

CCJ

Corporate Communications Journal



Hochschule Osnabrück
University of Applied Sciences

Change Communication - Beiträge zum Theorie-Praxis-Dialog

Aus dem Inhalt:

Interne Veränderungskommunikation:
Ein Dialog zwischen direkt und indirekt Beteiligten

Josef Mack GmbH & Co. KG:
Change Prozesse und Organisationsentwicklung in KMU

„Das junge Angebot von ARD und ZDF„:
Wie gehen klassische Medien mit dem Wandel der
Medienlandschaft um?

DB Regio AG:
Zur Vereinbarkeit von Wandel, Innovation und Bürokratie
in einem Großkonzern

Herausgegeben von
Susanne Knorre, Dagmar Schütte und Detlev Dirkers

Impressum

Herausgeber

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

Redaktion

Hochschule Osnabrück
Fakultät Management Kultur und Technik (Campus Lingen)
Institut für Kommunikationsmanagement
Kaiserstraße 10c
D-49808 Lingen

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 keinsten Weise zu Eigen.

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4 - 5
Aufsätze	
<i>Michaela Ebeling, Patrick Dörr, Lukas Pieper</i>	
Internen Veränderungskommunikation als Dialog zwischen direkt und indirekt Beteiligten - Ein deskriptives Modell zur internen Veränderungskommunikation	6 - 12
Fallstudien	
<i>Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen</i>	
Change-Prozesse in KMU - Erfolgreiche Organisationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG	13 - 17
Interviews	
<i>Esther Gebert, Lisa Tegeler, Jonas Sahli</i>	
Neue Aufgaben für klassische Medien - Ein Interview mit Malte Blumberg vom „Jungen Angebot von ARD und ZDF,“	18 - 22
<i>Rebecca Rieder, Sarah Spörhase, Henning Schmidt</i>	
Zur Vereinbarkeit von Wandel, Innovation und Bürokratie in einem Großkonzern - Ein Interview mit den Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG zum Konzernumbau Zukunft Bahn	23 - 27

Editorial

Er trug knallrote Laufschuhe zum dunklen Anzug, als er vor seinen Mitarbeitern auf die Bühne sprang - der neue Chef der Allianz AG machte unmissverständlich deutlich, dass sich vieles ändern wird beim größten deutschen Versicherungskonzern. Die Symbolik hatte klare Botschaften wie aus dem Lehrbuch des Change Managements: Alle hersehen! Ein Marathon ist zu bewältigen und zwar mit sehr unterschiedlichen Teilnehmern; die Profis mit den roten Hightechschuhen geben das Tempo vor, einige schaffen es mitzuhalten, andere brauchen länger, wieder andere geben auf.

Bezugspunkt des Symbols ist das vielzitierte Marathon-Erlebnis, das Individuen bei tiefgreifenden Veränderungen durchleiden und ganze Organisationen in ein langgestrecktes Läuferfeld verwandeln. Die knallroten Laufschuhe von Allianz-Chef Oliver Bäte sind so gesehen ein schönes Beispiel für die gegenseitige Bereicherung zwischen Theorie und Praxis des Change Managements. Sie sind aber zugleich eine deutliche Erinnerung daran, was Change Management überhaupt zu einer eigenen Disziplin der Managementlehre gemacht hat. Das sind nämlich die enormen zusätzlichen Führungsaufgaben, die in der Stakeholder-Kommunikation zu leisten sind, insbesondere in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter. Der Wandel eines traditionsreichen Versicherungskonzerns in einen agilen App-Anbieter kann nur gelingen, wenn der Strategiewechsel des neuen Chefs die Vorstandsetagen verlässt und das schnöde Tagesgeschäft erreicht. Ohne Kommunikation kann Wandel nicht gelingen.

Dass diese Erkenntnis in weiten Teilen der Unternehmen angekommen ist, zeigen die Gespräche, die im aktuellen CCJ-Heft dokumentiert sind. Ob Medien, Mittelstand oder Konzern - alle Interviews geben wieder, dass das Verständnis über die Wirkungsweisen von Kommunikation als wesentlicher Teil des Change Managements in der Praxis inzwischen fest verankert ist. Der oft beschworene Theorie-Praxis-Dialog - hier findet er offensichtlich erfolgreich statt. Dazu trägt sicher auch bei, dass einige grundlegende Modelle des Change Managements, insbesondere diejenigen, die auf einen Phasen- oder Stufenverlauf abstellen, inzwischen als etabliert gelten können und nur noch marginale Änderungen oder Ergänzungen erfahren. Dies zeigen die folgenden Beiträge, die die eher theoretische Diskussion zum Change Management fokussieren. Dass inzwischen mit Agilitäts- und Achtsamkeitskonzepten eine neue Denkrichtung des Change Managements an Einfluss in Lehre und Forschung gewinnt, wird Gegenstand der weiteren Diskussion sein müssen.

Sämtliche Beiträge der aktuellen CCJ-Ausgabe wurden im Sommersemester 2016 von Studierenden des 2. Semester des Masterstudiengangs „Kommunikation und Management“ im Rahmen des Moduls „Change Management“ erarbeitet. Ziel war es, einen Beitrag zur Theorie-Praxis-Reflexion zu leisten. Schließlich ist und bleibt Change Management eine Daueraufgabe der Unternehmensführung.

In diesem Sinne freuen wir uns über Kommentare und Meinungen zu diesem Heft - schreiben Sie einfach an die CCJ-Redaktion!

Für die Herausgeber

Prof. Dr. Susanne Knorre

Prof. Dr. Christian Schwägerl

Osnabrück/Lingen, den 30. September 2016

Interne Veränderungskommunikation als Dialog zwischen direkt und indirekt Beteiligten - Ein deskriptives Modell zur internen Veränderungskommunikation

Michaela Ebeling, Patrick Dörr, Lukas Pieper

Abstract

Das Ziel des Artikels ist es, ein deskriptives Modell der internen Veränderungskommunikation zu entwickeln, welches auf literarischen Klassikern der Kommunikationswissenschaft, Unternehmenspsychologie, Soziologie sowie der Managementlehre basiert. Die Autoren des Artikels vertreten mit dem Modell die Meinung, dass nur durch den Einbezug des dialogorientierten Ansatzes eine erfolversprechende Veränderungskommunikation gelingen kann. Der Dialog zwischen direkten und indirekten Beteiligten, also zwischen Veränderungsstrategen und der Unternehmenskommunikation auf der einen sowie der restlichen Mitarbeiter auf der anderen Seite, muss während der gesamten Veränderung geführt werden und das gestiegene Informationsbedürfnis aller Beteiligten befriedigen können. An oberster Stelle steht hierbei die kommunikative Vermittlung von Sinn und Erklärungen für die Veränderung. Hierfür bedarf es zwingend der Einteilung der indirekt Beteiligten in die Untergruppen: Vorantreiber, Unterstützer, Skeptiker und Gegenspieler, die allesamt in die Veränderungskommunikation einbezogen werden sollten. Der Artikel versteht Kommunikation als sozial konstruierten Prozess der Sinnesdeutung. Er richtet sich an forschende Akademiker und Mitarbeiter in Unternehmen, die zur Gruppe der „Direkt Beteiligten“ gehören und ein Verständnis dafür entwickeln möchten, wie eine effektive Kommunikation im Wandel erfolgen kann.

Einleitung

„Je mehr die Geschwindigkeit der Veränderungen zunimmt, desto entscheidender werden der Wille und die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln - sowohl für den Karriereerfolg des Einzelnen als auch für den wirtschaftlichen Erfolg ganzer Unternehmen.“ (Kotter 1996, S. 151)

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks, dem sich Unternehmen in der heutigen Zeit stellen müssen, steigen die Anforderungen an Unternehmen, um mit einer effektiven und effizienten Kommunikationsarbeit Wettbewerbsvorteile am Markt generieren zu können und um sich auch zukünftig am konkurrierenden Markt profilieren zu können.

Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Unternehmen müssen sich heute nicht nur deutlich am Markt positionieren, sondern auch gestiegene Informationsbedürfnisse und Anliegen ihrer Bezugsgruppen erfüllen (vgl. Allgäuer & Larisch 2014, S. 50). Die Wirtschaft ist globaler denn je, sodass die Logik früherer Prozesse heute keine zwingende Verbindlichkeit darstellt und die Neugestaltung sowie ständige Aktualisierung der Geschäftsprozesse zu den kontinuierlichen Führungsaufgaben zählen. Die Ursachen für die Umstrukturierungen der Unternehmung liegen meist in der Veränderung externer Rahmenbedingungen, welche folglich auch Auswirkungen auf interne

Bezugsgruppen von Unternehmen mit sich führen (vgl. Buchholz & Knorre 2013, S. 124; Pfannenbergs 2009, S. 12).

Unsicherheiten und Ängste im Wandlungsprozess

In einem Wandlungsprozess reicht die alltägliche Standardkommunikation nicht mehr aus, um die Arbeitsleistung, Identifikation und Motivation der Belegschaft zu erhalten und auszubauen. Für viele Mitarbeiter bedeutet ein Wandel automatisch die Entwicklung von Ängsten, die sich bis zur Furcht um die eigene Sicherheit und Existenz ausweiten können. Aus diesem Grund ist das Verhalten der Mitarbeiter nicht mit den Handlungsweisen in normalen Situationen vergleichbar. (Vgl. Buchholz & Knorre

2013, S. 125). Organisationaler Wandel ist häufig ein sehr emotionales Thema, denn die Gefühle, Ängste und Zweifel der Menschen entscheiden darüber, wie Mitarbeiter ihre Umwelt einschätzen, bewerten und wie sie auf die Veränderungen reagieren (vgl. Mast 2013, S. 402). Die Bedeutung der internen Kommunikation im Rahmen der Veränderung ist nicht hoch genug einzuschätzen, da sie den Mitarbeitern einen Halt in Form von Orientierung zurückzugeben vermag. Neben der formalen und strukturellen Integration müssen insbesondere emotionale Verbindungen aufgebaut werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu stärken und um Verständnis für den Wandlungsprozess zu erzeugen. Emotionen können nicht vermieden werden, desto bedeutungsvoller ist ein

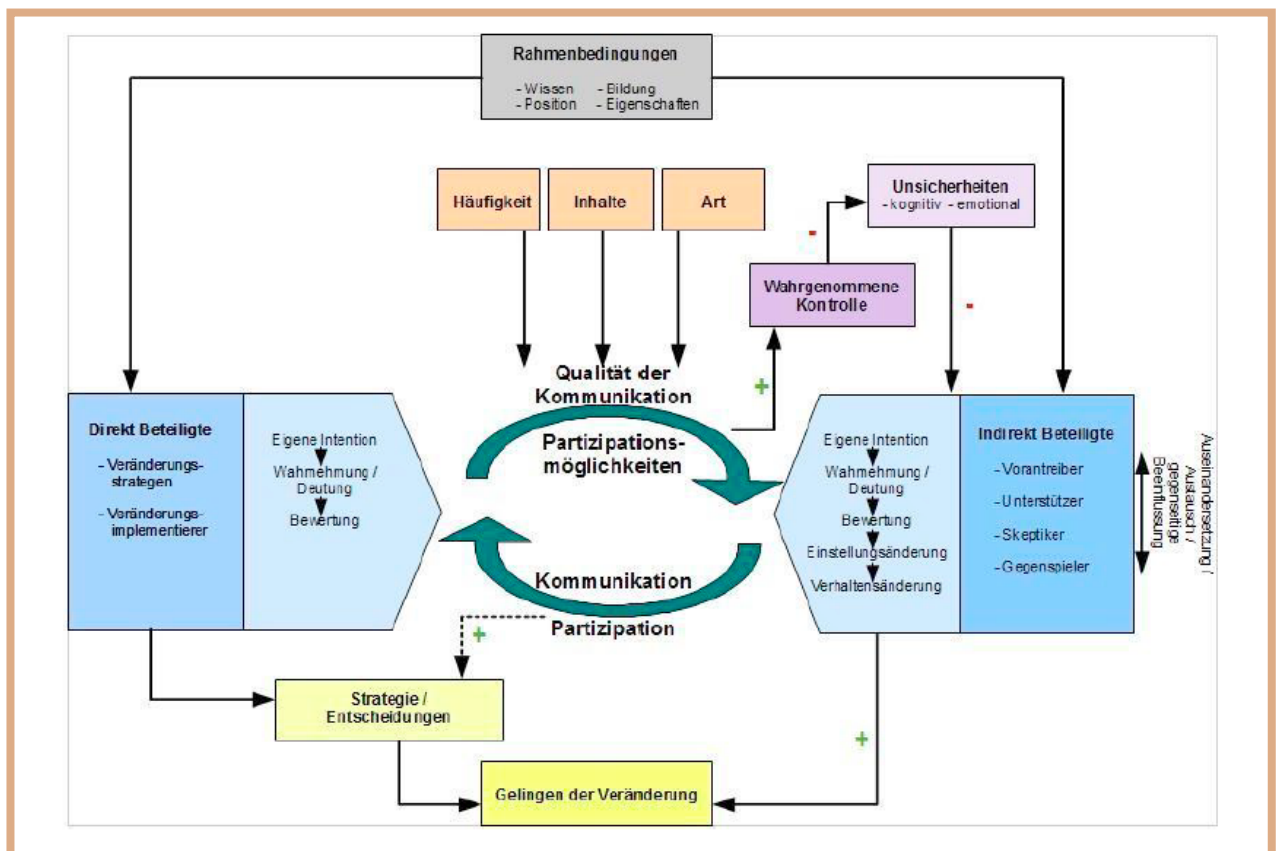


Abbildung 1: Deskriptives Modell zur Veränderungskommunikation

sensibles Kommunikationsmanagement, welches den Mitarbeitern Unsicherheiten oder Ängste nehmen kann.

Im folgenden Beitrag soll daher ein Kommunikationsmodell für die unternehmensinterne Veränderungskommunikation entwickelt werden, welches auf dialogorientierten Ansätzen aus der Kommunikationswissenschaft, Psychologie und Soziologie basiert. Das deskriptive Modell (vgl. Abb. 1) stützt sich auf die Annahme, dass Kommunikation nicht als einseitig gerichtete Abwärtskommunikation (vgl. Pfannenbergs 2009, S. 84) verstanden werden darf, sondern eine „Two-Way-Kommunikation“ zulässt, sodass ein Dialog zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern hinsichtlich der bevorstehenden Veränderungen entstehen kann.

Direkt und indirekt Beteiligte im Dialog

Angelehnt an das „Big Three Model of Change“ von Kanter et al. (vgl. 1992, S. 14ff.) sind zentraler Bestandteil des

Modells zwei Kommunikationspartner: Zum einen die Personen, die direkt am Wandel beteiligt sind – zu ihnen gehören die Veränderungsstrategen (die Führungsebene) sowie die Veränderungsimplementierer (die Unternehmenskommunikation). Zum anderen stehen die indirekt Beteiligten des Wandels ihnen als Kommunikationspartner gegenüber. Diese Gruppe besteht aus den restlichen Mitarbeitern, welche sich wiederum in Vorantreiber, Unterstützer, Skeptiker und Gegenspieler gliedern. Dieser Teil der Belegschaft ist zwar von den Veränderungen betroffen, übt allerdings keinen direkten Einfluss auf strategische Entscheidungen oder die Implementierung der Veränderungen aus. Die Untergruppen der indirekt Beteiligten setzen sich unterschiedlich stark mit den anstehenden Veränderungen auseinander, tauschen sich aber auch gegenseitig aus, sodass sie sich gegenseitig beeinflussen. Die Stärke der Beeinflussung ist davon abhängig, wie sehr sie ihre Meinung öffentlich kundtun und sich somit mit anderen Mitarbeitern austauschen (vgl. Abb. 2).

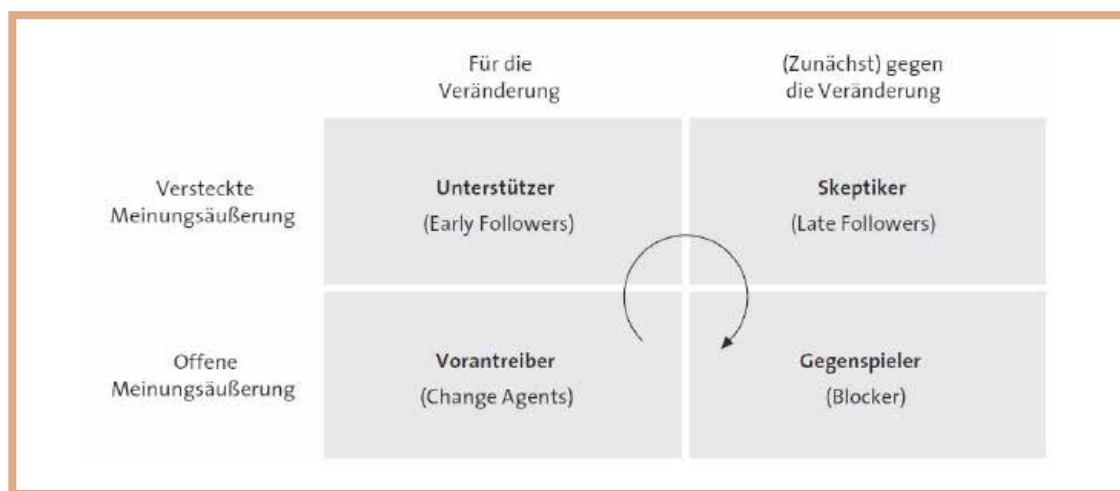


Abbildung 2: Veränderungstypen (Pfannenberg 2009, S. 77)

Konträr zu der in der Praxis häufig vorherrschenden unidirektionalen top-down-Kommunikation sollen alle Mitarbeiter als aktive Kommunikationspartner betrachtet und in den Kommunikationsprozess einbezogen werden. Zwischen den Kommunikationspartnern kann man daher einen Kommunikationskreislauf erkennen, welcher die Wechselseitigkeit für eine erfolgreiche Veränderungskommunikation betont. Der Kreislauf besteht zum einen, kommend aus Richtung der direkt Beteiligten, aus der Kommunikationsqualität sowie der Möglichkeit zur Partizipation und zum anderen, kommend aus Richtung der indirekt Beteiligten, aus Kommunikation bzw. Partizipation. Wie das Modell veranschaulicht, üben die Faktoren „Häufigkeit“, „Inhalte“ sowie „Art“ Einfluss auf die Qualität der Kommunikation aus. Es wird angenommen, dass in einem Veränderungsprozess das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter höher ist, als unter normalen Umständen (vgl. Mast 2006, S. 416f.), daher erhöht

sich die Qualität der Veränderungskommunikation durch stetige Informationsverbreitung. Üblicherweise verfügen die direkt Beteiligten über einen Wissensvorsprung hinsichtlich des Veränderungsprozesses gegenüber den indirekt Beteiligten, sodass sie die Notwendigkeit des Wandels verschieden auffassen. Es ist daher sinnvoll, zentrale Aussagen explizierter und häufiger zu kommunizieren, als in Zeiten ohne Veränderungsmaßnahmen. Das Kommunikationsmodell setzt voraus, dass nicht nur formelle Kommunikation, sondern auch informelle Kommunikation wie beispielsweise Katingespräche, betrachtet werden. Ferner umfasst es auch die personale Kommunikation als auch mediale Kommunikation. Hierbei ist davon auszugehen, dass die Medien, welche die Möglichkeit zur Rückkopplung bieten, die Qualität der Kommunikation erhöhen. Das Ausmaß der Partizipationsmöglichkeiten sowie die Qualität der Kommunikation korrelieren positiv mit der wahrgenommenen Kontrolle (vgl. Abb. 3).

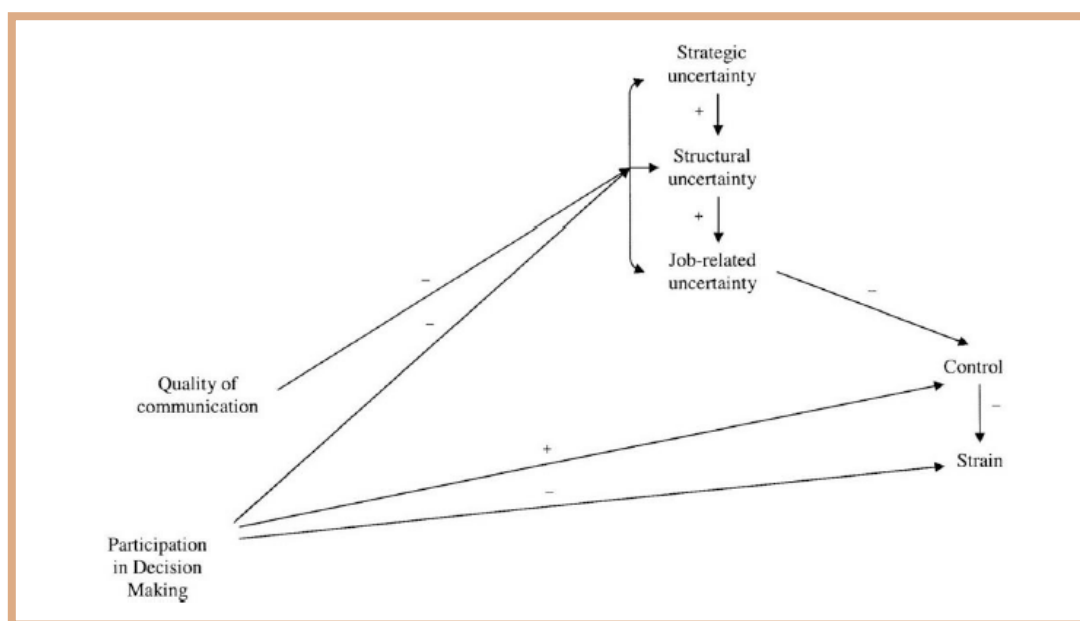


Abbildung 3: Unsicherheiten während eines Veränderungsprozesses (Bordia et al. 2004, S. 517)

So betonen Bordia et al. (2004, S. 517ff.), dass die wahrgenommene Kontrolle wesentlich dafür ist, wie stark die Mitarbeiter Unsicherheiten in Zeiten des Wandels empfinden. Diese Unsicherheiten können sowohl von kognitiver als auch von emotionaler Natur sein. Größere Unsicherheiten führen dazu, dass der Wandel deutlich negativer wahrgenommen wird, sodass die indirekt Beteiligten den Veränderungsprozessen mit Ablehnung gegenüberstehen. Die geforderte Unterstützung der Mitarbeiter könnte durch die Unsicherheiten nur mangelhaft ausfallen oder sogar als Widerstand aufgefasst werden.

Wissen und Erfahrung als Deutungsrahmen

Beide Kommunikationspartner werden durch bestimmte Rahmenbedingungen wie ihr Wissen, ihren Bildungsgrad, ihre Position im Unternehmen und ihren individuellen Eigenschaften geprägt. Diese individuellen Rahmenbedingungen haben jeweils Einfluss auf die Interpretation der derzeitigen Situation und Kommunikation.

Wie Hermann (vgl. 1982, S. 11) beschreibt, beinhaltet der partnerorientierte Ansatz einen Sprecher und einen Partner, die die Umstände anhand ihres Wissens und ihrer Erfahrungen interpretieren. Der Sprecher (direkt Beteiligte) sollte innerhalb des Kommunikationsprozesses Informationen bereitstellen, sodass der Partner (indirekt Beteiligte) sich ausreichend informiert fühlt und Informationsdefizite eliminiert bzw. reduziert werden (vgl. ebd. S. 22). Allerdings wird davon ausgegangen, dass der Sprecher seine Äußerungen

nicht nur dazu einsetzt, um den Partner zu informieren, sondern auch, um bestimmte Handlungsziele zu erreichen (vgl. ebd. S. 23). In dem eigens skizzierten Modell wird ebenfalls angenommen, dass der Sprecher ein spezielles Kommunikationsziel verfolgt, wie beispielsweise die Einstellungsänderung der Mitarbeiter. Überdies verfolgen aber auch die indirekt Beteiligten gewisse Ziele, da sie durch Partizipation ebenfalls den Change Prozess hinsichtlich ihrer Interessen beeinflussen wollen. Somit haben die Rahmenbedingungen sowie die eigene Intention Einfluss auf die Art der Kommunikation, aber auch auf die Wahrnehmung und Deutung der Kommunikation, welche sie wiederum nach ihren Erfahrungen bewerten. Gemäß Hermanns Ansatz decodiert der Kommunikationspartner auf der Empfängerseite die Äußerungen seines Gegenübers, indem er aus dem Gesagten rekonstruiert, was der Sprecher damit gemeint hat (vgl. ebd. S. 10). Je nach Interpretation und Wissensstand nimmt er eine Bewertung des Gesagten vor und reagiert entsprechend. Somit bestimmt diese Bewertung die Einstellung und das Verhalten des Mitarbeiters dem Wandel gegenüber. Hinsichtlich der Veränderungen ist zu betonen, dass die direkt Beteiligten diese anders interpretieren als die indirekt Beteiligten, da während eines Changes das Wissen und die Auffassungen dieser Gruppen divergieren. Unter Umständen verfügen die direkt Beteiligten über sensibles Wissen, welches nicht öffentlich kommuniziert werden kann oder darf. Über die Kommunikationskaskade nach unten entstehen Spekulationen auf Seiten der indirekt Beteiligten, sodass

sie aus Äußerungen der direkt Beteiligten ihre eigene soziale Wirklichkeit der Veränderungen konstruieren.

Wie der Name „Veränderungsstrategen“ schon vermuten lässt, haben diese Personen direkten Einfluss auf Entscheidungen und strategische Vorgehensweisen, um den Wandel voranzutreiben. Von ihren Entscheidungen ist das Gelingen des Wandels abhängig. Durch Partizipationsmöglichkeiten, wie das Geben von Feedback, wird den restlichen Mitarbeitern die Gelegenheit geboten, indirekt an strategischen Entscheidungen teilzunehmen. Überdies ist der Erfolg der Veränderungen aber auch an die Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Mitarbeiter gebunden. Nur durch eine ausreichende Motivation, den Wandel zu akzeptieren, zu unterstützen und die neuen Visionen anzunehmen, kann die Produktivität der Beschäftigten aufrechterhalten oder sogar gesteigert werden. Es ist daher Aufgabe der Unternehmenskommunikation, ihre Arbeitsmotivation aufrechtzuerhalten, um eine Lähmung des Unternehmens bzw. eine hohe Fluktuationsrate während des Change-Prozesses zu verhindern. Es muss versucht werden, den Mitarbeitern Orientierung zu bieten und ihnen ihre Ängste und Unsicherheiten zu nehmen, damit eine positive Einstellungs- und Verhaltensänderung erfolgen kann.

Fazit

Das deskriptive Kommunikationsmodell soll veranschaulichen, dass der Kommunikationsprozess von den direkt Beteiligten gesteuert wird, da

diese die Veränderungskommunikation initiieren und die Rahmenbedingungen hierfür abstecken sowie neue Visionen vermitteln und die Motivation der restlichen Mitarbeiter fördern. Die indirekt Beteiligten sollen hingegen dazu angeregt werden, Feedback zu geben und ihre Zweifel zum Gegenstand der Kommunikation zu machen, sodass mittels einer intensiven Auseinandersetzung mit den Veränderungen der Change-Prozess gelingen kann. Das Modell versteht daher Kommunikation nicht nur als Instrument, um Unsicherheiten durch Informationen zu eliminieren, sondern primär als einen sozial konstruierten Prozess der Sinnesdeutung. Veränderungskommunikation wird als Dialog zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern verstanden, da nur durch die gegenseitige Unterstützung Veränderungen langfristig erfolgreich umgesetzt werden können.

Literaturverzeichnis

Allgäuer, J. E. & Larisch, M. (2014): Trends und Perspektiven in der Unternehmenskommunikation. In: Controlling & Management Review, Vol.58(8), S. 50-55.

Buchholz, U. & Knorre, S. (2013): Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation. 2., überarbeitete Auflage, Helios Media, Berlin.

Bordia, P. & Hobman, E. & Jones, E. & Gallois, C. & Callan, V. J. (2004): Uncertainty during Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. In: Journal of Business and Psychology, Vol. 18(4), S. 507-532.

Herrmann, T. (1982): Sprechen und Situation: Eine psychologische Konzeption zur situationsspezifischen Sprachproduktion. Springer Verlag, Berlin.

Kanter, R. M. & Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992): The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. The Free Press, New York.

Kotter, J. P. (1996): Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Vahlen Verlag, München.

Mast, C. (2013): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 5., überarbeitete Auflage, UVK, Konstanz.

Mast, C. (2006): Change Communication: Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In: Schmid, B. F.; Lyczek, B. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Pfannenber, J. (Hrsg.) (2009): Veränderungskommunikation: So unterstützen Sie den Change Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. 2., komplett überarbeitete Neuauflage, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main.

Change-Prozesse in KMU - Erfolgreiche Organisationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG

Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen

Abstract

Im Rahmen dieser Fallstudie wird geprüft, inwieweit sich wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Change Management in der Praxis eines mittelständischen Unternehmens wiederfinden lassen. Probleme wie lange Durchlaufzeiten, steigende Kundenanforderungen und Einhaltung der Termintreue stellten die Produktionsabteilung von Kohlebürsten der Josef Mack GmbH & Co. KG zunehmend vor eine Herausforderung. Das Change-Team des Unternehmens adressierte diese Herausforderung, indem es sich auf technischer Ebene des ConWIP-Konzepts bediente. Zur Durchsetzung des Konzeptes bei den Mitarbeitern ist Change Management erforderlich. Die Literatur unterscheidet zwischen einem radikalen Ansatz – der Organisationsgestaltung – sowie der Organisationsentwicklung, die primär an einer Verhaltensänderung der Mitarbeiter ansetzt. Man betrieb unter anderem persönliche und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern. Darüber hinaus wurde ein iteratives Vorgehen angewandt, das impliziert, dass in der Kohlebürstenabteilung begonnen und mit den gewonnenen Erkenntnissen unternehmensweit gearbeitet wurde. Diese im Unternehmen beobachteten Prinzipien lassen sich der Organisationsentwicklung zuordnen. Ein Telefoninterview mit zwei Mitarbeitern der Josef Mack GmbH & Co. KG sowie eine Literaturrecherche bildeten die methodische Grundlage für diesen Artikel und wurden im Rahmen der vorliegenden Fallstudie aufbereitet. Bereits nach kurzer Zeit konnte das Unternehmen Erfolge aufgrund dieses Vorgehens verbuchen. Da der iterative Ansatz angewandt wurde,

kann das mittelständische Unternehmen in Zukunft von den gewonnen Einsichten profitieren und diese auch außerhalb der Kohlebürstenabteilung nutzen. Aufgrund dessen liefert diese Fallstudie sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker einen Erkenntnisgewinn.

Einleitung

Im Rahmen des Themenschwerpunktes Change Management wird im folgenden Beitrag die theoretisch-wissenschaftliche Sicht mit der Praxis in einem KMU (kleines/ mittleres Unternehmen) in Relation gesetzt. KMUs stellen in Deutschland die Mehrheit der Unternehmen dar und aus diesem Grund wurde die Josef Mack GmbH & Co. KG stellvertretend für ein solches Unternehmen exemplarisch ausgewählt. Hierfür wurde ein telefonisches Interview mit dem Geschäftsführer sowie dem Verantwortlichen für das Change-Projekt geführt und als Fallstudie aufbereitet.

Die Josef Mack GmbH & Co. KG ist als erfolgreiches Familienunternehmen ein Spezialanbieter für Stromübertragungslösungen mit Fokus auf Kohlebürsten und Kohlehaltern. In diesem Unternehmen aus Grünberg sind 65 Mitarbeiter tätig.

Constant Work in Progress (ConWIP) in der Josef Mack GmbH & Co. KG

In der Abteilung der Produktion von Kohlebürsten, in der 25 Mitarbeiter beschäftigt sind, entstanden häufig unübersichtliche Situationen. Aufgrund zunehmender Anzahl und Komplexität von Produktionsaufträgen sowie steigender Kundenanforderungen an Termintreue, Qualität und Flexibilität wurde es immer schwieriger, alle Aufträge termingerecht abzuwickeln. Zudem wurden häufig

Aufträge wegen hoher Dringlichkeit vorgezogen, wobei Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mitunter unterschiedliche Prioritäten setzten. Zur Verbesserung der Durchlaufzeit und der Termintreue wurde aufgrund dessen eine Änderung der Produktionsplanung und -Steuerung in dieser Abteilung eingeleitet. Das Konzept Constant Work in Progress (ConWIP) sieht u. a. vor, dass immer nur eine bestimmte Anzahl an Aufträgen von der Produktion bearbeitet wird. Ist ein Auftrag beendet, so nimmt ein neuer Auftrag seinen Platz ein. Somit ist es für den Mitarbeiter deutlich ersichtlich, welcher Auftrag als Nächstes bearbeitet werden muss.

Dieser Ansatz bringt mit sich, dass gegebenenfalls Leerlaufzeiten für die Mitarbeiter entstehen. Aufgrund dessen sollten sie sich im Rahmen einer Verhaltensänderung von dem Gedanken lösen, jeden Tag am selben Arbeitsplatz zu arbeiten. So ist es in den entstehenden Leerlaufzeiten wünschenswert, dass der jeweilige Mitarbeiter eigenverantwortlich die Initiative ergreift, an anderen Arbeitsplätzen tätig zu werden.

Organisationsentwicklung als Verhaltensänderung

In der Literatur existieren laut Vahs zwei Basiskonzepte des Change Managements. Bei der Organisationsgestaltung liegt der Fokus auf der Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bei Bedarf immer wieder aufs Neue angepasst werden können (vgl. Vahs 2007, S. 343). Im Gegensatz hierzu konzentriert sich das Konzept der Organisationsentwicklung auf die Organisationsmitglieder und setzt an deren Verhalten an. Sie sollen sowohl in die Planung als auch in die Durchführung des Wandels einbezogen werden. Auf

diese Weise soll ein Kulturwandel initiiert und somit auch der Erfolg der Veränderung sichergestellt werden (vgl. Vahs 2007, S. 351f.). Es ist hierbei möglich, diesem Prozess eine längere Dauer beizumessen. Das Konzept umfasst neben dieser Verhaltensänderung ebenfalls die Änderung von Organisationsstrukturen (vgl. Schreyögg 2003, 514).

Persönliche Kommunikation im Change-Prozess

Am beleuchteten Praxisbeispiel lassen sich zahlreiche Merkmale des Konzeptes der Organisationsentwicklung aufzeigen. Bereits bei der initialen Kommunikation des anstehenden Wandels an die Mitarbeiter wurde sichergestellt, dass die Mitarbeiter umfassend über dessen Hintergründe informiert waren und Rückfragen stellen konnten. Ebenfalls wurde den Ängsten der betroffenen Mitarbeiter präventiv begegnet, indem mitgeteilt wurde, dass keine Entlassungen zu befürchten seien. In diesem Zusammenhang wurden zwei Meetings einberufen. Im ersten Meeting informierte man alle Mitarbeiter über die Veränderung.

„Da hat es eben zu dem Zeitpunkt, als uns klar war, was wir machen wollen [...], eine Informationsrunde – ein kurzes Meeting mit den Mitarbeitern – gegeben. Zunächst mit allen, um einfach kurz zu sagen „Hier gibt es ein Veränderung in der Firma“. So etwas soll man auch gar nicht versuchen, geheim zu halten [...], also haben wir das transparent kommuniziert.“
– M. Mühler, Geschäftsführer

Im zweiten Meeting konzentrierte man sich aufbauend darauf nochmals auf die betroffenen Mitarbeiter der Kohlebürstenproduktion. Durch diese

Meetings konnten die Vorteile der Kommunikationsform „persönliche Kommunikation“ ausgeschöpft werden. Diese wird auch als medienreichste Kommunikationsform bezeichnet, da Mimik und Gestik in der Kommunikation inbegriffen und direkte Feedbackmöglichkeiten gegeben sind (vgl. Buchholz & Knorre 2013, S. 90f.). Für KMUs ist die Nutzung dieser Kommunikationsform mit weniger Aufwand verbunden als für Großunternehmen. Darüber hinaus war die Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter verhältnismäßig gering. Aufgrund dessen eignete sich persönliche Kommunikation für diese Situationen für die Josef Mack GmbH & Co. KG in besonderem Maße.

Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen

In Anlehnung an die Literatur schuf der engere Projektkreis, bestehend aus dem Geschäftsführer, dem Verantwortlichen für das Change Projekt, dem Vertriebsleiter, dem Fertigungsleiter sowie dem Abteilungsleiter der Kohlebürstenabteilung, einen „Sense of Urgency“ nach Kotter. Hierbei ist es das Ziel, ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung bei allen Mitarbeitern sicherzustellen. Dieses Bewusstsein sollte auf der obersten Hierarchieebene entwickelt und anschließend an die Mitarbeiter weitergegeben werden (vgl. Kotter 2012, 51). Der „Sense of Urgency“ wurde im Rahmen von persönlicher Kommunikation in den angesprochenen Meetings vermittelt.

„Es muss der Sinn erkannt werden. Sie müssen den Mitarbeitern den Sinn an der Sache vermitteln. Jeder Mitarbeiter soll

für sich eine plausible Erklärung haben, warum das hier stattfindet. Das war eines meiner Ziele. Es bringt eben nichts, wenn Sie das par ordre du mufti durchsetzen, kraft der hierarchischen Ordnung [...] und die Leute gehen aus dem Meetingraum und schütteln alle den Kopf.“

– M. Mühler, Geschäftsführer

Unterschiedliche Anspruchsgruppen als kommunikative Herausforderung

Eine Studie des Bundesarbeitsministeriums zum Thema Unternehmenskultur aus dem Jahr 2007 zeigt vier Mitarbeitertypen auf. Dieses Konzept lässt sich auf das Thema Change Management übertragen. Den größten Anteil bildet die Gruppe der „Passiv-Zufriedenen“, die sich zum Großteil widerstandslos mit der Veränderung arrangiert. Die „Aktiv-Engagierten“ bilden die zweitgrößte Gruppe und integrieren die Veränderung mit großem Engagement in ihren Arbeitsalltag.

„Es war ganz interessant, dass da manche scheinbar wirklich froh waren, endlich mal etwas anderes machen zu können und da auch richtig aufgegangen sind.“

– M. Pigors, Projektverantwortlicher

Hingegen stößt die Veränderung bei der drittgrößten Gruppe der „Akut-Unzufriedenen“ auf Ablehnung. Die kleinste Gruppe bilden die „Desinteressierten“, die dem Wandel gleichgültig gegenüberstehen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007, S. 113-117). Auch dem Change Team der Josef Mack GmbH & Co. KG sind die verschiedenen Mitarbeitertypen bewusst, da die Mitarbeiter unterschiedliche lange brauchen, um die Veränderung zu akzeptieren und in den Arbeitsalltag

zu integrieren. Somit handelt es sich um einen Wandel, der Zeit benötigt, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Zum Zeitpunkt des Interviews strebte das Change Team an, in näherer Zukunft ein weiteres Meeting mit den Mitarbeitern einzuberufen. In diesem soll die Wirksamkeit und der Erfolg der neuen Planungs- und Steuerungsmethoden anhand von Kennzahlen und Vorher-Nachher-Betrachtungen deutlich gemacht werden und eine positive, bestätigende Rückmeldung an die Mitarbeiter erfolgen. Weiterhin soll sich den Bedenken der „Desinteressierten“ und „Aktiv-Unzufriedenen“ gewidmet werden, die der Veränderung weiterhin skeptisch gegenüberstehen.

„Die Fakten sind geschaffen. Der eine oder andere muss noch den gedanklichen Schritt machen, sich darauf einzulassen. Das war uns auch klar, dass das nicht von heute auf morgen geht [...]. Und dann geht das in einem Zeitraum von einem halben, dreiviertel Jahr, bis wir die Personen auf dem Stand haben, den wir vorgesehen haben.“

– M. Mühler, Geschäftsführer

Lerneffekte aus einer Umsetzung im kleinen Rahmen

Trotzdem lässt sich bereits zum aktuellen Zeitpunkt eine deutliche Reduzierung der Durchlaufzeit eines Auftrages sowie eine verbesserte Termintreue als Erfolg festhalten, den die Veränderung mit sich bringt. Ebenfalls lässt sich eine Entlastung der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte feststellen. Da sich der Ansatz in der Abteilung der Produktion von Kohlebürsten bewährt hat, soll er in Zukunft auch in

anderen Abteilungen Anwendung finden.

„Das war jetzt unser Test-Dummy, um einfach mal zu gucken, wie verhält sich das hier bei uns mit unseren Leuten. Das war auch eher die einfache Abteilung. Das heißt, es war vertretbarer Aufwand, und wäre das jetzt gescheitert, wäre das kein Weltuntergang gewesen. Die anderen Abteilungen sind eben wesentlich komplexer. [...] Erst dadurch konnten wir sichergehen, dass es funktioniert. Das lässt sich übertragen, vielleicht nicht alles, aber der Grundgedanke lässt sich übertragen.“

– M. Mühler, Geschäftsführer

Dieser Ansatz lässt sich ebenfalls theoretisch fundieren. Richter und Ibold merken in ihrem Aufsatz „Organisationssoziologie und Change Management: Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz“ an, dass es sinnvoll sein kann, eine Veränderung zunächst im Kleinen auszuprobieren, bevor sie global umgesetzt wird. So stößt zum Beispiel eine kleine Änderung auf weniger Widerstände und das Unternehmen kann im Rahmen seiner Konzeptplanung Lerneffekte aus der Erprobung ziehen. (Vgl. Richter & Ibold 2007, 239ff.)

Fazit

Resümierend lässt sich festhalten, dass sich bei dem thematisierten Veränderungsprojekt der Josef Mack GmbH & Co. KG Merkmale des Konzepts der Organisationsentwicklung aufzeigen lassen. Diese beinhalten unter anderem frühzeitige und persönliche Information der Mitarbeiter durch das Change Team sowie die Vermittlung eines „Sense of Urgency“ durch dieses Team. Des Weiteren

wurden verschiedene Mitarbeitertypen und deren unterschiedliche Motivation und Verarbeitungszeit von Veränderungen berücksichtigt und eine entsprechende Maßnahmenplanung für die Zukunft eingeleitet. Denn die Veränderung des Prozesses in zunächst lediglich einer Abteilung des Unternehmens stellt eine Erprobung im Sinne Richters und Ibolds dar und stimmt demnach auch mit zentralen Denkweisen der Organisationsentwicklung überein. Die Anwendung eines iterativen Vorgehens in einem KMU stellt den besonders hervorzuhebenden Aspekt dieser Fallstudie dar.

Quellenverzeichnis

Buchholz, Ulrike & Knorre, Susanne (2013): Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation. 2. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Helios Media.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2007): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, Köln.

Kotter, John P. (2012): „Accelerate!“ In: Harvard Business Review 90(11), 45-58.

Richter, Katrin-Susanne & Ibold, Frank (2007): „Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenzen“. In: Keuper, Frank/Groten, Heinz (Hg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, 231-249.

Schreyögg, Georg (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Vahs, Dietmar (2015): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 9., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Neue Aufgaben für klassische Medien - Ein Interview mit Malte Blumberg vom „Jungen Angebot von ARD und ZDF,,

Esther Gebert, Lisa Tegeler, Jonas Sali

Abstract

Ähnlich wie Wirtschaftsunternehmen müssen sich auch Medienunternehmen den Herausforderungen eines volatilen Umfeldes stellen, um Bestand zu haben und ihre Daseinsberechtigung zu untermauern. Es stellt sich also die Frage, wie Change-Prozesse in einem Medienunternehmen ablaufen und ob sie sich signifikant von Veränderungsprozessen in anderen Unternehmen unterscheiden. In einer dynamischen Medienlandschaft und der damit einhergehenden, sich ständig verändernden Mediennutzung darf der öffentlich-rechtliche Rundfunk als Vierte Gewalt nicht auf der Stelle treten. Genau dies wird ihm jedoch vermehrt vorgeworfen. So kritisiert beispielsweise Jan Böhmermann in seiner Sendung „neo magazin royale“ das „vermuffte“ öffentlich-rechtliche Rundfunksystem - ein System, das die Interessen Millionen junger Menschen ignoriere, aber „deren Kohle“ haben wolle. Ein schwerer Vorwurf des Moderators, der sich einen anderen, moderneren öffentlich-rechtlichen Rundfunk wünscht.

ARD und ZDF versuchen aktuell, ihr Programm umzustrukturieren und wollen dieses mit einem qualitativ hochwertigen Jugendangebot ergänzen. Dieses wird vom SWR federführend für alle Landesrundfunkanstalten geplant und umgesetzt. Es soll sich ausschließlich auf Online-Inhalte beziehen und auf neue mobile Medien wie Smartphones und Tablets setzen, um das junge Publikum zu erreichen. Verantwortlich für die Umsetzung dieses Veränderungsprozesses ist Malte Blumberg, der „Head of Bits and

Pixels“, beim „Jungen Angebot von ARD und ZDF“.

In einem Interview beschreibt Herr Blumberg, inwiefern sich Change-Prozesse in Medienunternehmen von denen in anderen Wirtschaftsunternehmen unterscheiden, und was das Schwierige an Veränderungsprozessen in Medienunternehmen ist. Kritisch hinterfragt wurden weiterhin die Change-begleitenden kommunikativen Maßnahmen und die Intentionen, die die Verantwortlichen dazu bewegt haben, den Veränderungsprozess in die Wege zu leiten. Die Konzeption des Fragenkataloges erfolgte in wiederkehrenden Austauschprozessen, basierend auf den eigenen Erfahrungen der Studierenden sowie auf wissenschaftlicher Fachliteratur aus den Bereichen der Kommunikationswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre.

Einleitung

Wirtschaftswachstum, Globalisierung, Demografischer Wandel und neue Medien: Dies sind wichtige Schlagwörter, die alle eines gemeinsam haben - einen erheblichen Einfluss auf die nationale und internationale Wirtschaft. Unternehmen sind ständigen Prozessen der Veränderung unterworfen. Neue Trends, Produkte und Absatzmärkte sorgen für einen kontinuierlichen Wandel im Umfeld und auch innerhalb der Organisationen. Wer jedoch denkt, dies betreffe hauptsächlich die Industrieunternehmen, liegt falsch. Auch die nationalen Medienunternehmen müssen sich den Herausforderungen eines wechselhaften und schnelllebigen Umfeldes stellen, um weiterhin erfolgreich

agieren zu können. Die Verantwortlichen von ARD und ZDF haben das erkannt und reagieren.

Umstrukturierung im SWR

Das Management dieses Wandels ist dabei nicht ausschließlich ein Thema auf Führungsebene, sondern beschreibt einen Prozess, der sich durch sämtliche Abteilungen eines (Medien-)Unternehmens ziehen muss. Bereichsübergreifend werden in diesem Rahmen Umstrukturierungen vorgenommen, die die strategische Ausrichtung, die Systeme, Prozesse und Verhaltensweisen einer Organisation betreffen. Die Wissenschaft beschreibt Change Management als „längerfristigen, ganzheitlichen Ansatz“, der eine „Beteiligung aller Betroffenen“ beinhaltet und „Hilfe zur Selbsthilfe“ bietet. (Vgl. Lauterburg & Doppler 2008, S. 89) Einen solchen Change-Prozess durchläuft aktuell der SWR, der federführend für alle Landesrundfunkanstalten das neue junge Programm von ARD und ZDF plant und umsetzt. Dieses wird aus dem Rundfunkbeitrag finanziert und soll ausschließlich als onlinejournalistisches Produkt existieren.

Marktanalysen des ZDF haben ergeben, dass das Junge Angebot bisher folgende Reichweiten generiert (Stand September 2015): In der Zielgruppe der 14 bis 29-Jährigen erreicht das aktuelle Angebot ein potenzielles Reichweitenvolumen von 5,89% am Gesamtmarkt. (Vgl. Goldmedia Marktanalyse 2015, S. 58) Verantwortlich für den Change-Prozess ist der Internet-Spezialist Malte Blumberg. Sein Hauptaugenmerk liegt auf der

Frage, wie man User, Angebot, Inhalte, Design und Technik zusammenführen kann. Wichtig dabei ist auch die interne Umsetzung, die Einbeziehung von Mitarbeitern und die richtige Adressierung und Kommunikation sämtlicher relevanter Informationen. Der Medieninformatiker und Musikwissenschaftler Blumberg ist beim Südwestrundfunk angestellt und arbeitet zudem als Referent für Online- und ITThemen an der Hochschule Mainz im Studiengang „Medien, IT & Management“. Im Interview spricht er über wichtige Freiräume und neue Impulse, die der Change-Prozess mit sich bringt.

Herr Blumberg, welche Berührungspunkte bestehen allgemein bei Ihrer täglichen Arbeit mit Change-Prozessen?

Malte Blumberg (MB): Es gibt, glaube ich, keine Tätigkeit, in der ich nicht mit Change-Prozessen zu tun habe. Aktuell versuchen wir, maximal neu zu denken. Es geht sogar so weit, dass wir überlegen, wie die Öffentlich-Rechtlichen neu gegründet würden, wenn der Zweite Weltkrieg jetzt grade vorbei wäre. Es ist schon sehr radikal. Das heißt, man kann eigentlich sagen, ich arbeite momentan in einem Start-Up. Die größten Hürden birgt dabei nicht der Markt, in dem wir uns bewegen, sondern die größten Hürden liegen darin, die bestehenden Systeme soweit zu bringen, dass man darin etwas gestalten kann.

Sie sagen, es gebe keine Tätigkeit, in der Sie nicht mit Change-Prozessen zu tun haben. Was ist Ihre Meinung zu der Aussage: „Change Management ist

eigentlich überflüssig, Unternehmen befinden sich sowieso in einem ständigen Wandel“?

MB: Ich glaube, es braucht weder komplette Kontrolllosigkeit noch komplette Top-Down-Kommunikation. Ich glaube hingegen, es braucht Impulse und Freiräume. Ohne die Impulse wird sich nichts verändern, weil die Leute immer den Weg nehmen, der ihnen am wenigsten Arbeit macht. Ohne Freiräume funktioniert allerdings auch kein Veränderungsprozess. Ich bin ein ganz großer Freund davon, dass man Sachen sich selbst entwickeln lässt, nachdem man sie angeschoben und auf den Weg gebracht hat. Und genau das lässt Change Management zu. Deswegen ist es aus meiner Sicht absolut sinnvoll und notwendig.

Warum würden Sie den Prozess, den ARD und ZDF derzeit durchlaufen, als Change-Prozess bezeichnen? Was ist daran das Typische?

MB: Was wir machen, ändert sich derzeit grundsätzlich. Eigentlich ist unsere ganze Struktur immer noch stark auf Hörfunk und Fernsehen aufgebaut. Das junge Angebot soll jedoch ein Online-Only-Angebot werden. Dadurch gerät derzeit vieles ins Wanken und es spielt viel Unsicherheit in das Tagesgeschäft mit ein. Man kennt sich bei uns damit aus, einen 90-Minuten-Film zu drehen. Aber das gibt es jetzt in der Form nicht mehr. Am drastischsten ist, dass man derzeit an der Daseinsberechtigung von ARD und ZDF rüttelt – Was aber gleichzeitig auch das Spannendste ist, weil man damit die Möglichkeit schafft, erfolgsorientiert zu arbeiten.

Sie sagen, man rüttelt an der Daseinsberechtigung von ARD und ZDF. Würden Sie denn sagen, dass der Veränderungsprozess selbst gewählt werden konnte, oder wurde er eher von außen vorgegeben?

MB: Das ist eine interessante Frage, die ich nicht eindeutig beantworten kann. Der Impuls, dass es ein junges Online-Angebot geben soll, kam aus den Gremien und der konkrete Auftrag kommt vonseiten der Politik. Wie das Ganze dann ausgeführt wurde, war und ist uns überlassen und das ist auch der Punkt, an dem drastisch neu gedacht wird. Wir hätten auch versuchen können, eine schwammige Gesetzeslage so auszulegen, dass wir uns möglichst wenig verändern müssen. Aber wir sind einen anderen Weg gegangen und haben unsere Komfortzone verlassen. Wir haben uns dazu entschieden, diesen Auftrag ernst zu nehmen. Wir wollen 14 bis 29-Jährige erreichen. Es gibt in dieser Altersspanne 15 Mio. potenzielle Nutzer in Deutschland, von denen wir momentan vielleicht 3-5% erreichen. Wir wollen aber innerhalb eines Jahres 20% erreichen. Und das funktioniert nur durch radikales Umdenken.

Worin besteht dieses radikale Umdenken ganz konkret? Wie sollen die neuen Programme aussehen? Worin unterscheiden sie sich von den klassischen Formaten?

MB: Zum einen sind wir kein Programm, sondern wir sind ein Content-Netzwerk. Das heißt, wir haben drei Produkte, die wir auf den Markt bringen. Das erste und wichtigste Produkt ist ein Netzwerk auf Drittplattformen. Das heißt, wir werden relativ viel auf serielle Bewegtbildformate

setzen, diese aber in der Logik der jeweiligen Plattform entwickeln. Das heißt beispielsweise, dass wir Beiträge auf Youtube, Facebook oder auf Instagram schalten und auch auf all den Plattformen, die morgen kommen. Das ist erst einmal das Wichtigste, um zunächst eine Marktdurchdringung zu erreichen. Das zweite Produkt, das wir auf den Markt bringen, ist eine native App für IOS und Android. Bei Android haben wir 70% Marktdurchdringung und bei IOS ca. 12%. In der App sollen Redakteure und Nutzer ihre Geschichten erzählen können. Diese können entweder aus selbsterstelltem Content oder aus fremden Content bestehen und stehen über die App allen Nutzern zur Verfügung. Diese können über die Geschichten abstimmen und wenn etwas genug Votes hat, dann bleibt es. Wenn etwas aber irrelevant ist, dann wird es konsequent gelöscht. Und das gilt nicht nur für den nutzergenerierten Content, sondern ganz klar auch für unseren eigenen Content. Was die Nutzer nicht interessiert, wird gelöscht. Das dritte Produkt ist ein browserbasiertes Webangebot, das allerdings nicht im Fokus steht, da die ersten beiden Produkte besonders wichtig sind. Auf der Website werden wir lediglich alle Inhalte zur Verfügung stellen.

Das klingt tatsächlich nach tiefgreifenden Veränderungen. Wie wurde die Integration der Mitarbeiter im Rahmen des Change-Prozesses umgesetzt? Wie früh sollte die Belegschaft Ihrer Meinung nach in Change-Prozesse involviert werden?

MB: Ich bin ein großer Freund von „Champion-Positionen“ oder auch Multiplikatoren. Man kann nicht alle mitnehmen.

Deshalb bringt es nichts, beispielsweise eine Veranstaltung mit 5000 Leuten zu organisieren und dann einmal von oben herab zu erzählen, worum es geht. Um ganz ehrlich zu sein, tat es am Anfang ganz gut, ein paar Wochen „im stillen Kämmerlein“ zu planen, bevor wir uns rausgetraut haben. Aus einem ganz einfachen Grund: Die Mitarbeiter wussten am Anfang nicht, woran sie sind und waren verunsichert. Deshalb war es notwendig, dass die Leitungsebene ihnen eine klare Richtung vorgibt. Das heißt, wir haben den Multiplikatoren direkt Klarheit an die Hand gegeben.

Welche Kommunikationsmethoden wurden im bisherigen Verlauf des Change-Prozesses eingesetzt?

MB: Zum einen haben wir einen Blog, in dem wir öffentlich und transparent über unsere Arbeit berichten. Wir organisieren Infoveranstaltungen und Pressekonferenzen zu unseren Projekten. Man darf allerdings auch nie aus den Augen verlieren, wie wichtig die soziale Komponente ist. Für uns zählen deshalb auch das gemeinsame Mittagessen und Team-Kegeln zu kommunikativen Maßnahmen. Die produktivsten Ideen entstehen bei solchen Aktivitäten. Es gibt da ganz vielfältige Möglichkeiten, wichtig ist eigentlich immer, dass es sich nicht um Top-Down-Maßnahmen handelt, sondern die Mitarbeiter einbezogen werden.

Das klingt nach einer ganzen Menge an kommunikativen Maßnahmen. Würden Sie sagen, dass ein zu hohes Maß an Kommunikation in so einem Prozess schädlich sein kann?

MB: Zu hohes Maß würde ich nicht sagen

- eher zu falsches Maß. Es ist schon ein schmaler Grat, wie viel man wirklich top-down vorgeben darf. So ging es uns beispielsweise bei der Kommunikation der Begrenzung auf Online-Angebote. An der Stelle mussten wir immer wieder darauf hinweisen, dass eine Ausstrahlung im Fernsehen nicht angedacht ist, auch wenn die Mitarbeiter mit guten Ideen für diesen Kanal aufliefen. Dann ist es nicht möglich, alles basisdemokratisch entwickeln zu lassen. Kommunikation an sich ist aber das wichtigste Instrument.

Quellenverzeichnis

Goldmedia Marktanalyse (2015): Junges Angebot von ARD und ZDF. Berlin, S. 58.

Lauterburg, Christoph & Doppler, Klaus (2008): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 12. Auflage, S. 89.

Zur Vereinbarkeit von Wandel, Innovation und Bürokratie in einem Großkonzern - Ein Interview mit den Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG zum Konzernumbau Zukunft Bahn

Rebecca Rieder, Sarah Spörhase, Henning Schmidt

Abstract

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Besonderheiten der Umsetzung eines Change-Projektes in einem Großkonzern. Durch ihre bürokratischen Strukturen und ihren vielschichtigen Aufbau gelten diese meist als eher „unbeweglich“, so dass tiefgehende Umstrukturierungen hier eine besondere Herausforderung bedeuten. Wie kann also in einem Unternehmen dieser Größe Change Management erfolgreich umgesetzt werden? Diese Frage steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Als Untersuchungsobjekt wählten die Autoren den Konzern Deutsche Bahn (DB) aus, der mit dem aktuellen Change-Projekt „Zukunft Bahn“ eines seiner bisher umfassendsten Programme auf den Weg bringt. Die Autoren führten ein Interview mit den Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG durch, wobei die thematischen Schwerpunkte „Orientierungsfunktion theoretischer Konzepte in der Praxis“, „Strategische Steuerung der Organisationsentwicklung“ und „Kommunikation als zentrale Funktion im Change Management“ die Eckpfeiler der Befragung bildeten. Im Ergebnis wird deutlich, dass vor allem Führungskräftekommunikation in einem Unternehmen dieser Größenordnung eine zentrale Rolle für die Umsetzung von Change-Projekten spielt. Da Großkonzerne in der Öffentlichkeit besonders präsent sind, müssen außerdem externe Stakeholder und politische Rahmenbedingungen besonders bedacht werden.

Einleitung

Organisationsentwicklung ist einer der komplexesten Prozesse, denen sich ein Unternehmen stellen kann. Speziell für Konzerne, die enorm vielschichtig aufgebaut sind und durch ein bürokratisches Netz gestützt werden, können tiefgehende Umstrukturierungen eine besondere Herausforderung bedeuten. Das aktuelle Change Projekt der Deutschen Bahn (DB) Zukunft Bahn bezeichnet der Großkonzern selbst als „eines der umfassendsten Programme, das die DB jemals auf den Weg gebracht hat“. Wie kann aber in einem Unternehmen dieser Größe Change Management erfolgreich umgesetzt werden? Und wie kann im Zuge dessen eine Zusammenarbeit zwischen dem Human Resource Management und der internen Unternehmenskommunikation aussehen?

Auf diese Fragen geht das folgende schriftliche Interview mit Mitarbeitern der Abteilung Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung der DB Regio AG ein. Die Abteilung ist sowohl im Konzern als auch im Geschäftsfeld Regio im Vorstandsressort der Abteilung Human Resources angesiedelt. Im Moment gehört zu ihren Hauptaufgaben eine konzernweite Mitarbeiterbefragung, die vom 05. Oktober bis zum 02. November 2016 durchgeführt werden wird. Darüber hinaus arbeitet das Team an der Umsetzung des konzernweiten Programmes Zukunft Bahn im Geschäftsfeld DB Regio. Waltraud Rinke, Gesamtverantwortliche für die Mitarbeiterbefragung bei der DB Regio AG, Saida Dapo, Referentin

im Veränderungsmanagement und Marco Wauker, verantwortlicher Projektmitarbeiter Kommunikation Zukunft Bahn Regio erläutern die Herausforderungen, die mit dem Projekt Zukunft Bahn einhergehen und die Maßnahmen, mit denen diese zu bewältigen sind.

Liebe Frau Rinke, zunächst eine persönliche Frage an Sie zum Einstieg: Wie definieren Sie persönlich Change Kommunikation?

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Change Prozesses ist die Change Kommunikation. Erfolgreiche Change Kommunikation muss Akzeptanz für die Veränderung beim Mitarbeiter schaffen und eine Einstellungs- und Verhaltensänderung anstoßen.

Welche der konkreten Kommunikationsmaßnahmen, mit denen Sie Zukunft Bahn begleiten, erachten Sie im Team als die wichtigsten? Welches Ziel verfolgen diese Maßnahmen genau?

Das Projekt Zukunft Bahn begleiten wir mit unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen, die sich an der Zielgruppe orientieren. So werden für die Führungskräfte Dialogveranstaltungen mit dem Vorstand und den Maßnahmenverantwortlichen aus Zukunft Bahn durchgeführt. Diese finden sowohl vor Ort als auch als Webkonferenz statt. Die Führungskräfte spielen für eine erfolgreiche Change Kommunikation in Unternehmen mit unserer Größenordnung eine entscheidende Rolle. Unsere Führungskräfte sind der erste

Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter. In diesen Dialogveranstaltungen mit dem Vorstand und der Programmleitung wird das Commitment der Führungskräfte für die Veränderung gestärkt und Raum für Bedenken, Fragen und Anmerkungen gegeben.

Eine Kommunikationsmaßnahme, die sich an unsere Mitarbeiter adressiert, ist z.B. der regelmäßige Newsletter zu Zukunft Bahn. Um zu gewährleisten, dass auch Mitarbeiter ohne Intranetzugang die Informationen erhalten, erfolgt die Verteilung des Newsletters über eine eigens dafür entwickelte interne Nachrichten-App. Darüber hinaus wird der Newsletter vor Ort in Aufenthalts- und Pausenräumen ausgelegt und in Informationsveranstaltungen verteilt. Eine weitere Kommunikationsmaßnahme sind Vorstandsbriefe. Mit dem regelmäßigen Newsletter zu Zukunft Bahn möchten wir unsere Mitarbeiter von Beginn an über den Stand des Change Projekts informieren und die Auswirkungen der einzelnen Maßnahmen aufzeigen. Offene und ehrliche Kommunikation stehen hierbei im Mittelpunkt.

Weitere Kommunikationsmaßnahmen werden zum geeigneten Zeitpunkt folgen. Hierzu gehören zum Beispiel kurze Videobotschaften über die interne Nachrichten-App zum aktuellen Stand der Maßnahmen oder auch Vorstandsbesuche vor Ort, um nur eine Auswahl zu nennen. Als Schnittstellen sind hierbei insbesondere die Fachbereiche zu nennen, die die Maßnahmen von Zukunft Bahn begleiten.

Orientierungsfunktion theoretischer Konzepte in der Praxis

Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen?

Ein funktionierender Change-Prozess erfordert immer größte Selbstreflexion von allen Beteiligten, ein Verlassen der eventuell vorhandenen Komfortzone und vor allem Zeit und Nachhaltigkeit. Das Letztere stellt aus unserer persönlichen Sicht den größten Hinderungsfaktor dar.

Theorie und Praxis liegen manchmal weit auseinander. Spielen z.B. die Modelle von Kotter oder Lewin für Ihre strategische und operative Arbeit eine Rolle? Und welchen praktischen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach Stakeholderanalyse und Zielgruppenbildung in der Veränderungskommunikation?

Wir arbeiten situations- und empfängerbezogen mit unterschiedlichen Modellen,

z.B. mit dem St. Gallener Führungsmodell oder auch dem Phasenmodell von Lewin. Die Stakeholderanalyse ist die wichtigste Ausgangsbasis für jeden Veränderungsprozess. Ein wichtiges Ziel von Change Kommunikation ist es, die Stakeholder rechtzeitig über den aktuellen Stand des Change Projekts zu informieren. Dabei steht das Werben um Akzeptanz bei den Betroffenen im Vordergrund.

Sollte Change Management im Studium Ihrer zukünftigen Mitarbeiter eine größere Rolle spielen? Können sich Young professionals hier Ihrer Meinung nach souverän bewegen oder stellt sich in der Praxis schnell heraus, dass wichtige Kompetenzen im Studium vernachlässigt wurden?

Wir legen schon bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen sehr großen Wert auf die entsprechenden Kompetenzen - damit waren wir bisher immer erfolgreich.

Strategische Steuerung der Organisationsentwicklung

Was sind in Anbetracht der Größe des Konzerns die Hürden für die Planung und Umsetzung von Wandel? Wie viel Steuerung ist im Veränderungsprozess überhaupt möglich?

Ein Großkonzern ist immer auch von politischen Rahmenbedingungen und den allgemeinen Wettbewerbsbedingungen abhängig. Das kann sowohl positiven als auch negativen Einfluss auf einen Veränderungsprozess haben. Ein Beispiel: Wenn DB Regio eine Ausschreibung gegen einen Wettbewerber verliert und damit auch Arbeitsplätze verloren gehen,

kann das zum einen die Bereitschaft der Mitarbeiter für Veränderungsprozesse verstärken, zum anderen kann die Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust die Mitarbeiter auch lähmen.

Die Steuerung ist für das Gelingen des Prozesses sehr bedeutsam und muss mit ausreichenden Ressourcen erfolgen. Eine wichtige Rolle hierbei spielen auch die Führungskräfte. DB Regio legt ebenso wie der gesamte Bahnkonzern sehr großen Wert auf die permanente Weiterqualifizierung seiner Führungskräfte in jeglicher Hierarchieebene. Diese Führungskräfteentwicklung stellt einen

eigenen Aufgabenbereich im Ressort HR dar. Führungskräfte sollten den Mitarbeitern - speziell bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur - den Wandel vorleben. Sie müssen offen sein gegenüber den Ängsten und Unsicherheiten der Mitarbeiter und sollten Begeisterung für den Wandel schaffen.

Ein weiteres Mittel, um den Wandel zu steuern, ist die Evaluation. Eine Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen im Change Prozess wird im Konzern z.B. über die regelmäßige Mitarbeiterbefragung gemessen. Hierbei handelt es sich um Change Prozesse, die auf Organisationsebene stattfinden. Bei der Evaluation orientieren wir uns auch an

den Erreichung der übergeordneten Ziele (z.B. Steigerung der Kundenzufriedenheit usw.).

Können Sie ein Projekt beschreiben, in dem es Ihnen gelungen ist, Change erfolgreich umzusetzen? Was hat hier zum Erfolg geführt?

Ein Beispiel wäre die Bildung einer zentralen Shared-Services-Buchhaltung und die Auflösung der dezentralen Buchhaltungen im Konzern. Erfolgsfaktoren in diesem Change Projekt waren klare Information und Offenheit im Aufzeigen der möglichen Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter und Begleitung bei der möglichen Neuorientierung.

Kommunikation als zentrale Funktion im Change-Management

Welche Kommunikationsmittel nutzen Sie primär zur Kommunikation von Change? Und gilt: Je mehr Kommunikation im Veränderungsprozess, desto besser? Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

Für die Kommunikation von Change nutzen wir überwiegend die bereits genannte interne Nachrichten-App, über die wir neben Newslettern und Vorstandsbriefen auch kurze Videobotschaften verteilen. Zusätzlich werden diese Informationen über Aushänge verteilt.

Neben diesen Kommunikationsmedien nutzen wir auch unabhängig vom Projekt Zukunft Bahn Dialogveranstaltungen sowie Webkonferenzen für die Change Kommunikation an die Führungskräfte. Zusätzlich werden ebenfalls Veranstaltungen vor Ort für

unsere Mitarbeiter angeboten, die nicht zwangsläufig durch das zentrale Change Management veranstaltet werden.

Welche wichtigen Schnittstellen zur Unternehmenskommunikation oder anderen Unternehmensbereichen helfen Ihnen dabei, den Wandel zu steuern? Welchen Stellenwert hat dabei die externe Change-Kommunikation?

Unsere Abteilung ist sowohl für die Begleitung von Change Prozessen als auch für die interne Kommunikation zuständig. Damit ist die Verknüpfung zwischen Change Kommunikation und der internen Kommunikation stark ausgeprägt. Allerdings darf Change-Kommunikation in Veränderungsprozessen nicht nur nach innen gerichtet sein. Die externen Stakeholder, wie z.B. Kunden,

Aufgabenträger, Konkurrenten usw. müssen ebenso bedacht werden wie die internen. Die externe Change Kommunikation wird bei DB Regio über den Konzern eingespielt, um nach außen als Deutsche Bahn zu wirken. Der Grad

der Zusammenarbeit zwischen dem Change Management und der externen Kommunikation ist abhängig davon, inwieweit das Change Projekt nach außen wirkt.

Liebe Frau Rinke, Frau Dapo und Herr Wauker, wir bedanken uns ganz herzlich für das Interview!

Hintergrundinformationen zu Zukunft Bahn

Die Deutsche Bahn (DB) hat mit dem Programmdesign Zukunft Bahn ein den ganzen Konzern umfassendes Change-Projekt ins Leben gerufen. Dieses ist auf mehrere Jahre ausgelegt und soll die Qualität in allen Geschäftsbereichen und im Systemverbund Schiene kurz- und mittelfristig deutlich wahrnehmbar verbessern. Bis 2020 werden dafür die Ausgaben um 700 Mio. Euro erhöht, 300 Mio. Euro davon sind Investitionen, weitere 400 Mio. Euro Aufwendungen aus Eigenmitteln. Ziel ist es, Mängel dauerhaft zu beseitigen und gleichzeitig einen notwendigen Umbau einzuleiten, um die "neue Bahn" auf die Schiene zu bringen. Dabei hat das Programm Zukunft Bahn insbesondere den Verbesserungsbedarf aus Sicht der Endkunden im Fokus. Im Rahmen des Designs sollen neben Innovationen auch Wissen und Ansätze, die bereits in der Organisation vorhanden sind, konsequent weiter ausgebaut werden. Wichtig ist dabei die Abstimmung mit den jeweiligen Geschäftsfeldern, damit die zügige Umsetzung des Designs sichergestellt werden kann. Die Bahn scheint sich also in einem alle Geschäftsbereiche umfassenden Change Projekt zu befinden. (Vgl. DB AG 2016)

Quellenverzeichnis

DB AG (2016). Programmdesign Zukunft Bahn. In: Zukunft Bahn – Gemeinsam für mehr Qualität, mehr Kunden, mehr Erfolg. Verfügbar unter https://www.deutschebahn.com/file/de/9801892/wkg4frdYuMIVzZSKCeJymCkfMMM/10539454/data/Zukunft_Bahn.pdf. S. 7

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

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. Human Relations (1947) 1.2, 143-153.

Vahs, D. (2015). Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.