

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 dienen 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>