Virtuellen Teams:

Vor dem Hintergrund, dass Partizipation einer der Erfolgsfaktoren des Change Managements ist (Lauer, 2019) und bei einer partizipativen Entscheidungsfindung Veränderungen deutlich effektiver sind als bei einseitigen Entscheidungen durch das Management (Burnes & Cooke, 2012) könnte dem gegenüber das Problem stehen, dass in virtuellen Teams wichtige Entscheidungen eher von zentralen Instanzen getroffen werden (Nell et al., 2020, zitiert nach

Kniffin et al. 2021).

Hinzu kommt noch der Punkt, dass fehlender Support von Seiten der Organisation während eines Change Prozesses dafür sorgen kann, dass sich Mitarbeitende in virtuellen Teams isoliert von der Organisation fühlen und damit auch die Partizipation an der Unternehmensdynamik abnimmt (Morganson et al., 2010 zitiert nach Lubin, 2017).

Kritik & Gegenargumente

Limitierend zu der definierten These gibt es **bestimmte Faktoren**, die Change Prozesse in virtuellen Teams auch begünstigen können. Darüber hinaus ist anzumerken, dass Gruppendynamiken jeweils für das individuelle Team betrachtet werden müssen.

Hinzukommend gibt es die Argumentation, dass eine weniger stark ausgeprägte Unternehmenskultur in virtuellen Teams den Change erleichtert, da bei einer starken Kultur eine intensive gemeinschaftliche Meinung vorherrscht, die nur schwer beeinflussbar ist (Lauer, 2019). Des Weiteren können stark ausgeprägte Hierarchien und formalisierte Prozesse Change Projekte hemmen (Lauer, 2019; Buchholz & Knorre, 2019).

Auch stellt sich die Frage, ob geplanter Wandel in der heutigen Zeit unter VU-KA-Bedingungen noch angemessen ist (Buchholz & Knorre, 2019). Doch auch im Hinblick auf emergenten Change bleibt ein Verständnis der sozialen Phänomene und Interaktionen innerhalb der Organisation eine wichtige Grundlage, um die Bereitschaft der Mitarbeitenden sicherzustellen (Buchholz & Knorre, 2019). Ebenfalls kann es sinnvoll sein, nicht nur einen Change Ansatz als "den Richtigen" anzunehmen, sondern je nach Kontext zu entscheiden, ob ein geplanter Change oder ein emergenter Change als gedanklicher Ausgangspunkt herangezogen werden sollte

(Burnes, 2004).

Fazit & empirische Überprüfung

Insgesamt zeigen sich erschwerende und erleichternde Bedingungen für Change Projekte in virtuellen Teams. Ob die formulierte These bestätigt oder verworfen werden kann, könnte mit Hilfe der folgenden Hypothesen überprüft werden:

- Hypothese 1a: Wenn in virtuellen Teams gearbeitet wird, dann ist die Gruppendynamik weniger ausgeprägt als in Face-to-Face Teams.
- Hypothese 1b: Wenn in virtuellen Teams gearbeitet wird, dann findet weniger Partizipation am Change statt als in Face-to-Face Teams.
- Hypothese 2a: Je weniger ausgeprägt die Gruppendynamik ist, desto erschwerter ist die Umsetzung eines Change Projektes.
- Hypothese 2b: Je weniger Partizipation am Change stattfindet, desto erschwerter ist die Umsetzung eines Change Projektes.

Ein mögliches Forschungsdesign für die Überprüfung wäre an dieser Stelle ein vergleichendes Feldexperiment mit einem Unternehmen als Untersuchungsgegenstand, welches ein Change Projekt durchführt und sowohl mit virtuellen als auch mit Face-to-Face Teams arbeitet. Außerdem könnte über Puls-Befragungen für beide Team-Konstellationen die Motivation und die Stimmung innerhalb der Teams von Zeit zu Zeit erhoben und im Verlauf überprüft werden, ob und inwieweit es zu Veränderungen kommt (Deutinger, 2017; Heyder, 2014). Retrospektiv wäre auch eine Befragung der Gruppenmitglieder zu ihren Wahrnehmungen bezogen auf Gruppendynamiken und der Partizipation im Team denkbar, auch wenn es dabei zu Schätzfehler kommen könnte (Brodbeck, 2003). Die fortschreitende Entwicklung von virtuellen Teams sollte hierbei als Anlass für weitere Forschungen zu Change Projekten in diesem Kontext genutzt werden.

Literaturverzeichnis

Bergmann, R. & Garrecht, M. (2016): Organisation und Projektmanagement. (2. aktualisierte und erweiterte Auflage) Springer Gabler.

Brodbeck, F. C. (2003): Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. LMU Working Paper, 2003 (2).

Buchholz, U. & Knorre, S. (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Springer Gabler.

Burnes, B. & Cooke, B. (2012): The past, present and future of organisation development: taking the long view. Human Relations, 65(11), S. 1395–1429.

Burnes, B. (2004): Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management, 24(9), S. 886-902.

Burnes, B. (2017): Managing Change (7. Auflage). Pearson Education Limited.

Burnes, B. (2020): The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(1), S. 32-59.

Capgemini Consulting (2019): Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity. Change Management Studie 2019.

de Pillis, E. & Furumo, K. (2007): Studying the performance, satisfaction, and group dynamics of virtual and face-to-face teams. Communications of the ACM 50(12), S. 93-95.

Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen (2. Aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage). Springer.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999):Mastering Virtual Teams. San Francisco,
CA: Jossey-Bass.

Fleschhut, M. (2019): Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten – Empirische Studien zur Bedeutung und Entstehung von Vertrauen in neuen Arbeitskontexten. Difo-Druck GmbH.

Güttel, W. H. & Link, K. (2014): Führung in Veränderungsprozessen: Sinn, Motivation und Selbststeuerung. Austrian Management Review 14, S. 19-29.

Heyder, D. (2014): Am Puls des Wandels – Veränderungskommunikation messen und steuern. Entwicklung und Anwendung

eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation. Opus Hohenheim.

Jackson, P. J. (1999): Organizational change and virtual teams: strategic and operational integration. Information Systems Journal 9, S. 313-332.

Kauffeld S., Handke L. & Straube J. (2016): Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47, S. 43-51.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. (2002): Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.. Academy of Management Executive, 16(3), S. 67-79.

Kölbinger, J. (2004): Gruppendynamik in virtuellen Teams. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 35, S. 185-203.

Kimble, C. (2011): Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams. Global Business and Organizational Excellence. DOI: 10.1002/joe.20364

Kniffen, K. M. et al. (2021): COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Re-search and Action. American Psychologist, 76(1), S. 63-77.

Lauer, T. (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.

Leslie, L. M., Park, T. & Mheng, S. (2012): Flexible Work Practices: A source of career premiums or panalties? The Academy of Management Journal, 55 (6), S. 1407-1428.

Levasseur, R. E. (2012): People Skills: Leading Virtual Teams—A Change Management Perspective. Interfaces, 42(2), S. 213-216.

Lewin, K. (1947): Group decisions and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Hrsg.), Readings in Social Psychology. Henry Holt.

Lubin, E. (2017): Understanding Planned Change Among Remote Nonfaculty Employees in Higher Education. Walden Dissertations and Doctoral Studies.

Mast, C. (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (8. überarbeitete Auflage). UKV Verlag.

Malhorta, A., Majchzrak A. & Beson R. (2007): Leading virtual Teams. Academy of Management Perspectives, 60-70. DOI: 10.5465/AMP.2007.24286164

Munkvoldt, B. E., Zigurs I. (2007): Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. Infor-mation & Management, 44, S. 287-299.

Nader, A. E., Shamsuddin, A. & Taha, Z. (2011): Virtual Teams: a Literature Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3), S. 2653-2669.

Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G., & Schmitt, J. (2020): Avoiding digitalization traps: Tools for top managers. Business Horizons. Advance online publication. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3582655

Nunemaker J. F., Reining, B. A. & Briggs, R. O. (2009): Principles for effective virtual teamwork. Communications of the ACM, 52(4), S. 113-117.

Nydegger, R. & Nydegger, L. (2010): Challenges In Managing Virtual Teams. Journal of Business & Economics Research, 8(3), S. 69-82.

Nyström, C. A. & Asproth, V. (2013): Virtual Teams – Support for Technical Communication? Journal of organ-izational transformation & social change, 10 (1), S. 87–103.

Opoku, K. (2016): Internal Communication as a Management Tool. Successfully steering virtual teams through organizational change. In: Nowak R. & Roither M. (Hrsg.), Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwedungsfelder., S. 231-252.

Ożga, J. & Stelmaszczyk, M. (2016): The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team. "e-mentor", 5(67), S. 62-74, DOI: http://dx.doi.org/ 10.15219/em67.1272

Poehler, L. & Schumacher, T. (2007): The virtual team challenge: Is it time for training? PICMET 07 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, S. 2205-2211.

Steinberg, S. & Pfarr, E. (2019): Aktuelle Herausforderungen im internen Change Management der Commerzbank und der Deutschen Bahn., Gruppe .Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO), 50, S. 115–122.

Zigurs ,I. (2003): Leadership in virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?. Organizational Dynamics, 31 (4), S. 339-351.

These: "Das Change Management im Unternehmen steht im Wandel von Mensch-Mensch zu Mensch-Maschine-Kollaboration vor vielfältigen Herausforderungen."

Von Leonie Hartmann, Rebecca Klook und Luisa Stöcker

Relevanz der Mensch-Maschine-Kollaboration

Mensch-Maschine-Kollaborationen für Unternehmen und ihre Beschäftigten große Potentiale - ob durch verbesserte Arbeitsabläufe und Entlastungen oder digitale Geschäftsmodellinnovationen. Gleichzeitig müssen der Wandel in den Unternehmen gemeinsam gestaltet und die Herausforderungen beim Einsatz von Maschinen und Menschen gelöst werden. Nur so lassen sich Herausforderungen und negative Begleiterscheinungen beim Einsatz von Mensch-Maschine-Kollaborationen bewältigen. Insgesamt geht es dabei um die Gestaltung eines neuen Verhältnisses zwischen Mensch und Maschine, in dem Mensch und KI-System produktiv zusammenwirken und die jeweiligen Stärken betont werden. Das Change Management ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Einführung sowie für die menschengerechte Gestaltung des Einsatzes von Mensch-Maschine-Kollaborationen in den Unternehmen. Ein gutes Change Management fördert zudem die Akzeptanz für KI-Systeme bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sodass die Potentiale der neuen Technologien für alle Beteiligten gemeinsam genutzt, weitere Innovationsschritte erleichtert und sowohl die Beschäftigten als auch ihre Interessenvertretungen zu Gestaltern des technologischen Wandels gemacht werden können (Stowasser & Suchy, 2020).

Die schnell voranschreitende und sich stetig weiterentwickelnde digitale Transformation verändert Märkte und Wertschöpfungsketten, in denen kleine und mittelständische Unternehmen agieren. Digitale Technologien sind Treiber innovativer Geschäftsmodelle, die neue marktfähige Produkte und Dienstleistungen ermöglichen und Unternehmen so zu mehr nationaler und internationaler Wettbewerbsfähigkeit, nachhaltigem Wachstum und wirtschaftlichem Erfolg verhelfen können. Auf dieser Grundlage wird ein Umsatz von 554,3 Milliarden US-Dollar weltweit im Jahr 2024 für den Bereich Künstliche Intelligenz prognostiziert. - (IDC, 2021; Mittelstand 4.0, 2021).

Digitalisierung vs. Digitale Transformation (Oswald und Krcmar, 2018)

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation werden im alltäglichen Gebrauch fälschlicherweise häufig synonym verwendet. Ausgangspunkt beider Begriffe ist der Gleiche, nämlich neue Technologien als Treiber der Entwicklung. Daraus resultiert die Digitalisierung, welche generell als Einführung neuer, auf digitalen Technologien basierenden Lösungen verstanden werden kann, wie beispielsweise die Umwandlung von analogen Daten in digitale Daten. Somit bildet die Digitalisierung die Basis für digitale Transformation. Denn durch diese wird speziell der von digitalen Technologien getriebene Wandel vor allem in Unterneh-

men dargestellt. Aufgrund der steigenden Datenmengen übersteigen die neuen Anforderungen teilweise das menschliche Wissen und Möglichkeiten, sodass neue Lösungen gefunden werden müssen. Neue Lösungswege führen immer häufigen zu autonomen oder teilautonomen Systemen, die die Mitarbeiter in ihrer Arbeit unterstützen sollen. Somit entstehen neue Formen der Kollaboration.

Kollaboration: Mensch-Mensch/

Mensch-Maschine (Bittner et al., 2019) Kollaboration kann verschiedene Formen haben. Unter Mensch-Mensch-Kollaboration ist die Zusammenarbeit von mindestens zwei Individuen zu verstehen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Wichtige Komponenten der Kollaboration sind zudem die Kommunikation als Übertragung von Informationen untereinander, die Koordination, als Abstimmung von Handlungen mit dem Kollaborationspartner, sowie die Kooperation als planvolle aufeinander abgestimmte Aktivitäten zur Zielerreichung. Aus den im Arbeitsalltag gestiegenen Herausforderungen resultiert eine neue Form der Kollaboration: die Mensch-Maschine-Kollaboration. Hierbei arbeitet ein nicht-menschlicher Agent (Maschine: automatisiertes System, beispielsweise Roboter, KI, digitale Systeme, Sprachsteuerung, Chatbots) mit einem menschlichen Kollaborationspartner zusammen auf ein gemeinsames Ziel hin.

Beide Kollaborationspartner besitzen unterschiedliche Fähigkeiten, denn Menschen können situationsabhängig entscheiden, flexibel und einfühlsam reagieren und kreativ sein. Maschinen hingegen können dies nur sehr schwer erlernen. Ihnen fällt es jedoch leicht, große Datenmengen in

kurzer Zeit zu sichten, zu ordnen und zu analysieren, denn sie erkennen sehr gut komplexe Muster. Zur Erreichung eines Wertschöpfungszuwachses bei einer solchen Kollaboration sollten die Fähigkeiten der beiden Kollaborationspartner ergänzt werden, um das vollständige Potenzial auszuschöpfen.

Somit resultieren neuartige Arbeits- und Kollaborationsszenarien, an die neue Arbeitsmethoden, Werkzeuge und Techniken angepasst werden müssen. Jedoch ergeben sich auch sozio-technische Gestaltungsherausforderungen aus dieser neuen Form der Kollaboration.

Vor- und Nachteile der Mensch-Maschine-Kollaboration (Buxbaum und Kleutges, 2020)

Wie jedes Innovationsprojekt bringt auch die Einführung von Mensch-Maschine-Kollaboration viele Herausforderungen mit sich. So müssen beispielsweise die Auswirkungen auf Jobs sowie mögliche Sicherheitsrisiken bedacht werden, ebenso wie die Frage nach der Haftbarkeit der automatisierten Systeme. Neben einem großen Errichtungsaufwand für Planung, Vorrichtungsbau und Programmierung muss auch die möglicherweise eingeschränkte Transparenz der Maschinen berücksichtigt werden.

Dem gegenüber stehen zahlreiche Vorteile, die mit einer erfolgreichen Implementierung von Mensch-Maschine-Kollaboration einhergehen können. Dazu zählen die Entlastung der Mitarbeitenden, Effizienzsteigerung, ein erhöhter Automatisierungsgrad, gesteigerte Qualität durch höhere Präzision sowie ein Maximalisieren der Flexibilität bei gleichzeitiger Minimalisierung der Kosten.

Inwiefern stellt der Wandel von Mensch-Mensch-Kollaboration zu Mensch-Maschine-Kollaboration das Change Management vor Herausforderungen?

In Anbetracht der steigenden Relevanz und unternehmerischen Nutzung Mensch-Maschine-Kollaborationen und entsprechenden Technologien ist es interessant zu untersuchen, inwiefern der Wandel von Mensch-Mensch-Kollaboration zu Mensch-Maschine-Kollaboration das Change Management in Unternehmen vor (neue) Herausforderungen stellt. Per Definition (Knorre, 2021) ist Change Management die "zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und Weiterentwicklung von ganzheitlichen Maßnahmen in Organisationen, die auf eine strategische und/oder operative Veränderung ausgerichtet sind und dazu eine Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder herbeiführen." Wie hier verdeutlicht wird, geht das Management des Wandels mit einer Verhaltensveränderung der Mitarbeitenden einer Organisation einher, was Widerstände, Ängste und andere Hindernisse hervorrufen kann. Gerade im Bereich der digitalen Transformation werden zahlreiche Wandelprozesse durch Innovationen, betriebliche Reorganisationen beispielsweise durch Automatisierungstechniken sowie daraus resultierend veränderte Anforderungsprofile - angestoßen, welche das Potential haben, vermehrt Widerstände der Organisationsmitglieder zu verursachen. Im Zusammenhang mit unserer These lassen sich allen voran folgende potentielle Widerstände identifizieren:

Systemische Probleme: Innovationsprojekte sind eine demokratische Herausforderung für Organisationen, welche sich stellenweise durch mangelnde Transparenz und nicht professionalisiertes Change Management auszeichnen. Gleichzeitig werden durch Medienberichterstattungen weitere Unsicherheiten geschürt.

Angst vor Jobverlust: ArbeitnehmerInnen äußern in Umfragen die Angst, "wegautomatisiert" zu werden, da ihre Tätigkeiten durch neue Technologien von Maschinen übernommen werden können.

Widerstände gegen Innovationen: Gerade hochkomplexe Innovationen stoßen auf Widerstände wie dem Wunsch nach der Beibehaltung des Status Quo, Skepsis aufgrund hoher Innovationskosten bei ungewissem Ertrag und dem sogenannten Not-Invented-Here-Syndrom. Durch die extreme Entwicklungsgeschwindigkeit technologischer Neuerungen haben Qualifikationsmaßnahmen im Unternehmen eine geringe Halbwertszeit, sodass schlimmstenfalls die Technologie als reines Tool, nicht aber als Kollaborationspartner, genutzt wird.

Angst vor Souveränitätsverlust: Aufgrund des unklaren Autonomielevels der Maschine besteht seitens der Mitarbeitenden die Angst, fremdgesteuert und überwacht zu werden und ihre Entscheidungshoheit zu verlieren.

Veränderte Anforderungen: Im Zuge der Diskussion um eine verstärkte Relevanz von Mensch-Maschine-Kollaboration stellt sich die Frage, ob diese zu einer Mehrbelastung der Mitarbeitenden und einem erhöhten Leistungsdruck führt oder im Gegenteil eine Entlastung der Mitarbeitenden bedeutet.

Ethik, Datenschutz & Haftung: Hier stellen sich unter anderem folgende Fragen: Wie wird mit personenbezogenen Daten umgegangen? Welchen rechtlichen Status hat die Maschine und wer haftet für ihr Handeln? Werden die Betroffenen Mitarbeitenden ihre Selbstbestimmung behalten? Wie nachvollziehbar sind maschinelle Entscheidungen und Algorithmen? (Bauer et al., 2016; Deloitte, 2021; Eder, 2020;

Lernende Systeme, 2020; Mock et al., 2019; Tata Consultancy Services, 2019; zukunfts-Institut, 2021; Zwick, 2003)

Was muss Change Management hinsichtlich dieser Herausforderungen leisten?

Der wirtschaftlich erfolgreiche Wandel zur und der nachhaltige Einsatz von Mensch-Maschine-Kollaboration erfordert die Akzeptanz all derjenigen Organisationmitglieder, deren Arbeitsplatz durch den Change berührt wird. Diese kann durch den ganzheitlichen Einsatz einer Vielzahl von Maßnahmen des Change Managements geschaffen werden. Dazu zählt allen voran die aktive Integration der Betroffenen in den Implementierungsprozess sowie Partizipationsmöglichkeiten bei Planung, Durchführung und Evaluation. Das aktive Zuhören ist dabei ebenso notwendig wie die Etablierung einer Unternehmenskultur, die sich durch Vertrauen, Transparenz und Feedbackstrukturen auszeichnet. Mitarbeitende müssen umfassend und verständlich informiert sowie im Umgang mit den automatisierten Systemen fortgebildet werden. (Eder, 2020; Lernende Systeme, 2020; Mock et al., 2019)

Dass gerade der organisationale Umgang mit Innovationen ein starkes Change Management voraussetzt, ist durch die vorangegangenen Erläuterungen bereits deutlich geworden. Weiterführend lassen sich noch einmal Bezüge der These zu den in den Lehrveranstaltungen besprochenen Inhalten herstellen, beispielsweise zum Phasenmodell der Unternehmensentwicklung und zu Lewins 3-Phasen-Modell, zur Einordnung der Arten des Wandels, zur Frage nach Organisationsgestaltung oder -entwicklung oder zum Gesetz der kritischen Masse. (Knorre, 2021)

Hypothese und Methode:

Je praxisfähiger die Kollaboration von Mensch und Maschine wird, desto größeren Herausforderungen bezüglich Akzeptanz und erfolgreicher Implementierung muss sich das Change Management eines Unternehmens stellen.

Zur empirischen Überprüfung der Hypothese bietet sich eine qualitative Forschungsmethode in Form von Interviews mit drei differenzierten Personengruppen an. Diese sind zunächst die vom Change betroffenen Mitarbeitenden, welche hinsichtlich ihrer Sorgen und Einwände bezüglich einer Implementierung von Mensch-Maschine-Kollaboration befragt werden soll. An dieser Stelle ist es relevant, auch Fragen nach der gefühlten Ersetzbarkeit ebenjener Mitarbeitenden zu stellen. Als zweite Gruppe sollen die Führungskräfte befragt werden, die den Wandel hin zur Mensch-Maschine-Kollaboration beschließen, welche Gründe es für den technologischen Change gibt und mit welchen Hindernissen (auch von Seiten der Mitarbeitenden) bei der Einführung und Umsetzung gerechnet wird. Zuletzt bietet die Befragung von Change Verantwortlichen wichtige Erkenntnisse zum Einsatz spezifischer Change Maßnahmen, dem Existieren von professionalisierten Change Abteilungen oder Managenden und zum Umgang mit Mitarbeitendenwiderständen in Innovationsprojekten. Aufgrund des verstärkten Einsatzes solcher Technologien in produzierenden Unternehmen bietet sich eine Befragung in mehreren Produktionsunternehmen unterschiedlicher Branchen an.

Literaturverzeichnis

Bauer, W.; Bender, M.; Braun, M.; Rally, P.; Scholtz, O. (2016): Leichtbauroboter in der manuellen Montage - einfach einfach anfangen. In: Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Berg, A. (2020): Virtual Reality – Eine Möglichkeit der digitalen Zusammenarbeit. In: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation [Abgerufen am 02.06.2021 unter https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/praxisbeispiele/vr-digitale-zusammenarbeit-3251/]

Bittner, E.; Oeste-Reiß; S. Ebel, P.; Söller, M. (2019): Mensch-Maschine-Kollaboration. Grundlagen, Gestaltungsherausforderungen und Potenziale für verschiedene Anwedungsdomänen. In HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 5656 (11): DVV Media Group GmbH, S.34-34.

Bruch, G. (2021): Statistik: Moderater Anstieg der KMU, die Roboter nutzen. Hg. v. MRK-Blog.de. [Abgerufen am 02.06.2021 unter https://mrk-blog.de/statistik-moderater-anstieg-der-kmu-die-roboter-nutzen/]

Buxbaum, H.-J. & Kleutges, M. (2020): Evolution oder Revolution? Die Mensch-Roboter-Kollaboration. In: Buxbaum, H.-J. (Hrsg.): Mensch-Roboter Kollaboration. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Deloitte (2021a): 2021 Deloitte Global Human Capital Trends, [Abgerufen am 02.06.2021]

Deloitte (2021b): Künstliche Intellignez im Mittelstand. [Abgerufen am 04.06.2021 unter https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Erfolgsfaktorenstudie_K%C3%BCnstliche%20Intelligenz%20im%20Mittelstand.pdf].

Eder, S. (2020): Change Management beim Einsatz von Cobots. Diplomarbeit. Technische Universität Wien, Wien.

Geissler, O. (2016): Cobots: Wo kollaborierende Roboter bereits Einzug halten. [Abgerufen am 31.05.2021 unter https://factorynet.at/a/cobots-wo-kollaborierende-roboter-bereits-einzug-halten].

IDC. (2021): Prognose zum Umsatz im Bereich Künstliche Intelligenz weltweit in den Jahren 2021 und 2024 (in Milliarden US-Dollar). Statista. Statista GmbH. [Abgerufen am 10.06.2021 unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1211850/umfrage/umsatz-im-bereich-kuenstliche-intelligenz-weltweit/].

Knorre, S. (2021): Vorlesungsreihe Change Management, Sommersemester 2021. Hochschule Osnabrück.

Lernende Systeme (2020): Einführung von KI-Systemen im Unternehmen. Gestaltungsansätze für das Change-Management.

Mittelstand 4.0 (2021): KI-Kochbuch – Rezepte für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in Unternehmen. [Abgerufen am 10.06.2021 unter: https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/zentrum-kommunikation-ki-kochbuch.pdf?__blob=publication-File&v=3]

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation (2021): Wie Künstliche Intelligenz Unternehmen verändert. [Abgerufen am 02.06.2021 unter https://www.kompetenzzentrum-kommunikation. de/blog/kuenstliche-intelligenz-und-kommunikation-5418/#].

Mock, J.; Stubbe, J.; Wischmann, S. (2019): Akzeptanz von Servicerobotern. Tools und Strategien für den erfolgreichen betrieblichen Einsatz. In: Begleitforschung PAiCE.

Oswald, G. & Krcmar, H. (2018): Digitale Transformation – Fallbeispiele und Branchenanalysen, Walldorf/Garching: Springer Gabler.

Stowasser, S. & Suchy O. et al. (2020): Einführung von KI-Systemen in Unterneh-

men. Gestaltungsansätze für das Change-Management. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme: München.

Tata Consultancy Services; Bitkom Research (2019): BitKom Trend Study 2019. Keep Calm and Digitize: What Approach Are German Companies Taking In: The New Age? 2019. ZukunftsInstitut (2021): 6. Thesen zur Künstlichen Intelligenz. [Abgerufen am 04.06.2021 unter https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/digitalisierung/6-thesen-zur-kuenstlichen-intelligenz/].

Zwick, T. (2003): Empirische Determinanten des Widerstandes von Mitarbeitern gegen Innovationen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 55 (1), S. 45–59. DOI: 10.1007/BF03372698

These: "Je emergenter organisationale Veränderungen betrachtet werden, desto eher ist Sprache als konstituierendes Element im Wandel zu verstehen."

Von Katharina Geise, Jessica Neumann und Clara Wehmeier

Relevanz

Sprache und organisationaler Wandel sind untrennbar miteinander verbunden. Dieser Beitrag folgt dem Ziel, sich dieser Annahme aus verschiedenen Perspektiven zu nähern und die entsprechenden Forschungsfelder zu skizzieren. Eine Grundlage für die folgenden Erkenntnisse stellt der Beitrag "Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change" von Johansson und Heide (2008), erschienen in "Corporate Communications: An International Journal", dar. Die Forschung von Johansson und Heide stützt sich auf eine qualitative Literaturrecherche, um bestehende Werke in einen übergeordneten Kontext einzuordnen. In der Studie klassifizieren die Autoren verschiedene Herangehensweisen, die Sprache und organisationale Veränderungen behandeln.

Perspektiven

Zwei dieser Forschungsfelder, die ein unterschiedliches Verständnis der Sprache im Change prägt, werden im Folgenden beleuchtet:

- 1. Sprache ist ein Werkzeug, das strategisch zur Durchsetzung von Veränderung angewendet wird
- 2. Sprache ist konstitutiv für Veränderungsprozesse in Organisationen

Zum einen werden Befunde von Johansson und Heide aufgezeigt, die Sprache als Instrument im Wandel klassifizieren. Zum anderen werden Befunde präsentiert, die nahelegen, dass Sprache den Wandel konstituiert. Letztere sind in den Kontext der CCO-Perspektive ("Communicative Constitution of Organizations") einzuordnen, welche die wissenschaftliche Literatur innerhalb der Organisationskommunikation in den vergangenen Jahren entscheidend geprägt hat (Schoeneborn & Wehmeier, 2014).

Sprache als Instrument des Wandels:

In diesem Forschungsfeld thematisieren Johansson und Heide (2008) die Sichtweise auf Sprache als Werkzeug in einem Wandelprozess. Der Einsatz von Sprache kann im Change positive Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder und somit auch auf die Unternehmensziele haben (ebd., S. 291). Sprache wird als Instrument gesehen, welches Unsicherheiten bei den Organisationsmitgliedern hemmt und das Gefühl von Kontrolle und gesteigerter Arbeitszufriedenheit hervorruft (ebd.). Grundsätzlich kann die Art der Verwendung von Sprache den gesamten Erfolg oder Misserfolg eines Change Prozesses beeinflussen (Johansson & Heide, 2008, S. 298). Der Blickwinkel von Sprache als Gestalter fokussiert die Reduktion von Widerständen und dadurch das Ziel eines effektiven Wandels. Gleichzeitig soll Sprache in dieser Perspektive Raum für Diskurse schaffen und Offenheit in der Organisation etablieren (ebd.)

Sprache konstituiert Wandel:

In dem zweiten Forschungsfeld, das von Johansson und Heide (2008) aufgezeigt wird, wird Veränderung als Prozess verstanden, der durch und innerhalb von Sprache geschaffen, produziert und aufrechterhalten wird. Change ist somit ein kommunikationsbasiertes und kommunikationsgetriebenes Phänomen (Ford & Ford, 1995, S. 541). Sprache ist performativ. Das heißt, dass Sprache nicht nur über etwas berichtet, das bereits vorhanden ist, sondern eine neue Realität erzeugt. Jeder Sprechakt produziert somit eine Veränderung - wenn auch nur in kleinem Rahmen (ebd.). Grundsätzlich sind Change Prozesse situationsabhängig, nicht linear, nicht vorhersehbar und somit nicht planbar. Change kann vielmehr als Ergebnis individueller Sinnstiftung durch die Organisationsmitglieder verstanden werden (Balogun & Johnson, 2005 in Johansson & Heide, 2008). In der konstituierenden Perspektive verläuft Change durch Sprache nicht in einem rationalen System. Ein Zusammenhang entsteht vielmehr durch Sinnstiftung auf individueller und alltäglicher Ebene. Die Menschen in der Organisation haben unterschiedliche Hintergründe, Interessen, Erfahrungen und Positionen. Jeder versteht eine Situation auf andere Weise. Die Sinnstiftung trägt wesentlich zu dem Ergebnis und der Richtung einer Veränderung bei (Dixon, 1997 in Johansson & Heide, 2008). Das Bewusstsein für die Sprache als Basis von Veränderungen unterscheidet eine erfolgreiche Veränderung von einer, die durch Widerstand und Unsicherheit entgleist (Ford & Ford, 1995, S. 562). Erfolg lässt sich dabei lediglich langfristig erzielen: Schnelle und direkte Ergebnisse, die eine effiziente Zielerreichung anstreben, sind durch den Einsatz von Sprache im Change nicht zu erwarten (Johansson & Heide, 2008).

Ein Seitenblick auf die Sprachwissenschaft

Da Sprache vor dem Hintergrund des Change Managements eine hohe Relevanz aufweist, ist es naheliegend, sich der Thematik zusätzlich aus der interdisziplinären Perspektive der Sprachwissenschaft (auch: Linguistik) zu nähern. Im Folgenden geht es demnach um die Frage, welchen Beitrag linguistische Aspekte in Veränderungsprozessen leisten können und, ob sich an dieser Stelle möglicherweise eine Antwort auf die Frage finden lässt, welche Rolle Sprache im Change Management spielt. Dazu werden die folgenden drei Teilbereiche der Linguistik betrachtet: Die Syntax beschäftigt sich mit der Form und Struktur von Sätzen, die Semantik legt ihr Hauptaugenmerk auf die Bedeutung von Wörtern und der Bereich der Pragmatik widmet sich den komplexeren sprachlichen Zusammenhängen wie der Interpretation einer Äußerung in sozialen und kulturellen Kontexten.

Für die Perspektive "Sprache als Instrument des Wandels" hält die Sprachwissenschaft einige Regeln zur Wortwahl und Formulierung von Sätzen bereit, die anzeigen, wie Visionen des Wandels erfolgreich vermittelt werden können. Syntaktisch gesehen sollte die Komplexität eines Satzes möglichst gering gehalten werden (Lutz, 2011). Denn sprachliche Einfachheit bedingt eine bessere Verständlichkeit und schafft Klarheit. Diese stellt auch für die in Change Prozessen so elementare Vermittlung von Visionen und Botschaften ein Schlüsselelement dar.

Da Worte Bedeutungen transportieren und sich die menschliche Wahrnehmung von Begriffen leiten lässt, kommt ebenso der Wortwahl und folglich dem Bereich der Semantik eine große Bedeutung zu. Sprachliche Ausdrücke sind jedoch nicht immer einer eindeutigen, konventionali-

sierten Bedeutung zugewiesen, sondern können linguistisch ambig oder vage, also mehrdeutig oder unscharf sein. Veränderungsprozesse sollten von klar definierten Begriffen begleitet werden, da eine unangemessene Vagheit zu Lern- und Handlungsunfähigkeit führt. Jedoch kann es an mancher Stelle auch wichtig sein, den durch ambig verwendete Wörter entstehenden Bedeutungsspielraum als Quelle für neue Ideen zu nutzen (Ebert & Münch, 2018).

Eine weitere Voraussetzung dafür, dass Organisationsmitglieder sprachliche Botschaften im intendierten Sinne ihres Senders, z.B. der Führungskraft, verstehen, ist die Herstellung gleicher Verstehensvoraussetzungen (ebd.). Dies nennt man in der Pragmatik die Herstellung eines Common Grounds - oder: Präsupposition (Stalnaker, 2002). Es gilt jedoch zu beachten, dass das Konzept des Common Grounds kein statisches, sondern ein bewegliches Gebilde ist, wodurch sich die Verstehensvoraussetzungen der Kommunikationsbeteiligten stets dynamisch verändern können.

Auch nach John P. Kotter (2011) kann eine Vision ihre wahre Kraft erst entfalten, wenn die Personen, die im Veränderungsprozess beteiligt sind, ein gemeinsames Verständnis von ihren Zielen und Richtungsvorgaben haben. Hier trifft sich die Linguistik mit der klassischen Managementlehre.

Doch eine kommunikative Wirkung funktioniert nicht allein über diese rein mechanischen Konzepte und die Verwendung bestimmter sprachlicher Mittel. Auch nicht-zweckgerichtete Kommunikation spielt bei Change Vorhaben eine große Rolle und trägt zur Meinungsbildung und der Entwicklung eines gemeinsamen

Sinns bei, z.B. Gespräche in der Kaffeeküche oder jene Kommunikation, die dem Stichwort "Flurfunk" zuzuordnen ist (Lutz, 2011, S.66).

Dass sich die Pragmatik mit der Interpretationsebene von sprachlichen Äußerungen beschäftigt, impliziert, dass Sprache kontextgebundene Bedeutungen produzieren kann und somit auch einen Anteil an der Sinnstiftung hat. Diese Sinnstiftung entsteht vorwiegend über soziale Interaktion, Gespräche und Dialogsituationen (Weik, 2019).

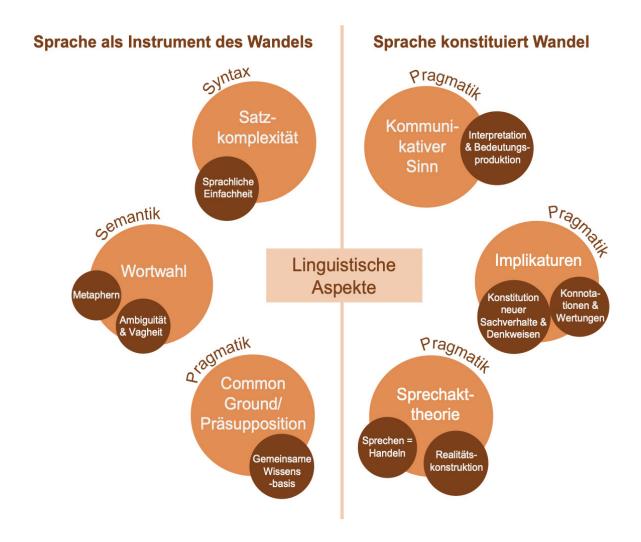
Sprache lenkt demnach die menschliche Wahrnehmung und beeinflusst Denkweisen. Dies geschieht zum Beispiel über Wertungen, die in sprachlichen Außerungen enthalten sind. In der Linguistik werden diese als Implikaturen bezeichnet. Implikaturen sind Bedeutungskomponenten einer Aussage, die nicht direkt geäußert werden (Grice, 1989). Sprache hat demnach nicht nur eine benennende Funktion, sondern führt auch zu darüberhinausgehenden gedanklichen Konstrukten und Assoziationen in den Köpfen der Menschen und induziert Handlungen (Weik, 2019). Diesen Handlungsaspekt greift auch die in der Pragmatik zentrale Sprechakttheorie auf. Ein Sprechakt ist nicht einfach der rein sprachliche Akt einer Aussage, sondern Sprechen wird als eine bestimmte Art von Handeln verstanden. In der Linguistik wird ein Sprechakt folglich auch als sprachliches Handeln definiert (Searle, 1971; Austin, 1972). Diese Verzahnung von Sprechen und Handeln deutet darauf hin, dass Sprache die Wirklichkeit nicht nur abbildet, sondern dass mit ihr neue Bedeutungen

entstehen, neue Sachverhalte und somit

auch Wirklichkeiten konstruiert werden.

Sprache ist dementsprechend auch dazu in

der Lage, den Wandel zu konstituieren.



Fazit und Hypothese

Dieser sprachwissenschaftliche Exkurs macht deutlich, dass Sprache zum einen als Instrument zur Übermittlung von Botschaften verstanden werden kann und wir zum anderen durch Sprache unsere Welt erkennen, strukturieren sowie neue Werte und Vorstellungen schaffen. Eine klare Theoriebildung zeigt sich ersichtlich schwierig, da jeder sprachliche Diskurs und auch die Veränderungsprozesse in einer Organisation einzigartig sind.

Möglicherweise kann die vorangegangene Diskussion dennoch einen neuen Rahmen für die Theoriebildung bieten, weshalb wir die Hypothese aufstellen, dass sich beide Auffassungen integrieren und miteinander verbinden lassen, statt sich gegenseitig auszuschließen und voneinander abzugrenzen. Die diskutierten Annahmen über die Rolle der Sprache in Change Prozessen können möglicherweise eher in Wechselwirkung zueinander gesehen werden.

Eine kompetente Verwendung sprachlicher Mittel erlaubt es, Denkweisen anzustoßen und Anschlussdialoge in eine gewisse Richtung zu lenken. Die eigentliche Sinnstiftung und Überführung in Handlungen sowie der daraus resultierende, tatsächliche Veränderungsprozess lässt sich jedoch nicht zweckgesteuert beeinflussen. Dies entsteht vielmehr kontextbezogen

und vor dem Hintergrund sozialer Interaktion, z.B. im Rahmen organisationaler Gespräche im "Hintergrund".

Im Hinblick darauf ist resümierend folgende These aufzustellen, die an das beschriebene konstituierende Verständnis der Sprache im Wandel anknüpft:

Je emergenter organisationale Veränderungen betrachtet werden, desto eher ist Sprache als konstituierendes Element im Wandel zu verstehen.

Das Verständnis von Sprache steht demnach in einem engen Zusammenhang mit dem Verständnis, das die Führungsebene von Veränderungsprozessen hat. Betrachtet das Management einen organisationalen Veränderungsprozess eher als emergent, wird sie sich nicht allein auf die Sprache als Instrument zur Erreichung der intendierten Ziele verlassen. Stattdessen erkennt sie, dass Wandel innerhalb von Sprache durch Sinnstiftungsprozesse geschaffen und produziert wird.

Vor diesem Hintergrund ist es die Aufgabe des Kommunikationsmanagements, orga-

nisationale Veränderungen zu verstehen und zu interpretieren. Es gilt, sich der Rolle der Sprache bewusst zu werden, um individuelle Sinnstiftung zu verstehen und anzustoßen (Johansson & Heide, 2008, S. 291).

Empirisch stellt sich eine Überprüfung dieser Annahmen äußerst schwierig dar. Denn insbesondere informelle Diskurse in Organisationen und Prozesse der Sinnstiftung und Bedeutungsproduktion in den Köpfen der Mitarbeitenden lassen sich nur schwer beobachten und aufgrund der Einzigartigkeit von kommunikativen Situationen ebenso schwer verallgemeinern. Eine Möglichkeit wäre eine fortschreitende Betrachtung empirischer Fallstudien, die aufzeigt wie

- a) Veränderungsvorhaben in Organisationen sprachlich vermittelt werden und
- b) wie Organisationsmitglieder diesen Change erleben,

um hier Schlussfolgerungen auf den konstituierenden Effekt von Sprache zu ziehen.

Literaturverzeichnis

Austin, J. L. (1972): Zur Theorie der Sprechakte, Stuttgart: reclam.

Bernecker, T. & Reiß, M. (2003): Kommunikation im Change Management - Traditionelle und neue Kommunikations-instrumente, [Abgerufen am 09.06.2021 unter: https://www.jstor.org/stab-le/24386376]

Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich Kommunizieren

in Veränderungsprozessen, (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Ebert, H. & Münch, E. (2018): Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler.

Ford, J. & Ford L. (1995): The role of conversations in producing intentional change in organizations, In: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 541-570.

Grice, H. P. (1989): Studies in the Way of Words, Cambridge: Harvard University Press.

Johansson, C. & Heide, M. (2008): Speaking of Change – Three communicati on approaches in studies of organizational change, In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13, No. 3, S. 288-305.

Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lutz, B. (2011): Die Sprache im Change Management. Linguistische Anmerkungen zu Verständlichkeit, Terminologie und Akzeptanz, In: Organisationsentwicklung (4): S. 65 – 69.

Schoeneborn, D. & Wehmeier, S. (2014): Kommunikative Konstitution von Organisationen, in: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 411-429.

Searle, J. R. (1971): Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay, Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Stalnaker, R. (2002): Common Ground, In: Linguistics and Philosophy, Vol. 25, Nr. 5/6, S. 701-721. [Abgerufen am 10.06.2021 unter: http://www.jstor.org/stable/25001871]

Weik, E. (2014): Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation, In: Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.), Organisationstheorien, (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer, S. 346-385.