

Kommunikation in Organisationen im Rahmen von initiierten Transformationsprozessen

Tenor

In zwölf Interviews kommt das Thema Tenor zur Sprache. Dem Interviewten 13 zufolge müssen Themen von den Führungskräften erklärt und so angepasst werden, „dass es zu den Gegebenheiten vor Ort passt“, weil die Informationen aus der Zentrale nicht geeignet sind: „Mit den Argumenten holen wir unsere Leute in anderen Ländern nicht ab.“ Vom Live-Führungskräfteformat mit Streaming für die Mitarbeiter wünscht er sich, dass es „authentischer“ ist, denn es „wirkte [...] super vorprogrammiert und einstudiert“. Der Interviewte 11 „fände es schön“, wenn die Transformation „noch besser mit höherer Wertschätzung kommuniziert würde“. Der Interviewte stellt fest, dass zum Wandel im Unternehmen intern lediglich „wirksame Pressetexte verwendet“ werden. „Authentische Kommunikation“ ist ihm dagegen wichtig: [...]“ Die interne Kommunikation „ist für mein Empfinden noch recht oberflächlich. [...]“ Der Interviewte 6 stellt fest, dass eine „kritische Betrachtung von Themen fehlt. [...]“ Beim Wirtschaft-Update fällt dem Interviewten 1 auf, „dass immer Wolken am Horizont sein müssen und nichts rosarot sein darf“. Auch der Interviewte 15 stellt im Wirtschaft-Update fest, dass dort „immer“ mitgeteilt wird: „Alles ist schwierig“. Informiert werde „relativ wenig Positives, aber es ist ja nicht alles schlecht bei uns“. Der Interviewte 12 findet die Videos, die für die interne Kommunikation produziert werden „zu gestagt“. Er empfiehlt „zwanglose iPhone-Videos, die wirken authentisch und sind schneller in der Kommunikation. Zehnminütige steife Video-Botschaften brauchen wir nicht.“ Der Interviewte 10 schlägt vor, um bei Führungskräfteveranstaltungen, die für Mitarbeiter geöffnet und live für alle übertragen werden, einen tatsächlichen Dialog zu ermöglichen, „Themen und Fragen im Vorfeld [zu] sammeln, die wirklich bewegen. Auch in einer Podiumsdiskussion, dann wird es richtig klasse, da kommen Botschaften ganz anders rüber als in einem Vortrag.“ Die

Interviewte 5 findet das Wirtschaft-Update im Ton ein „bisschen weichgespült“. Dies liegt daran, dass „alles sehr sachlich“ dargestellt wird. Dagegen „wäre [es] gut, mehr Emotionen reinzubringen, die ja auch zu mehr Verbindung zum Unternehmen führen“. „Perfektionismus“ und „Versachlichung“ widerspreche „aber dem Leitbild“. Hier sieht sie „ein Glaubwürdigkeitsthema“, die „Leitbilder sind zwar ein Fortschritt, aber das Tun (Kommunikation, Verhalten) ist etwas anderes“. Dem Interviewten 3 fehlt bei manchen Informationen die Nähe zu seiner Realität: [...] Dagegen ist ihm im Wirtschaft-Update aufgefallen, „zum Jahresende wird immer gesagt, dass es nicht gut geht“. Die Interviewte 2 findet die Informationen zur Strategie „sehr technisch“. Ihr „fehlt“ da „die emotionale Seite, wie wir Mitarbeiter abholen“. Dabei müssten die Informationen „Wir brauchen Beispiele. Visionen.“ Diese seien notwendig, „um ein Feuer zu entfachen“. Der Interviewte 14 hat beobachtet, dass der Ton der oberen Leitungsebene „sich gerade“ „ändert“.

Relevanz

Die Barriere Relevanz kommt mit 14 in fast allen Interviews zur Sprache. Wegen der Relevanz vermeidet es der Interviewte 9, Informationen einfach nur an seine Mitarbeiter weiterzuleiten. Stattdessen filtert er die Informationen, die für die Mitarbeiter zusammenstellt, nach deren Relevanz. Der Interviewte 13 fasst seinen inhaltlichen Anspruch an die Informationen mit den Worten „Wir müssen eine Verbindung für die Mitarbeiter schaffen“ zusammen. Entsprechend benötigen die Mitarbeiter „eine Brücke zu ihrer Arbeit“ und möchten konkret wissen, was „die Strategie für diesen großen Markt [bedeutet]“. Auch deshalb müsse er Themen, die von der Zentrale gesetzt werden, „so an[...]passen, dass es zu den Gegebenheiten vor Ort passt“. Der Interviewte 11 versteht die Relevanz der Strategie nicht, weil „keiner weiß, warum das passiert“. Hinsichtlich des quartalsweisen Wirtschaft-Updates beklagt er die mangelnde

Relevanz der Informationen, die dann teilweise schon veraltet sind. Der Interviewte 7 teilt Informationen aus dem Wirtschaft-Update mit seinen Mitarbeitern, wenn sie für diese relevant sind. Auch der Interviewte 9 sammelt Informationen und filtert sie nach Relevanz, bevor er sie in die Mitarbeiter weiterleitet. Der Interviewte 1 schaut ebenfalls, „ob etwas relevant ist und gebe es weiter“. Informationen müssen seiner Meinung nach relevant sein, das gilt auch für Formate, bei denen sich Führungskräfte austauschen. Bei digitalen Formaten für die interne (Führungskräfte-)Kommunikation ist ihm wichtig, dass er die Informationen findet und dass diese relevant sind. Der Interviewte 9 teilt Informationen dann nicht mit seinen Mitarbeitern, wenn er sie nicht nutzen kann, weil sie „nicht relevant“ sind, ebenso geht es der Interviewten 5. Mangelnde Relevanz steht auch bei anderen Interviewten einerseits damit in Zusammenhang, dass es im Unternehmen zu viele Informationen gibt oder andererseits einfach nur zu viele verschiedene Informationskanäle gibt. Der Interviewte 4 schlägt vor, das Wirtschaft-Update „häufiger“ zu versenden, jedoch mit mehr Relevanz, „aber dann nicht mit gleichen Themen, sondern mehr mit Spezialthemen, vertiefend, nicht jedes Mal“. Der Interviewte 2 macht Relevanz an der Nähe zu den Mitarbeitern fest, die dann darüber entscheidet, ob Informationen die einzelnen Mitarbeiter erreichen. Auch beim Interviewten 6 ist es „die fehlende Relevanz für meine Mitarbeiter“, die ihn davon abhält, Informationen an seine Mitarbeiter weiterzugeben. Live-Formate mit Führungskräften, die live für die Mitarbeiter gestreamt werden, betrachtet dieser Interviewte kritisch, weil dort nicht unbedingt Relevantes besprochen wird, sondern „nur noch kommuniziert [wird], was eh in der Presse steht bzw. dorthin gelangen darf. Es sind keine exklusiven und vertraulichen Informationen mehr möglich.“ Der Interviewte 14 betrachtet soziale Medien als nicht relevant. Im Wirtschaft-Update schaut er, „was für mich relevant ist“. Der Interviewte 12 stellt mit Blick auf die anstehenden Veränderungsthemen

fest, dass das Unternehmen „oft versuche [...], Trends mitzumachen“. Der Interviewte 10 kritisiert, dass „die Tageszeitung oft besser informiert und schneller als unsere internen Medien“ ist. Relevanz entsteht etwa daraus, dass die Informationen mit dem Arbeitsalltag in Zusammenhang stehen, wie der Interviewte 3 herausstreicht, wenn er vor dem Hintergrund von zu viel Information im Unternehmen kritisiert, „das hat mit meiner Realität nichts zu tun“. Außerdem gelte „nicht alles, was Deutschland beschäftigt, [...] in der Welt und umgekehrt“. Die Interviewte 2 schlägt „eine Management Summary für Mitarbeiter“ vor, „als monatliches Format, um Entscheidungen zu erklären“. Dieses solle die Mitarbeiter direkt erreichen, „als E-Mail-Link oder Hinweis über Threema-Work“.

Szenario

In elf Interviews wird genannt, dass ein Szenario eine Barriere darstellt. So gibt der Interviewte 4 vor dem Hintergrund der Frage, wie gut er sich insgesamt über Strategien und Entwicklungen im Unternehmen informiert fühlt, an, im Zusammenhang mit dem Szenario, dass das Unternehmen sich zum „AI-Unternehmen“ wandeln wolle, nicht zu sehen, wie diese „Vision [...] Realität“ werden könne. Er begründet das so: „[...]“ Die Interviewte 5 wünscht sich mehr Informationen zu den Zukunftsideen für das Unternehmen und schlägt „Szenariotechniken“ vor, mit denen sich durchspielen lässt, „was würde passieren, wenn“. Der Interviewte 8 wüsste gerade vor dem Hintergrund der tiefgreifenden Transformationen im Unternehmen gerne mehr darüber, ob in Szenarien gedacht oder geplant wird: „Es würde uns interessieren, ob Zukunftsprojekte stattfinden, intelligente Logistik, was auf uns zukommt.“ Der Interviewte 10 antwortet auf die Frage, ob es Themen gibt, die für ihn und seine Mitarbeiter wichtig sind und zu denen ihm noch Informationen fehlen, mehr Information zum Thema Strategy: „Da fehlt mir Einschätzung

zu Themen und das Knowhow. [...] Eigentlich fehlt uns noch ein Stück, um das richtig zu bewerten.“ Der Interviewte sieht außerdem Bedarf an Szenarien im Zusammenhang mit AI, das ja nur ein „Teilaspekt der Digitalisierung“ sei. „Was sind die generellen Trends der digitalen Transformation? [...] Wir müssten uns [...] diese größere Fragestellung vornehmen und ein Digital Transformation Assessment über den gesamten Konzern machen.“ Dies sieht er als notwendig an, um als Führungskraft seine Mitarbeiter durch die anstehenden Veränderungen im Unternehmen zu führen. Auch der Interviewte 14 vermisst Informationen zu Szenarien, die die Produkte seines Bereichs betreffen: „Was tun wir hier, um für die Zukunft gewappnet zu sein?“ Speziell geht es ihm um die Perspektive der Konzernleitung. Hierzu sucht er „Inspiration“. Vor dem Hintergrund des umfassenden Transformationsprozesses im Unternehmen und der Unterstützung, die er dafür für die Führung seiner Mitarbeiter benötigt, sieht der Interviewte 15 ebenfalls nicht, wie das Szenario AI-Unternehmen umgesetzt werden kann, zumal das Unternehmen „überwiegend hochpräzise Mechanik her[stellt]“. Sorgen macht ihm das Szenario für die nicht ganz so nahe Zukunft. Auch dem Interviewten 6 fehlen grundlegende Informationen gerade zum Szenario für die „Digitalisierung und AI: Es fehlt die Erklärung dazu.“ Außerdem wünscht er sich Szenarien, die die Marktlage und den Wettbewerb betreffen: „Für unseren Bereich führen wir selbst Marktanalysen durch. Es gibt aber keine übergeordnete Ebene.“ Auch der Interviewte 9 bemängelt ein klares Szenario, um die Mitarbeiter durch die Transformationsprozesse zu führen können. Konkret fehlen ihm Informationen zu folgenden Fragen: „Wo wollen wir damit hin? Was ist unser Ziel? Was müssen wir konkret dafür tun?“ Gerade mit Blick auf die Strategie fehlen auch dem Interviewten maßgebliche Informationen zum dahinter stehenden Szenario, um sie seinen Mitarbeitern zu vermitteln: „Was ist der große Traum dahinter?“ Eben weil das Szenario nicht klar wird, hält der Interviewte 13 auch mal

Informationen zu Veränderungen zurück, wenn die Informationen „noch nicht konkret und klar“ sind. Ihm fehlen zudem die Szenarien, die sich mit den aktuellen Veränderungsprozessen verbinden und wie auf diese Veränderungen im Unternehmen eingegangen wird: „Manche Aufgaben von Mitarbeitern werden ganz wegfallen, manche werden sich stark verändern. Wie gestalten wir diese Know-how-Umwandlung?“

Akzeptanz

Akzeptanz kann dann zur Barriere werden, wenn sie nicht vorliegt. Dies wird in zehn der Interviews deutlich. So stellt der Interviewte 13 fest, dass sich Kommunikationskanäle von den Mitarbeitern nur genutzt werden, sofern sie auch akzeptiert sind. Dies sagt auch der Interviewte 11, und zwar in Zusammenhang mit Videoformaten. Der Interviewte 6 sieht das Problem, dass die Akzeptanz von Transformationsthemen, darüber bestimmt, wie gut sich eine Veränderung umsetzen lässt. Dies äußert auch der Interviewte 1, der zwar ebenfalls vor dem Hintergrund der Frauenquote: „Das ist so bei uns nicht umsetzbar.“ Dies sieht der Interviewte 14 ähnlich: „[...]“ Er äußert sich außerdem skeptisch zur Einführung von Gamification-Mitteln als Möglichkeit der internen Kommunikation: „Punktesysteme mag ich grundsätzlich nicht“, zudem gefällt ihm der „Wettkampfgedanke im beruflichen Kontext“ nicht. Würde die interne Kommunikation also solch eine Möglichkeit anbieten, könnte sie ihn nicht erreichen, weil er diese Möglichkeit nicht als Mittel akzeptiert. Die Akzeptanz von Themen oder Entwicklungen bringt auch der Interviewte 12 vor, der dies mit dem konkreten Nutzen dieser Themen oder Entwicklungen in Zusammenhang bringt: „Es muss uns etwas bringen.“ So zieht er den Nutzen von Internen Social Media Plattformen in Zweifel: „Wer braucht dieses Tool?“. Die Barriere bei zu wenig Akzeptanz von Veränderungen spricht auch der Interviewte 10 in Zusammenhang mit der Frauenquote an: „Ich finde es falsch, es ändern zu wollen.“ Er geht

explizit darauf ein, wie das Thema in seiner Wahrnehmung im Unternehmen aufgenommen wurde: „Ich kann verstehen, warum manche Kollegen das [...] kommentieren.“ Der Interviewte 8 erzählt davon, dass „das Thema Frauen [...] viele zu Beginn genervt“ habe, also zunächst auf wenig Akzeptanz gestoßen ist. Dies berichtet auch der Interviewte 2 im Zusammenhang mit der Frauenquote bzw. Frauenförderung: „Ansonsten bin ich kein Freund der Gender-Debatte.“ Zur Akzeptanz von Veränderungen oder generell Informationen gehört es dem Interviewten 15 zufolge, diese Informationen oder Veränderungen ausreichend zu erklären – und entsprechend müssen Führungskräfte mit Informationen ausgestattet werden: „Diesen Sinneswandel verstehen die Mitarbeiter nicht.“

Nicht-Wissen

Das Nicht-Wissen als Barriere wird in 12 der Interviews angesprochen, und zwar größtenteils mehrfach. Der Interviewte 13 wünscht sich mehr Informationen zu den Veränderungsthemen und den Planungen bzw. Zielen bei diesen begonnenen Veränderungen. Hier braucht es mehr Klarheit: Wie schaffen wir das konkret?“ Das Konkrete fehlt ihm auch beim Wirtschaft-Update, dort wünscht er sich „etwas mehr zur Strategie, zu neuen Markttrends, mehr verbale Erläuterungen“. Er möchte eine Antwort auf die Frage haben: „Wie geht das Unternehmen mit den Entwicklungen konkret um?“ Informationen, nach denen seine Mitarbeiter fragen, kann er nicht weitergeben, wenn sie ihm nicht vorliegen: „Die Mitarbeiter wünschen sich eine Brücke zu ihrer Arbeit“. Dem Interviewten 11 „fällt es schwer, die Dinge zu erklären“, wenn „der Hintergrund“ fehlt; diese Dinge kann er dann nicht an seine Mitarbeiter weitergeben. Außerdem vermisst er Hinweise dazu, „wie die Dinge zu interpretieren sind“. Er wünscht sich also „nicht mehr Input“, „es gibt viel zu viel Wissen“. Er sieht es vielmehr als problematisch, dass „großer Spielraum“

vorhanden ist. Dies betont er ein weiteres Mal in Zusammenhang mit der Frage, ob er sich ausreichend informiert fühlt, um die Mitarbeiter ebenfalls zu informieren und zu motivieren: „Wir bekommen den Foliensatz mit Kommentaren, es ist Text und viel Interpretationsspielraum.“ Je nach Perspektive werden die Informationen unterschiedlich verstanden; ihm „fehlen häufig Hintergrundinformationen, und darum bringe ich die Sachen anders rüber als zum Beispiel mein Kollege“. Auch bei der Strategie fällt es ihm als Führungskraft schwer, die Mitarbeiter entsprechend zu informieren, denn „keiner weiß, warum das passiert“. Der Interviewte 7 benennt konkret, dass ihm „Antworten fehlen“, wenn „Mitarbeiter [...] nach Gründen und Erklärungen“ fragen. Dazu befragt, inwiefern er sich in der Lage sieht, seine Mitarbeiter über wesentliche Vorgänge zu informieren und zu motivieren, verweist er darauf, dass „zum Wandel [...] intern eigentlich nur wirksame Pressetexte verwendet“ werden. Ihm fehlen jedoch „tiefergehende Erläuterungen. Er wünscht sich „authentische Kommunikation“, d. h. „auch über Misserfolge, Probleme und Fehler berichten und sprechen“. Außerdem fehlen ihm bzw. seinen Mitarbeitern Informationen in Form von „Beispielen für den Wandel“ und zum „Beitrag der einzelnen Einheiten“. Konkret stellt sich auch die Frage: „Was passiert mit den alten Bereichen?“ Der Interviewte 9 ist über „die High-Level-Strategie, neue Themen, geplante M & A [Fusionen und Übernahmen, d. Verf.] nicht gut informiert, „[d]a hätte ich keine Idee, was außerhalb meines Teams passiert“. Er bemängelt, dass „[d]ie strategische (mittel- und langfristige) Ausrichtung des Konzerns [...] nicht transparent“ ist und fragt: „Wo stärken wir unser Geschäft? Wo fahren wir es in Zukunft zurück? Das liegt sehr im Graubereich.“ Das Nicht-Wissen eine Barriere bildet, zeigt sich deutlich in seiner Feststellung: Hätten wir mehr Infos hierzu, würden wir das auch besser verstehen.“ Die „bereichsübergreifende Zusammenarbeit“ beurteilt er als „nicht gut“, was sich unter anderem darin zeige, dass man über die anderen zu wenig wisse, „da

bekommt man genauso wenig mit“. Die Vermittlung von Informationen etwa zu den neuen Führungsthemen fand der Interviewte 9 nicht zufriedenstellend, die „Mitarbeiter fragen mich, was das bedeutet“. Als Führungskraft im Veränderungsprozess fehlt ihm Information dazu, was das „für uns“ „bedeutet“, weil es das ist, wonach „die Mitarbeiter fragen“; er „habe selbst keine Antworten auf die Fragen“. Auf die Frage, wie gut er sich insgesamt über Entscheidungen auf Unternehmensebene und Wesentliches wie Strategie und Entwicklungen im Unternehmen informiert fühlt, sagt der Interviewte 6, dass ihm „generell Hintergründe und Begründungen zu Themen [fehlen], die einer kritischen Betrachtung Stand halten.“ So fehle beim Thema Digitalisierung und AI „die Erklärung dazu: ‚Warum sollte ausgerechnet wir hier erfolgreich sein?‘“ Zum „Thema Wettbewerb“ fehlen ihm „übergeordnete Informationen“. Um als Führungskraft die Mitarbeiter in Meetings zu informieren und zu motivieren (Sinnstiftung), fühlt er sich einerseits ausreichend informiert. Andererseits stellt er fest: „Die kritische Betrachtung von Themen fehlt.“ Er fragt: „Wo liegen die Risiken?“ und stellt fest: Er wünscht sich „eine ausbalancierte Kommunikation und Information“, so auch „eine Einschätzung/Einordnung in den Gesamtzusammenhang“, zum Beispiel wenn es „in internen Berichten darum geht, dass Ergebnisse oder Kennzahlen nicht erreicht werden“. Nicht-Wissen bildet für ihn eine Barriere, Informationen an Mitarbeiter weiterzugeben. Er fasst zusammen: „Ich vermisste übergreifende Informationen zu x inklusive Einordnung für meine Mitarbeiter.“ Außerdem sei es „wichtig zu wissen, wie unsere Kunden uns sehen“. Dazu fehlten „News“ „im Intranet“, konkret zu den Fragen: „Wie ist unsere Position bei diesem Kunden gesamt? Welche Rolle spielen wir hier? Wie zufrieden sind die Kunden (übergreifend) mit unseren Produkten/unserem Service? Was macht die Qualität? Früher war der Kunde stärker im Fokus.“ Zur Frage, ob ihm zur Strategie noch Instrumente oder Informationen fehlen, um den Mitarbeitern diese Strategie

zu vermitteln und sie möglicherweise dafür zu begeistern bzw. was ihm noch fehlt, gibt er ebenfalls an, dass „noch Inhalte“ fehlen. Er vermisst außerdem die „Diskussion“ zu Fragen wie „Warum glauben wir, dass wir uns damit im Wettbewerb durchsetzen können? Auf welchen Märkten?“. Der Interviewte 15 wünscht sich mehr Informationen zu „Entscheidungen des Unternehmens“. Generell verstehen die MA nicht, warum wir sparen und uns verändern müssen, denn es läuft ja sehr gut bei uns.“ „Die Kommunikationsfolien von der internen Kommunikation“ findet er „gut, das ist ein Anfang“. „Wir müssen die MA aber noch mehr abholen.“ Als Führungskraft fehlen ihm „Informationen über die große Konzern-Welt“, die er seinen Mitarbeitern weitergeben könne. „Der Transformationsprozess ist den Mitarbeitern nicht klar.“ Gerade um seine Mitarbeiter durch den Transformationsprozess führen zu können, gebe es offene Fragen. „Was sage ich meinen Mitarbeitern? Darauf habe ich keine Antworten.“ Er bemängelt, dass „wir vermeiden, über den Weg zum neuen zu sprechen. Wir müssen aber die komplette Belegschaft abholen und mitnehmen!“ Der Interviewte 14 stellt fest: „Die Konzernstrategie wird uns nicht mitgeteilt.“ Mehr Informationen und auch Inspiration wünscht er sich zu den Fragen: „Wo sind unsere Produkte zukünftig im Unternehmenskontext eingeordnet? Was ist die Konzernstrategie? Was tun wir hier, um für die Zukunft gewappnet zu sein?“ Ihn interessiert, wie „die Leitung diese Zukunft“ sieht, wie sie „den Markt“ „interpretiert“, welche „Ableitungen daraus“ gezogen werden und „wie [...] die Strategie ganz konkret“ ist. Um als Führungskraft die Mitarbeiter durch die Transformationsprozesse führen zu können, benötigt er „Transparenz zur Gesamt-Strategie“ Er wünscht sich „eine professionelle Analyse des Marktes“ und möchte die „Gedanken“ der Leitung erfahren, ebenso deren „Eigeninterpretation“. Zur Strategie wünscht er sich ebenfalls „Transparenz“, etwa „konkrete Produkte und Funktionen beschreiben, die wir anbieten möchten“, und zwar „konzernübergreifend“. Ihm stellt sich auch die

Frage: „Was ist der konkrete Nutzen für den Kunden?“ Der Interviewte 12 wünscht sich ebenfalls „mehr Transparenz“ und mehr Informationen zur Frage, wie gut das Unternehmen auf den Trend vorbereitet ist. Damit in Zusammenhang steht die „berufliche Existenz“ zahlreicher Mitarbeiter: „Dazu sagen wir aber konkret nichts.“ Nicht-Wissen hält in davon ab, Informationen „zu zentralen Veränderungen“ mit seinen Mitarbeitern zu teilen“. Als Führungskraft fehlen ihm Antworten auf einige Fragen, um seinen Mitarbeitern die Strategie zu vermitteln und bei ihnen Akzeptanz oder gar Begeisterung zu erzeugen; an diesen Fragen gehe auch die interne Kommunikation vorbei: „Wie verändern wir die Aufstellung der Firma? Welche strategischen Partnerschaften mit anderen Unternehmen gehen wir ein?“ Auch dem Interviewten 10 fehlen zur Strategie die „Einschätzung zu Themen und das Knowhow“. Er wünscht sich dazu „Angebote, um die Leute mitzunehmen“. Der Interviewte 8 sieht sich dann davon abgehalten, Informationen weiterzugeben, „wenn ich es [...] nicht verstehe“. Was Informationen zum Transformationsprozess betrifft, „geht viel über Spekulationen“. Die Interviewte 5 wünscht sich mehr Informationen „grundsätzlich zu der Frage: Welche Ideen gibt es zur Zukunft?“ Sie wünscht sich einen Austausch, „selbstkritisch und transparent“. Dem Interviewte 4 fehlt „gerade bei strategischen Entscheidungen [...] häufig eine Begründung“. Beim Ziel, ein AI-Unternehmen zu werden, sieht er nicht „die Strategie dahinter“. Der Interviewte 3 lobt die Hauszeitung als Informationskanal, „aber der Interpretationsraum ist zu groß“. Der Interviewte 2 wünscht sich mehr Informationen in Form von Begründungen. Man werde „von den Mitarbeitern gefragt“. Wenn er sich Vorgänge selbst „nicht erklären [kann], wäre es gut, wenn jemand anderes das verständlich tut“. Er stellt fest, dass die „Mitarbeiter wenig mit[bekommen], wie es uns geht“. Dies widerspreche dem Ziel, „erwachsene Mitarbeiter zu haben“, denn „dafür gibt es zu wenig Infos“.

Zeit

Dem Interviewten 11 fehlen „häufig Hintergrundinfos“, um seine Mitarbeiter zu informieren, denn: „Je mehr ich vom System sehe, umso leichter fällt es mir, es zu verstehen.“ Er könnte sich „4–5 Stunden Zeit nehmen“, um „vieles herausfinden. Aber die habe ich nicht.“ Der Interviewte könnte auf das interne Facebook verzichten, weil es „unstrukturiert“ sei, er dort „nicht in der Lage [sei], nach Themen zu filtern“ und der Umgang „nicht effizient“ ist. „Es kostet zu viel Zeit.“ Das Live-Format mit Führungskräften und Live-Streaming für Mitarbeiter hat er sich „nicht angeschaut“, „da ich keine Zeit habe. Vielen anderen ging es auch so.“ Der Interviewte wünscht sich nicht grundsätzlich mehr Informationen, stellt aber fest: „Es ist alles sehr viel, viele aktuelle Themen, das braucht Zeit.“ Andererseits „ist nicht so viel Zeit für zu viele Informationen“. Deshalb sollten die Informationen „verfügbar sein“ und „relevant sein“. Er findet „vieles [...] interessant, aber die Zeit ist zu schade“. Der Interviewte hat in Hinblick auf die Kommunikationskultur im Unternehmen beobachtet, dass „der schnellste Weg [...] häufiger mal verlassen [wird]. Eigentlich sitzen wir nur in Meetings.“ Der Interviewte 14 fühlt sich „nicht gut“ über unternehmensweite Entscheidungen und weiteres Wesentliches informiert und hat „auch nicht so viel Zeit, mich in internen sozialen Medien darüber zu informieren“. Um sich zu informieren, nutzt er ausschließlich E-Mails, und zwar weil er „keine Zeit für andere Kanäle“ hat. Ein Live-Format mit Führungskräften befürwortet er zwar, das Live-Streaming für die Mitarbeiter zieht er jedoch in Zweifel, denn: „Wer hat soviel Zeit, das alles zu konsumieren?“ Ein app-gestütztes, abteilungsübergreifendes Dating-Format kann er sich „nicht vorstellen“, dafür sei „zu wenig Zeit“. Immerhin verbringe er schon die „Mittagspause“ damit, „mich mit meinen major Stakeholdern sozial zu verbinden“. Die Interviewte 5 betrachtet Kommunikation „als Holschuld“ und sieht, dass „extrem viel

verfügbar“ ist, sie hat „aber nicht ausreichend Zeit dafür“. Die Interviewte 2 räumt ebenfalls ein, „nur leider nicht immer“ „die Zeit“ zu haben, „es zu lesen“. Deshalb fände sie „eine Management Summary für Mitarbeiter“ hilfreich, „als monatliches Format, um Entscheidungen zu erklären“. „Manchmal“ ist es „die Zeit“, die sie davon abhält, Informationen an die Mitarbeiter weiterzuleiten, nämlich, wenn sie als vertraulich markierte sind.

Befugnis

Die Befragten lassen insgesamt eine starke Befürwortung möglichst großer Offenheit und Transparenz erkennen, auch, was ihr eigenes Vorgehen bei der Informationsweitergabe ist. Acht von ihnen sprechen Befugnisse an, die als Barriere für Kommunikation fungieren. Die Befugnis als Barriere steht mit dem Aspekt in Zusammenhang, der zum Ende des letzten Abschnitts genannt wurde. Manche Informationen können nicht so weitergeleitet werden, wie sie bei den Führungskräften ankommen. Der Interviewte 13 gibt sie deshalb „verbal“ weiter. Der Interviewte 11 gibt Informationen ebenfalls nicht weiter, wenn es sich um „personenbezogene Daten“ handelt. Der Interviewte 7 hält Informationen nur zurück, wenn er sich der „möglichen politischen Tragweite der Kommunikation intern“ nicht sicher ist. Der Befragte 9 macht die „Informationskaskade von oben nach unten“, die bestimmte Befugnisse verwehrt, als Barriere aus. Er findet, „wir gehen nicht transparent mit Infos gegenüber den Mitarbeitern um“. Er kann sich für die interne Kommunikation auch andere Plattformen und Kanäle jenseits digitaler Formate vorstellen, etwas wo „Menschen zusammenkommen“. Auch der Interviewte 1 gibt vertrauliche Informationen nicht weiter, ebenso der Interviewte 10 und der Interviewte 15. Seiner Ansicht nach „wird viel als vertraulich eingestuft“. Die Auswirkung sei. Der Interviewte 4 hat sich „immer geärgert“ über „Geheimhaltung, Fristen“, „denn letztlich sickert es doch durch, der Flurfunk

ist immer schneller als die offizielle interne Kommunikation“. Seiner Meinung nach „gibt man [so] die Steuerung aus der Hand, was wann wo gesagt wird“. Er empfiehlt: „Also lieber schneller kommunizieren“.

1.1.1 Inhalte

Häufig thematisierte Inhalte in den Interviews, die um Veränderungsthemen kreisen, sind die Transformation Diversity, Social Media, das Wirtschaft-Update und sonstige Themen.

Transformation und Digitalisierung

Der Interviewte 13 wünscht sich mehr Informationen dazu, „was mit unseren sehr traditionellen Geschäftsfeldern in der Zukunft im Change [...] passiert“. Um seine Mitarbeiter über den Weg zu informieren, müssten folgende Fragen geklärt werden: „Wieviel Umsatz wollen wir wann, mit welchen Produkten, in welchem Land, in welchem Geschäftsbereich, bei welchen Kundengruppen machen?“ Danach fragten die Mitarbeiter „ganz konkret“. Der Interviewte 11 sagt, dass „keiner weiß, warum das passiert“. Der Interviewte 7 führt „offene Fragen ohne Antworten“ an, nämlich was „mit der „alten“ Welt“ passiert, wo diese „in diesem Zukunftsbild“ bleibt. Dem Interviewte 6 „fehlen noch Inhalte“, er möchte wissen, warum das Unternehmen glaubt, „dass wir uns damit im Wettbewerb durchsetzen können“. Dem Interviewten 1 zufolge wird die Strategie zu wenig „mit Beispielen belegt“. Er findet, „positive Dinge könnte man mehr propagieren“: „Auch wenn messbarer Erfolg noch nicht da ist“. Der Interviewte 10 wünscht sich Informationen zu den „Obstacles bei der Umsetzung der Strategie zum Beispiel, aber so etwas wird natürlich niemals schriftlich kommuniziert“. Ihm fehlen eine „Einschätzung zu Themen und das Knowhow“, „ein richtiges Bildungsangebot wäre etwas, das gut wäre“. Er wünscht sich „ein Diskussionsforum“. Sein Vorschlag ist eine „Wandermesse zum Thema, wo man sich austauschen

kann“. Den Interviewten 8 würde „interessieren, ob Zukunftsprojekte stattfinden, was auf uns zukommt. Die Informationen sind sporadisch, es geht viel über Spekulationen.“ Das Thema Strategie „betrifft uns nicht unmittelbar“.

Diversity

Der Interviewte 8 wurde durch „mehrere Informationsrunden“ für Führungskräfte „zum Nachdenken“ über „das Thema Generationen und Nachwuchsmangel“ gebracht. Der Interviewte 13 wünscht sich mehr „Freiheit“ für die Führungskräfte, Themen wie Diversity „zu erklären und es so anzupassen, dass zu den Gegebenheiten vor Ort passt“. Der Interviewte 7 sagt, dass „fast die Hälfte meiner Führungskräfte [...] Frauen“ sind. Die internationale Diversität in seinem Werk „führt manchmal auch zu Problemen“, habe „aber auch Vorteile für die Schichtplanung“. Der Interviewte 9 hat den Eindruck, dass „das Thema groß“ ist, „aber man sieht wenig Unterschied zu früher“. Der Interviewte 6 empfindet die Werbung zum Thema Diversity „häufig zu aufgesetzt und fern der Realität“. Seiner Meinung nach brauche man „unterschiedliche Blickwinkel und auch mal Leute, die unbequem sind und hinterfragen“, „das fördere ich auch“. Den Interviewten 1 „stört [...], dass wir uns zu stark auf die Frauenquote stützen“. Auf Nachfrage, was man verbessern könnte, spricht er sich für „weniger starre Vorgaben“ aus: „Wir brauchen keine Quoten.“ Er begrüßt es, „für Unterschiedlichkeit zu sensibilisieren“, wünscht sich aber, dass „die Umsetzung [...] mehr uns Führungskräften überlassen“ wird. Der Interviewte 15 findet es „gut, dass wir das Thema auf der Agenda haben“ und beobachtet, dass es „in der Praxis [...] jedoch weichgespült“ wird. Auf diese Weise „kommt man natürlich nicht schnell voran“. Der Interviewte 14 sagt, dass das Thema Diversity „schnell zum Reizthema“ werde. „Anknüpfungspunkte“ sieht er „eher“ bei „Leute[n] die ‚out of the box‘ denken“. Der Interviewte 12 sieht die

Notwendigkeit, „frisches, neues und anderes Blut in die Führungspositionen“ zu bringen. Dafür müsse man einerseits „von extern rekrutieren, um Mitarbeiter mit anderem unternehmenskulturellen Background zu gewinnen“. Andererseits müsse man „intern bei Beförderungen genau auf diese Aspekte achten“. Das Unternehmen müsse „Mitarbeiter befördern, weil sie die Prinzipien und Werte leben, nicht nur weil sie ihre Zahlen und Ziele klassisch erreichen“. Ihn stört, dass „bei Diversity [...] nur das Thema Frauen“ fokussiert wird. Der Interviewte 10 findet „es falsch, es auf Biegen und Brechen ändern zu wollen“. Er könne es angesichts einiger „Personalentscheidungen im Führungskreis“ „verstehen, warum manche Kollegen sich beschweren“. Das Unternehmen müsse „viel mehr in Betracht ziehen, als nur das Geschlecht“, etwa „Erfahrung, Kompetenz, Charakterzüge“. Die Interviewte 5 vermisst mehr „gute Vorbilder“. Es helfe dem Unternehmen nicht, wenn „die Frauen wie Männer sein müssen und die Chinesischen wie Deutsche“. Die Vorteile von Diversity nutze das Unternehmen „noch zu wenig aktiv“. Der Interviewte 4 versteht nicht, „warum sich hier viele Führungskräfte so schwertun“. Er findet, dass die Firmenleitung ein „Zeichen setzen“ muss. „Wir unten leben es längst.“ Die Interviewte 2 beschreibt ihr Team als „sehr international aufgestellt“. Sie würde sich „über mehr konkrete Tipps freuen“, was den Umgang mit dieser Vielfalt angeht, „mit allen räumlichen und auch kulturellen Unterschieden“, da bekommt sie „wenig Unterstützung“.

Zusammenarbeitsrichtlinie

Der Interviewte bedauert, dass das Thema „an uns vorbei gegangen“ ist. Er stellt eine positive Veränderung in der übergreifenden Zusammenarbeit fest, „da passiert etwas“. „Vor drei Jahren bin ich irgendwo hingegangen mit einer Idee und dann hat man das gefühlt im Sande verlaufen lassen.“ Den Interviewten 7 hat das Thema „über Umwege

erreicht, nicht durch die interne Kommunikation“. Er wurde von seiner „Führungskraft darauf angesprochen und ich habe mir das dann im Intranet rausgesucht“. In seinem Bereich nutzen sie es, dass die „junge Generation [nach]wächst“, sie „fragen nach und geben Feedback und setzen flache Hierarchien um“. Der Interviewte 6 nimmt eine „deutliche Verbesserung in puncto Zusammenarbeit“ wahr. Man könne „nun offener diskutieren, auch kontroverse Themen“. Der Leiter seines Bereichs habe „sich deutlich verändert“. Vor dem Hintergrund der aktuellen Dialog-Möglichkeiten intern sieht er die Firma als „Vorreiter“ mit einer „Organisationsstruktur der Zusammenarbeit, glaubwürdig und authentisch“. An seinem Standort „herrscht eine große Autonomie“, „hier bilden alle Abteilungen und alle Funktionen einen Kreis“, die „Führungskräfte verbinden sich besser“. Um „das beste Geschäft [zu] machen“, brauche es die „Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern“. An seinem Standort sei die „Kommunikation glaubwürdig, authentisch“. Der Interviewte 14 berichtet von der „exzellenten Schulung ‚Leadership Focus Group‘“, bei der es „Methoden an die Hand“ gab, die er „auch einsetze“. Der Interviewte 12 hält die Richtlinie für „eine gute Vorlage“, denn er „will den Kulturwandel und handele auch so“. Er „kann die Aussage nicht direkt bestätigen“, dass sich die Zusammenarbeit und die Führungskultur positiv verändert hätten, auch wenn „bereits einiges gelaufen“ sei. Die Richtlinie sei „zunächst einmal eine leere Hülle“, das müsse „von den Führungskräften vorgelebt werden“. Die Interviewte 5 hält die Vorgaben für „eine Einladung, sich auch mal anders zu verhalten“. Es sei „typisch für die Kultur“, „jetzt dürfen wir“, „wenn die Leitung mitmacht, dann dürfen wir auch“. Jedoch könne die Richtlinie „nicht alleine helfen, die Feedback-Kultur zu ändern“. Sie erlebe es nicht, „dass wir uns offen, zeitnah übergreifend Feedback geben“. Die Interviewte 2 hält es für „ganz richtig von der Idee“, Führungskräfte-Veranstaltungen für die Teilnahme von

Mitarbeitern zu öffnen und live im Intranet zu übertragen. Man käme über die „Hierarchiestruktur“, das werde „besser, aber wir haben noch Potential“.

Internes Social Media

Der Interviewte 13 nutzt „spezielle Foren auf zum Infoaustausch“, könnte auf diesen Kanal jedoch „eher“ verzichten, weil er dort „wenig Zeit“ verbringe und es „ungern“ nutze. Der Interviewte 11 betrachtet das Unternehmen als „konservativen Laden, der sich fancy mit Blogs schmückt, aber die falschen Kanäle ergreift“. Man habe „die neuen Medien, will sie auf Biegen und Brechen benutzen, man hat manchmal gruselige Stilblüten, die schaffen es auf Kalkofes Mattscheibe“. Man könne sich „ganz viel von den Start-ups anschauen. Das erste, was sie haben, ist ein geiles Youtube-Video, wir können von denen lernen.“ Für den Interviewten 7 hat der Kanal „nicht den allergrößten Nutzen“. Der Interviewte 9 nutzt ihn „nur passiv“ und teilt „die Infos dann dort mit meiner Community, nicht mit allen“. Er hält das Medium für „benutzerunfreundlich“. Zum Beispiel würde er auf einer Messe sein „Smartphone nehmen, ein Foto machen und mit einem Kommentar hochladen“, das sei „mit internen Sozial Media nicht möglich“. Videos müssten zudem „zwischen gespeichert und neu formatiert werden“. Der Interviewte 6 nutzt den Kanal „gar nicht“ und führt an, dass er „gemäß der letzten Mitarbeiterbefragung [...] kaum genutzt und sehr kritisch bewertet“ werde. Hierauf habe er „bisher aber keine spürbaren Aktivitäten als Reaktion auf dieses Feedback wahrgenommen“. Dabei würde er sich „ein modernes soziales Tool wünschen“. Der Interviewte 1 hält es für „Zeitverschwendung“ und nutzt es „weder aktiv noch passiv“. Der Interviewte 14 sieht „in den sozialen Medien [...] keinen Mehrwert für meine Arbeit“ und kann daher auf sie verzichten. Der Interviewte 12 nutzt in „diverse Foren“, kann auf diesen Kanal aber „eher“ verzichten, weil er ihn für „suboptimal“

hält und als ein Beispiel dafür ansieht, dass man versucht, „Trends mitzumachen“, ohne dass man weiß, „was am Ende für uns der Mehrwert sein soll“. Auch der Interviewte 10 nutzt den Kanal „sehr wenig“. Der Interviewte 8 findet es „gut“, dass man „regelmäßig per Mail etwas von den oberen“ hört und „das [...] dann mit internen Foren verlinkt“ sei. Er findet den Kanal „gut, Kommentare abgeben, aktiv mitwirken, bietet guten Einstieg“. Auch die Interviewte 5 findet den Kanal „gut“, weil er eine „gute Suchfunktion“ biete. Der Interviewte 4 hat Social Media „ewig nicht genutzt“. Der Interviewte 3 findet den Kanal „kompliziert“. Dort sei „immer alles megageil, aber zu groß, ich fühle mich verloren“. Die Interviewte 2 findet es „gut, aber da ist wenig los“. Dort „könnten wir mehr machen, die Mitarbeiter könnten mehr informiert und aktiviert werden“.

Wirtschaft-Update

Der Interviewte 13 schätzt ein, dass die interne Kommunikation „in den letzten Jahren besser geworden“ sei, darunter auch „alle drei Monate das Wirtschaft-Update mit Trends und Informationen zur Strategie“. Der Interviewte 11 findet das Update „cool, es fehlt mir aber der Hintergrund, mir fällt es schwer, die Dinge zu erklären“. Es zeige jedoch „eine gute Transparenz, das hilft schon“. Der Interviewte 7 betrachtet den Kanal als „sehr positiv“ und „Anspruch und Tiefe der Infos [...] [als] passend für die Weitergabe an die Mitarbeiter“. „Positiv“ sei, dass „auch greifbare Beispiele genannt“ werden, „solche Informationen“ könnte es „unabhängig von den Geschäftszahlen öfter als einmal im Quartal“ geben. Das Update nutzt er für die Information seiner Mitarbeiter. Der Interviewte 9 nutzt das Update zur eigenen Information und berichtet daraus in den „Abteilungssitzungen“, verteilt es aber nicht an seine Führungskräfte. Auch der Interviewte 6 nutzt das Update neben anderen Kanälen oder Quellen für die eigene Information und „um z. B. Betriebsversammlungen vorzubereiten“. Er findet es allerdings „ein bisschen sehr lang“ und

„zu stark deskriptiv“. Er übernimmt die Inhalte nicht, sondern bereitet „sie entsprechend auf“. Der Interviewte 1 leitet das Wirtschaft-Update weiter und die Abteilungsleitungen nutzen es seines Wissens in „Abteilungsbesprechungen“, „zumindest Auszüge daraus“. Er kommentiere „manchmal [...] auch Themen daraus“. Dem Interviewten 15 gefällt das Update „relativ gut“, denn es sei „einfach und verständlich“. Er nutze es zur Information seiner Mitarbeiter, indem er die „Charts“ für diese ablege, ihnen „einmal im Quartal berichte“ und sie „darüber diskutieren“. Der Interviewte 14 überfliegt das Wirtschaft-Update „eher oberflächlich“, hält es „aber generell“ für „die richtige Methode“. Der Interviewte 10 findet es gut, dass sich mit damit „einheitliche Updates an alle Mitarbeiter weitergeben lassen, Zahlen, Themen, Botschaften“. Gerade in schwierigen Lagen „wäre es gut, es häufiger zu bekommen“. Der Interviewte 8 findet „vor allem das Wirtschaft-Update [...] gut“. Es käme „gut an, früher war der Informationsfluss zu gering“. Die Interviewte 5 nutzt das Update „als Teaser“, die Informationen vertiefe sie „dann, wenn ich aufgerüttelt werde“. Sie fühlt sich dadurch „gut“ informiert und betrachtet es als guten „Mechanismus, um aus Frosch-Perspektive rauszugucken, es hilft zu vernetzen und zu sehen, was bei anderen läuft“. Der Interviewte 4 findet das „sehr gut“, nutzt es als „Hauptinformationsquelle“ und als „einzigen regelmäßigen Kanal“ neben den standortbezogenen Mitarbeiter-Informationen. Der Interviewte 3 schätzt am Update, dass „Dinge [...] offen angesprochen [werden], das finde ich gut“. Die Interviewte 2 findet das Update „zu selten“. Sie hätte „gerne noch ergänzend eine Folie Management-Summary und lieber einmal pro Monat, das wäre besser. Die Abstände sind zu lang auseinander und zu viel Inhalt“.

Sonstige

Zur Frage, wie ein Außenstehender die interne Kommunikation im Unternehmen beschreiben würde, fühlt sich der Interviewte 10 „nicht

aussagefähig“, denn er sei „zu lange bei der Firma“. Die interne Kommunikationskultur sei „auf jeden Fall offener geworden“, „dass wir auch mal was an die Öffentlichkeit gehen, zeigt ein Bild vom Unternehmen“.

1.1.2 Kritik

Kritik, die die Interviewten äußern, wird an dieser Stelle in Form von Vorschlägen oder Ideen aufgegriffen. Freilich werden zahlreiche Kritikpunkte artikuliert, die bis hierhin auch wiedergegeben wurden, etwa zur Informationsweitergabe, zu den Kommunikationskanälen oder zu Barrieren für die Anschlusskommunikation. Zum Wirtschaft-Update merkt etwa der Interviewte 11 an, dass der quartalsweise Takt zwar für die Geschäftszahlen sinnvoll sei, nicht jedoch für andere Inhalte, „denn dann sind die Inhalte auch schon alt“. Mit Blick „auf Trends und Entscheidungen“ wünsche er sich „zeitnähere Informationen“. Er schlägt vor, „dafür eine Plattform [zu] entwickeln“ mit Informationen, auf die man „einmal die Woche draufschaut“, etwa auf der „Feld auf der Intranet Startseite“. Er sitze zudem „viel im Auto“ und „höre viele Podcasts“, „aber alles was ich kenne, kann ich nur aus dem Netz bekommen, kann es also nicht unterwegs hören“. Statt des Sozial Media Kanals schlägt der Interviewte 9 eine Whats-App-Gruppe vor, wie er sie in den USA kennengelernt habe. Dort waren hundert Führungskräfte involviert, die „fünf bis sechs Nachrichten pro Tag mit Videos oder Präsentationen oder Updates zu Kunden“ erhielten. Ergänzend zu den Informationen an die Mitarbeiter aus dem Wirtschaft-Update veranstaltet der Bereich des Interviewten 1 ein „Online-Live-Meeting mit Public Viewing, das ist an unserem Geschäft näher dran und offen für alle“. Der Interviewte 15 berichtet davon, dass sie an seinem Standort schon das Format „Walk and Talk“ eingesetzt haben, „also Spaziergänge in der Mittagspause“. Die seien „unterschiedlich angenommen“ worden, „die einen fanden es gut, die anderen haben nichts versäumt“. Zusätzlich haben sie am Standort „eine

Ausbildung für Führungskräfte“ mit ein bis zwei Schulungen im Jahr, die sei „richtig gut“. Den Einsatz von Augmented Reality z. B. für Trainings oder Strategiemeetings hält der Interviewte 14 für „ein Muss“, gar „eine Revolution“, die interne Kommunikation „in der virtuellen Welt“ sei „eine Pflicht“, denn: „In der virtuellen Realität kann man Emotionen rüberbringen.“ Er spricht sich außerdem dafür aus, „dass alle Mitarbeiter alles wissen können sollen“. Er ist für „absolute Transparenz, kein Info-Hiding“, sieht „Information als Motivation“, d. h. die Informationen sollten so beschaffen sein, „dass die Mitarbeiter nicht verunsichert werden“. Der Interviewte 12 äußert den Vorschlag, im Wirtschaft-Update auch „qualitativ vorwärts gerichtete Aussagen und ein[en] Ausblick“ unterzubringen. Gerade wenn es Schwierigkeiten gibt, interessiere es, was das Unternehmen „nun konkret tun wird“. Außerdem wäre es „gut, wenn man – durchaus monatlich – Highlights gezielt auf zwei bis drei Seiten herausstellen würde“. Der Hintergrund ist, dass die „Mitarbeiter [...] stolz auf die Firma sein“ wollen. Er spricht sich zudem für „Videos als valide Ergänzung zur schriftlichen Kommunikation“ aus, schränkt jedoch ein, dass es „auf die Ausführung“ ankomme. In der internen Kommunikation nimmt er „einen zu hohen professionellen Anspruch an die Videos“ wahr. Es brauche dagegen keine „zehn-minütige[n] steife[n] Video-Botschaften“. Er schlägt vor, dass sich die zentrale interne Kommunikation „einmal ins Feld begeben“ sollte, um „im Werk am Band“ bzw. „bei den Mitarbeitern dort“, „von der Basis aus“ „eine Video-Reihe [zu] drehen, mit eigenen Vor-Ort-Eindrücken und diese Informationen dann teilen“. Der Interviewte 4 regt an, das Wirtschaft-Update nicht über die hierarchisierte Informationskaskade zu verteilen, sondern über einen „Livestream, wo die Leitung es uns selbst vorstellt“. Er habe die „noch nie live erlebt“. Er stellt sich das Format „interaktiv“ vor, sodass man „Fragen voten lassen“ kann, die die Leitung „dann beantwortet“. Er und seine Mitarbeiter würden „es toll finden, wenn man das live erlebt“. Die

Interviewte 2 wünscht sich mehr Informationen zur „Unternehmensstrategie, was planen wir. Sie wünscht sich außerdem eine Art „Kommunikations-Coaching“ für Führungskräfte, wo es Ideen gibt, „Tools“ erklärt werden oder es „Anregungen“ gibt, „wie man internationale Meetings führt“.

1.1.3 Beteiligung

Aussagen der Interviewten zur Beteiligung lassen sich in drei Kategorien einteilen, nämlich erstens Fördert Beteiligung, zweitens Erlebte Beteiligung und drittens Wunsch nach Beteiligung.

Fördert Beteiligung

Der Interviewte 1 berichtet von „Leadership-Days für alle Führungskräfte zusammen“, die sie schon vor der neuen Richtlinie zur Zusammenarbeit durchgeführt hätten. Dort hätten sie „die Zusammenarbeit weiterentwickelt und ein Profil für agile Leader erstellt“. Dies hätten sie dann mit der Richtlinie „verbunden“, „es passt zusammen“. Man müsse „sich als Führungskraft zurücknehmen“, „Zugeständnisse machen, entscheidet nicht mehr alles selbst“. Er stellt fest, dass die „kollektive Intelligenz größer [ist] als die individuelle Intelligenz“, man komme „zu sensationellen Ergebnissen“. Die Mitarbeiter „sind motivierter, wenn sie die Anerkennung bekommen und sich einbringen können“. Der Interviewte 12 hält „Push-Informationspolitik“ für „die zweitbeste Option“, besser sei es, „Kulturteams“ bzw. „cross-funktionale Teams zu konkreten Themen“ bzw. zu „Zusammenarbeitsthemen“ zu bilden. Seiner Einschätzung nach „leben wir als Führungskräfte [das] im Konzern zu wenig vor“.

Erlebte Beteiligung

Der Interviewte 11 sagt auf die Frage, ob er sich mehr Veranstaltungen für den persönlichen Austausch mit anderen Führungskräften wünscht,

dass sein Bereich diesbezüglich „gerade toll aufgestellt“ sei. Er zählt auf: „Wir haben viele Veranstaltungen, Human Resources macht etwas. Es gibt eine Führungswerkstatt, kollegiale Beratung, Meetings mit den Abteilungsleitern.“ Ihm fehle im Moment nichts, denn „es gibt viele Themen, wo der Mensch im Fokus steht“. So waren zu einem Tag „ALLE eingeladen, das macht ganz viel Tolles mit den Mitarbeitern“. Den Austausch unter Führungskräften hält er lediglich „im Sinne von Selbsthilfe“ für notwendig, „ansonsten stehe ich nicht auf die elitären Zirkel“. Ihm gefällt es, die Veränderungen im Unternehmen zu beobachten. So wurde die letzte „Umstrukturierung mega transparent gemacht“. Dies sei ein großer Unterschied zu früheren Umstrukturierungen, bei denen es geheißen habe, „Umorganisation, so ist es“, und jetzt sind wir dabei.“ Diese starke Beteiligung erlebe er „an einigen Stellen, das ist eine tolle Entwicklung“. Der Interviewte 14 bewertet die aktuellen Dialogmöglichkeiten mit den verschiedenen Ebenen im Unternehmen als in „meinem direkten Umfeld sehr gut“: „Das ist echt toll!“. Der Leiter des Bereichs sei „Teil des Teams, arbeitet aktiv mit“. Dies sei notwendig, denn: „Nur so hat er auch die Akzeptanz der Mitarbeiter.“ Der Interviewte 10 beteiligt seine Mitarbeiter an den Informationen aus dem Wirtschaft-Update: „Alle bekommen das“. Sie setzen sich „damit hin und diskutieren darüber“, es gebe darüber einen „kurze[n] Austausch“. Zur Öffnung von Veranstaltungen für Führungskräfte für Mitarbeiter mitsamt Liveübertragung im Intranet sagt er, dass es „einen gewissen Wert“ habe, „die Leitung einmal live zu erleben“. Das sei „nicht alle Tage möglich und etwas Besonderes. Das ist cool.“ „Auf dem Monitor am Arbeitsplatz mal den Chef zu erleben, halte ich für ziemlich elegant für die Leute.“ Allerdings störe „das Thema Dialog, das kommt nicht in Schwung, weil die meisten sich nicht trauen“. Es „dominieren die mutigen paar Leute mit ihren Fragen zu Spezialthemen“. Ted-Talks im Videoformat habe er früher „öfter als jetzt“ angeschaut. Er fand das „interessant“, weil es „begeistert“ und dazu

auffordere, „mitzumachen“. Er finde es „toll“, „die Begeisterung zusehen“. Das Unternehmen gebe „den Freiraum, dass Leute mit Begeisterung Themen verfolgen“. Er findet es „wichtig, das auch zu kommunizieren“. Für ihn lautet dabei die „wichtige Botschaft: Wir schaffen es, Leute zu begeistern.“ Das gebe „Denkanstöße“. In den Augen des Interviewten 8 eignet sich Social Media Kanäle gut für die erlebte Beteiligung im Unternehmen, denn dort könne man „Kommentare abgeben, aktiv mitwirken“ und die Plattform „bietet guten Einstieg“.

Wunsch nach Beteiligung

Der Interviewte 11 sagt vor dem Hintergrund des umfassenden Transformationsprozesses, dass er es gut fände, die Mitarbeiter mit bestehenden Formaten in die Führung einzubeziehen. Wichtig sei „das Fördern von Kooperation, anstatt zu bestrafen“, eine „kulturelle Änderung findet über Kommunikation und Vorbild statt“. Der Interviewte 9 sagt angesichts der Informationskaskade, die er in den Regionen beobachtet und die dazu führe, dass „viele Infos nicht weitergegeben“ werden, dass das Unternehmen vergesse, „die Regionen zu informieren“ oder „zu Workshop einzuladen“. Solche Prozesse seien „auf Zufall angelegt“. Er brauche „gerade dort im Ausland mehr Informationen“. Der Interviewte 14 wünscht sich von der obersten Führungsebene, dass „diese Führungskräfte tatsächlich mitarbeiten und absolute Transparenz zeigen“. Sie sollten „kein Info-Hiding betreiben“, und „keine politischen Spiele“ spielen, „um die persönlichen Ziele zu erreichen“. Die Interviewte 5 fühlt sich zwar „grundsätzlich ganz gut“ über die Entscheidungen auf Unternehmensebene und andere wesentliche Vorgänge im Unternehmen informiert. Aspekte im Informationsfluss, die ihr nicht so gut gefallen, haben „eher mit der Unternehmenskultur zu tun“. Das Unternehmen tendiere dazu, „erst zu informieren, wenn die Entscheidung schon gefallen ist und nicht schon im Prozess“. Sie erhalte „nur voll durchdachte

Entscheidungen“, wisse nicht, „wo steht die Unternehmensführung“. Sie wolle jedoch „nicht Perfektionismus, sondern Work in Progress. Und Beteiligung.“ Der Interviewte 4 fragt zum Wirtschaft-Update: „Warum muss man das immer über Hierarchie-Ebenen den jeweils niedrigeren weitergeben?“ Er wünscht sich einen „Livestream, wo die Leitung es uns selbst vorstellt“. Er stellt sich das „interaktiv“ vor, man könne „Fragen voten lassen, die die Leitung dann beantwortet“. Er und seine Mitarbeiter „würden es toll finden, wenn man das live erlebt“. Ein solches Format „würde auch mal kritische Themen ermöglichen“, es ließen sich „direkt Fragen stellen“. Zum Live-Dialog-Format für Führungskräfte, das die Mitarbeiter live streamen können, fragt sich der Interviewte 3: „Wie offen kann man in einer solchen Plattform wirklich sprechen?“ Seiner Meinung nach müsse es „auch weiterhin Internes geben“.

1.1.4 Rolle Führungskraft

Zu den Äußerungen zur Rolle als Führungskraft gehören solche, die diese Rolle direkt adressieren. Dem lassen sich auch Aussagen zur Anschlusskommunikation, zum Anschlusshandeln, zum Coaching und zum Netzwerk zuordnen. Sechs Interviewte äußern sich direkt zu ihrer Rolle als Führungskraft. Der Interviewte 13 stellt etwa in seiner Bewertung der Dialogmöglichkeiten mit den verschiedenen Ebenen innerhalb des Unternehmens fest, dass er „als Führungskraft [...] alle Möglichkeiten“ habe. Er könne „Videos, Meetings und Telefonkonferenzen nutzen, die Frequenz ist gegeben“. Der Interviewte 7 sieht es, zum Beispiel beim Wirtschaft-Update, als Teil seiner Rolle, die Mitarbeiter auf dieser Grundlage zu informieren“. Allerdings schaue er, „was relevant für die Mitarbeiter ist“. Er selektiert vor, „teilweise in Abstimmung mit einigen Mitarbeitern“. Bei der Informationsweitergabe erläutert er „die Folien“ und stellt „sie in den Kontext“. Der Interviewte 14, der eine „deutliche Änderung [...] hin zu einem kooperativen Führungsstil“ wahrnimmt, führt als

„Beweis dafür“ seine „Beförderung“ an, „denn ich befürworte flache Hierarchien und verstehe mich als Teil meines Teams, in dem ich aktiv mitarbeite“. In diesem Sinne fordert er von der obersten Leitungsebene ein, dass diese „tatsächlich mitarbeiten und absolute Transparenz zeigen“, also nicht lediglich auf ihre „persönlichen Ziele“ hinarbeiten. Außerdem wünscht er sich eine „Fehlerkultur“, d. h. „keine Angst davor haben, Fehler zu machen“: „Jede Führungskraft soll ihre Ebene leben und verantworten“. Der Interviewte 12 seufzt auf die Frage hin, ob er sich ausreichend informiert fühlt, um seine Mitarbeiter ebenfalls zu informieren und auch zu motivieren. Er gehöre „als Führungskraft [...] nicht zu denjenigen, die klagen und jammern“, er „kann und muss“ sich „die Informationen selbst aktiv besorgen“. Der Interviewte 8 sagt zur umfassenden Unternehmenstransformation und zur Frage, ob er Unterstützung benötigt, um seine Mitarbeiter durch diesen Transformationsprozess zu führen, dass im „Werkleiter-Sprech [...] viel über solche Themen gesprochen“ werde. Es finde durch ihn „statt, das einzuordnen“. Der Interviewte 3 bevorzugt für die Information seiner Mitarbeiter den „persönlichen Kontakt“. Sie hatten ein Projekt, das kleine Gruppen von Mitarbeitern zusammenbrachte, zum Kennenlernen und um herauszufinden: „Wie läuft das Thermometer, was sind die Themen, die beschäftigen?“

Anschlusskommunikation

Die Anschlusskommunikation ist in zehn Interviews Thema. Der Interviewte 13, der sich „sehr gut informiert“ fühlt, um seine Mitarbeiter zu informieren und zu motivieren, nennt beispielhaft ein Projekt, zu dem er „so viele Infos über verschiedene Kanäle“ bekomme. Er könne seine „Fragen dazu stellen und erhalte Antworten“. Im gesamten Unternehmen und in seinem Geschäftsbereich „werden die Schlüssel-Führungskräfte schnell informiert“. Er stellt fest, dass die „Kaskade funktioniert, es gibt FAQ“. Das finde er „gut“, das habe „sich in den letzten Jahren

sehr positiv entwickelt“. Zur Anschlusskommunikation kommt es bei ihm außerdem auf Grundlage des Wirtschaft-Updates, das er seinen Mitarbeitern „regelmäßig“ „verbal“ vorträgt. Für die Information seiner Mitarbeiter nutzt der Interviewte 11 „regelmäßige Versammlungen“ für den gesamten Bereich, „dort wird vor allen 2.000 Mitarbeitern über Projekte berichtet“. Die Mitarbeiter im Bereich identifizierten sich „mit dem Bereich stärker als mit dem gesamten Unternehmen“. Vom Hauptsitz „bekomme ich etwas mit“ und wenn „über die Abteilungsleiter etwas reinkommt, das gebe ich dann weiter“. Informationen aus dem Wirtschafts-Update versuchter, „in den Abteilungsinformationen zu platzieren, damit es einheitlich ist“. Er zeige auch die Folien. Dies sei ihm „wichtig, ich forcieren das auch“. Er stellt fest, dass „manchmal dann aber ein Monat ins Land“ gehe, bis es kommuniziert ist, und manchmal müsse er „ins Protokoll gucken“. Für die Information seiner Mitarbeiter nutzt der Interviewte 7 sein „persönliches internes Netzwerk“. Da es ihm „sehr wichtig“ sei, dass sein Bereich „über den Tellerrand“ schaut, lädt er zu den „Abteilungsmeetings“ Gäste ein, die dann aus ihrem Bereich berichten.“ Diese Meetings hätten für die Mitarbeiter „Coaching-Charakter“. Auch die Informationen aus dem Wirtschafts-Update gibt er seinen Mitarbeitern weiter, indem er vorselektiert, die Folien erläutert und sie in den Kontext stellt. Der Interviewte 9 verteilt das Wirtschafts-Update „nicht direkt an meine Führungskräfte“, er entnimmt ihm Informationen für seinen Bereich und bespricht „kritische Punkte“. Außerdem berichtet er daraus in den „regelmäßigen Abteilungssitzungen: jede Woche kurz und alle zwei Wochen lang“. Die neue Richtlinie findet er „gut“, und er berichtet, „das haben wir im Führungskräfte-Kreis ausreichend besprochen“. Er stellt fest, dass man im Zuge der neuen Richtlinie „besser darin geworden [sei], Themen verdaulicher rüberzubringen“. Der Interviewte 6 gibt die Informationen aus dem Wirtschafts-Update in der Bereichsversammlung weiter und bereitet sie dafür „entsprechend auf“. Für die Information wird

zunächst ein „Überblick zum Unternehmen gesamt“ gegeben und „dann über unsere Einheit bzw. das Werk“ berichtet. Für ihn haben auch die neuen Richtlinie für Anschlusskommunikation gesorgt; er ist mit dem Werkleiter, „nachdem die Ergebnisse der Befragung veröffentlicht wurden, in jeden Bereich im Werk gegangen“, dort haben sie „mit den Mitarbeitern die Themen diskutiert“. Der Interviewte 1 gibt Informationen grundsätzlich weiter, sofern sie nicht als „ausdrücklich vertraulich“ ausgewiesen sind. Er räumt ein, dass die Informationen „manchmal“ „zu detailreich“ seien und ihm die Zeit fehle, sie „neu aufzubereiten“. „Bei manchen Sachen“ mache er dies dennoch. Seine Mitarbeiter informiert er außerdem über ein „Online-Live-Meeting mit Public-Viewing“. Das sei „an unserem Geschäft näher dran [als das Wirtschaft-Update] und offen für alle“. Auch für den Interviewten 15 kommt es im Zusammenhang mit dem Wirtschaft-Update zu Anschlusskommunikation, wenn er seinen Mitarbeitern einmal im Quartal darüber berichtet und sie es diskutieren. Der Interviewte 14 hebt hervor, dass er selber für die Information und Motivation seiner Mitarbeiter die „Kommunikation der Strategie des Bereich“ benötigt, das habe sein Bereich „lange vermisst“. Er beschreibt, dass ihnen nun „eine exzellente Herleitung der Strategie präsentiert“ wurde. Das sei deshalb „perfekt“ gewesen, weil „ganz konkret beschrieben“ wurde, wo das Unternehmen „den Fokus legen“ würde. Darüber habe er „drei Tage später in der Abteilungssitzung“ berichtet. Der Interviewte 10 veranstaltet „zweimal im Monat ein Standup, wo alle zusammenstehen“. Die Vermittlung dort finde mündlich statt, der Vorteil des Formats sei, dass er dort „gut Fragen beantworten“ könne, „wir sind ja ein sehr kleines Team“. Das Wirtschaft-Update erhielten alle Mitarbeiter im Team, „wir setzen uns damit hin und diskutieren darüber“, es gäbe einen kurzen Austausch. Im Zusammenhang mit der neuen Richtlinie für Zusammenarbeit und den Implikationen daraus für die Kommunikation spricht er davon, dass sein Team schaue, „wie wir das Thema

zusammen kreieren“. Es gehe um „Feedback geben, inhaltliche Unterstützung, Entlastung, offen kommunizieren“. Diese Bemühungen gelten für seinen Bereich, „im Zusammenhang mit dem Geschäftsbereich ist es schwieriger“. Der Interviewte 8 nutzt für die Information seiner Mitarbeiter „sogenannte Info rounds“, in denen alle zwei Tage 45-minütige Informationsrunden stattfinden, „in denen wir aktuell übergreifende und abteilungsinterne Informationen geben“, dies finde „Face to Face“ statt. Diese Informationsrunden finden vor der Spätschicht statt und sind, „wenn etwas anfällt, Pflichtzeit für beide Schichten“. Das bedeute auch: „Wenn es nichts zu kommunizieren gibt gehen alle an die Arbeit.“ Auf die Frage, ob er zum umfassenden Transformationsprozess im Unternehmen noch Unterstützung für die erfolgreiche Führung seiner Mitarbeiter brauche, kommt er auf den „WL-Talk“, in dem „viel über solche Themen gesprochen“ werde. Es sei anschließend an ihm, „das runterzubereiten“. Er räumt zudem ein, dass sich jeder „zudem über die allgemeinen Plattformen informieren“ könne, „es ist immer viel in Bewegung“.

Anschluss handeln

In sieben der Interviews wird das Anschluss handeln angesprochen. Der Interviewte 13 sieht in den aktuellen Dialogmöglichkeiten und insgesamt im Unternehmen viele Veränderungen, das Unternehmen befinde sich „in einem großen Change“. In der Vergangenheit „waren wir sehr hierarchisch aufgestellt, es gab kein Feedback und keine Offenheit außerhalb des jährlichen Leistungs-Meetings“. Das sei „positiver geworden“. Als Führungskraft habe er dafür „alle Möglichkeiten“, denn er könne „Videos, Meetings und Telefonkonferenzen nutzen“. Bezogen auf die Kommunikation angesichts der neuen Richtlinie spricht er davon, dass sie „viele Workshops dazu gemacht und erarbeitet“ hätten, „was das für uns in Japan konkret bedeutet“. Er betont, dass das „ganz wichtig für uns“ sei. Vom Anschluss handeln im Zusammenhang mit dem Wirtschaft-

Update berichtet der Interviewte 7 bzw. davon, dass die Mitarbeiter dazu nachfragen. Er „erkläre Kennzahlen“ und habe deshalb auch etwa einen „Controlling-Kollegen“ eingeladen, „der uns erklärt hat, wie wir nach Kennzahlen steuern“. Ihm zufolge war „das Feedback der Mitarbeiter hierzu sehr positiv“. „Generell“ frage er „immer nach jedem Meeting nach Feedback“, dazu gehöre auch ein „Kummerkasten“. Der Interviewte 6 kann vor dem Hintergrund der neuen Richtlinie in für seinen Bereich von Veränderungen berichten. So wurde zusammen mit dem Bereich „eine Arbeitsgruppe zu Führungsthemen ins Leben gerufen“. Ihm zufolge sei diese Gruppe „nur mit rund 30 Prozent Mitarbeitern besetzt“ gewesen, „nun sind es 50 Mitarbeiter zu 50 Führungskräften“. Laut ihm sei dies „neu“. „Jetzt neu“ sei auch, dass sie „auch agile Methoden“ einsetzen. Der Interviewte 1 berichtet von Anschluss handeln in Bezug auf die Handlungsfelder, die sich für ihn bzw. seinen Verantwortungsbereich aus der neuen Richtlinie zur Zusammenarbeit ergeben. In seinem Bereich gab es zuvor schon „Austauschtage für alle Führungskräfte zusammen“. Sie hätten dabei „viel gearbeitet, die Zusammenarbeit weiterentwickelt und ein Profil für agile Führungskräfte erstellt“. Die Strategie sei „danach“ gekommen, sie hätten „die Sachen verbunden, aber es passt zusammen“. Der Interviewte 15 hat angesichts der neuen Strategie „drei Stunden lang einen Workshop mit meinen Mitarbeitern gemacht“. Dabei hätten sie „diskutiert und Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen gebildet“. Er hat außerdem eine veränderte Zusammenarbeit und Kultur wahrgenommen, „kann“ jedoch „nicht sagen“, ob dies an der neuen Richtlinie liegt. Weil die „Kommunikationswege kürzer geworden“ sind, könne „man kann nun besser direkt auf Leute zugehen“. Der Interviewte 14 berichtet beispielhaft von einer „exzellenten Herleitung der Strategie“, die ihm dabei hilft, als Führungskraft seine Mitarbeiter über die relevanten Vorgänge im Unternehmen zu informieren. Dabei wurde u. a. dargelegt, worauf das Unternehmen „den Fokus legen“ wird

und dass „eine stärkere Zusammenarbeit verschiedener Einheiten dafür erforderlich“ ist. Diese Form der Information ist also gut für das Anschlusshandeln geeignet. Weiterhin führt er „eine exzellente Schulung“ an, die ebenfalls die neue Richtlinie für Zusammenarbeit zum Inhalt hatten. Dort hätten die Teilnehmer „auch konkrete Methoden an die Hand bekommen“ und diese setze er auch ein. Der Interviewte 12 hat seinen Bereich zu früheren Zeiten als „noch sehr konservativ“ wahrgenommen. Er begrüßt „den Kulturwandel und handele auch so“, deshalb seien die neue Richtlinie für Zusammenarbeit „eine gute Vorlage“ gewesen. Dass der Bereich „sehr hierarchisch gestaltet“ war, das wolle er „mächtig aufbrechen“. Er ist der Meinung, dass sich „durch Zusammenarbeit die Kultur verändern“ lasse. In seinem Bereich haben sie vor dem Hintergrund der neuen Richtlinie „zwanzig bis dreißig Mitarbeiter quer über alle Funktionsbereiche zusammengezogen und das Kulturteam gegründet“. Aus diesem Team heraus wurden „kleine Initiativen gestartet“. Dabei handele es sich um „informelle Netzwerke, Tischtennisplatte im Erdgeschoss, Lunch-Dating“. Diese Initiativen würden von den Mitarbeitern „sehr positiv aufgenommen“. Deren Vorteil sieht er darin, dass damit „Foren und Kommunikationsplattformen auf der menschlichen Ebene“ entstehen.

Coaching

In fünf der Interviews wird das Thema Coaching berührt. Der Interviewte 7, der sich für „Offenheit und Authentizität in der Kommunikation“ ausspricht, setzt „stark auf den Dialog bzw. das Coaching“ seiner Mitarbeiter. Angesichts des umfassenden Transformationsprozesses im gesamten Unternehmen stellt der Interviewte 1 fest, dass jeder „seinen eigenen Weg finden“ muss, da man „ja niemanden“ verändere, sondern „es muss von einem selbst kommen, es muss glaubwürdig und authentisch sein“. Deshalb sei Austausch zwar gut, „aber jeder muss seinen eigenen

Weg gehen“. Auf ihn kämen Kollegen zu und „wollen einen Tipp haben, Coaching im kleinen Bereich, Erfahrungsaustausch“. Ebenfalls wichtig sei der „Umgang mit Misserfolgen“, dafür leiste er „gerne meinen Beitrag“. Der Interviewte 14 spricht sich für „Schulungen und Schulungsreihen zum Thema Führung“ aus, diese finde er „ganz wichtig, auch für die interne Kommunikation von Botschaften und Inhalten“. Die Interviewte 5 beobachtet eine „Transformation vom ‚command and controll‘-Führungsstil hin zum Coaching“, in ihren Augen gäbe es „die Möglichkeiten der kollegialen Beratung“. Sie findet den „persönlichen Austausch wichtig“, gerade „für den Start“. Die Interviewte 2 kann sich für eine konsequentere Umsetzung der Richtlinie für die Zusammenarbeit und die in diesem Zusammenhang für eine bessere Kommunikationskultur aller Führungskräfte vorstellen, dass ein „Coaching durch die höheren Führungskräfte“ hilfreich ist. Es gehe ihr nicht um Vorschriften, sondern um „Ideen geben, Tools erklären, Anregungen, wie man internationale Meeting führt“: „eine Art Kommunikations-Coaching“. In diesem Sinne stellt sie sich auch die „Guidance“ für die Leitung eines neuen, internationalen Teams vor, d. h. konkret auf die Kommunikation und dafür einzusetzende Mittel bezogen, wenn die Teammitglieder an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Zeitzonen arbeiten, es geht ihr um „Führung mit neuen Kommunikationstools und Methoden in Hinblick auf die neuen Arbeitsmethoden“. Man habe „zunehmend cross-funktionale, internationale, virtuelle Teams“. Ihr stelle sich u. a. die Frage: „Wie mache ich ein virtuelles Standup-Meeting?“ Das Coaching solle „nichts Langes“ ein, sie stelle sich jemand vor, „der bei mir in die Abteilung kommt und mir etwas Individuelles empfiehlt, on request“. Sie „würde das gerne reflektieren mit einem Experten“, die „Digitalisierung der Kommunikation mit den Mitarbeitern“, etwa „welche Infos schicke ich per E-Mail“, „wie organisiere ich in Zukunft Meetings entsprechend der

Bedürfnisse“. Diese Form des Coachings stellt sie sich „als persönliches Sparring“ vor.

Netzwerk

Über das Netzwerk wird in acht Interviews gesprochen. Der Interviewte 9 hebt hervor, dass in seinen Augen die Kommunikation innerhalb des Unternehmens auch auf persönliche Kontakte und Netzwerke jenseits der Digitalisierung angewiesen ist. Er bemängelt, dass es „keine Plattform mehr [gibt], wo Menschen zusammenkommen“, dabei würde er bei einem gemeinsamen „Essen am Freitag mehr erfahren als über jede interne Kommunikation“. Entsprechend benötigt der Interviewte 6 keine Veranstaltungen für den persönlichen Austausch mit anderen Führungskräften, denn „da ich schon lange dabei bin, habe ich ein sehr gutes internes Netzwerk“. Auch der Interviewte 15 verweist auf sein „ganz gutes Netzwerk“, weswegen er sich „gut informiert“ fühlt. Für sein Netzwerk am Standort sorgt eine „Ausbildung für Führungskräfte“, die „Schulungen ein- bis zweimal im Jahr“ umfasse. Bei diesen Schulungen lerne er seine Kollegen am Standort „besser kennen“. Es müsse sich „nicht unbedingt mit dem Kollegen in Alaska vernetzen“, das „Unternehmen ist einfach zu groß“. Auch der Interviewte 14 habe „ein gutes Netzwerk, da bekomme ich schon einiges an Informationen mit“. Er „brauche ein riesiges Netzwerk für meinen beruflichen Kontext. Mit denen gehe ich dann Mittagessen“. Vor dem Hintergrund bewertet er die Dialogmöglichkeiten mit Leitung negativ, nämlich „eher schlecht“. Er „habe das Gefühl, die sind nicht Teil des Teams“. Der Interviewte 10 fühlt sich „eigentlich ganz gut“ über unternehmensweite Entscheidungen und relevante Vorgänge im Unternehmen informiert, er „berichte direkt der Leitung“ und könne seinen „Chef jederzeit fragen“. Die Interviewte 5 nimmt eine „extreme Offenheit im Unternehmen“ wahr, „Wissen und Infos zu teilen“, dies setze jedoch voraus, dass „man sich darum kümmert“. Er nimmt an einer

Convention teil, „das ist sehr hilfreich“, weil es über eine Arbeitsmethode „zum Austausch für Menschen“ komme, „die sich in dem Bereich engagiert haben“. Deshalb habe die Teilnahme „viel mit Netzwerk zu tun, wenn man daran teilnehmen darf“. Aufgrund dieser Einschränkung fände er es „besser, eine Mischung aus Menschen“ zu finden, die damit sowieso zu tun haben „und anderen, die es interessieren könnte: sich gegenseitig mal ins kalte Wasser schubsen“. Der Interviewte 3 hält den „Informationsaustausch“ für „ganz wichtig“ und stellt fest, „meistens wollen wir Menschen über alles informiert sein, obwohl wir es nicht brauchen“. Über Entscheidungen auf Unternehmensebene und wesentliche Vorgänge fühlt er sich innerhalb der vorgesehenen Kanäle nicht gut informiert, er „bekomme in meiner Rolle schlecht Informationen“. Ohne sein „persönliches Netzwerk, würde ich vieles nicht bekommen“, denn „man involviert mich nicht in Dinge, selbst wenn sie den Bereich, den ich verantworte und repräsentiere, betreffen“. Der „persönliche Austausch“ ist seiner Meinung nach „am wichtigsten“. Er brauche deshalb nicht „mehr aufgesetzte Treffen“, räumt aber ein, dass das „Netzwerken dort“ wichtig ist: „Pausen sind fast am wichtigsten.“ Die Interviewte 2 benötigt ebenfalls nicht mehr Veranstaltungen, auf denen sie mit anderen Führungskräften in Austausch kommen kann, denn „auf informeller Ebene bin ich durch mein Netzwerk ganz gut im Austausch“. Sie nutze „Kontakt zu anderen Führungskräften, wenn immer es geht. Auch mal zum Kaffee oder Mittagessen Verabreden, um sich auszutauschen.“

1.2 Zusammenfassung

Hier werden die Ergebnisse der Erhebungen zusammengefasst. Im sich anschließenden Kapitel sechs werden daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1.2.1 Beobachtungsprotokolle

Die Führungskräfteveranstaltungen unterschieden sich stark darin, wie viel Austausch oder Dialog währenddessen möglich war und wie viel Raum für Rückfragen, Anmerkungen oder Kritik geboten wurde. Dies war einerseits neben den Themen abhängig von der Teilnehmerzahl: Je mehr Teilnehmer, desto weniger Beteiligung war zu erwarten. Noch mehr Einfluss hatte der Rahmen der Veranstaltungen. War der Ablauf monologisch mit Frontalformaten (Vortrag, Präsentation) gehalten, kam es wenig bis gar nicht zu Wortmeldungen aus dem Publikum. Anders war dies, wenn der Rahmen größtenteils ohne solche Frontalformate auskam, sondern sich die Teilnehmer etwa in moderierten Diskussionen oder Gruppenarbeiten zusammenfanden. Ebenfalls sind Auswirkungen durch die Hierarchie zu erwarten: Eine (möglicherweise kritische) Wortmeldung vor den direkten Vorgesetzten oder der Leitung wird eher ausbleiben. Allerdings ist es aufgrund der Beobachtungssituation nicht möglich, die Effekte voneinander zu trennen und genau zu bestimmen, ob die steife Atmosphäre bei einer Veranstaltung mit hohem Hierarchiegefälle die größte Hürde für Kommunikation darstellt oder ob es der Umstand ist, dass viel Publikum anwesend ist, oder ob es die monologischen Frontalformate sind, die Kommunikation verhindern. Es liegt zudem auf der Hand, dass es kaum Möglichkeiten gibt, das Verstehen der Teilnehmer in monologischen Frontalformaten zu überprüfen; dies gestaltet sich in Austauschformaten naturgemäß anders. Entsprechend wird der Kommunikationserfolg dann als wahrscheinlich bis sicher eingeschätzt, wenn die Teilnehmer durch Austauschformate mit Themen in Berührung gekommen sind. Dies traf auf die erste beobachtete Veranstaltung zu, bei der eine gute Atmosphäre herrschte, die Beteiligten für das Thema erkennbar offen waren, eine Verstehenskontrolle stattfand, die Möglichkeit für Fragen gegeben und eine Beteiligung im Anschluss vorgesehen war. Bei der zweiten beobachteten Veranstaltung waren die Beteiligten für das Thema zunächst überhaupt nicht offen, sondern

kritisch und unmotiviert. Die Veranstaltung integrierte jedoch eine Form der Verstehenskontrolle, bei der Nachdenkprozesse in Gang gesetzt wurden, sodass das Thema teilweise eine Neubewertung erfuhr. Außerdem konnten Kritik und Konfliktpunkte vorgebracht werden, woraufhin Anschlusshandeln angekündigt wurde. Es zeigt sich, dass die verschiedenen Formate und die große Offenheit des Rahmens für ehrliche Wortmeldungen die große Skepsis zu Beginn die Teilnehmer öffnen konnte, sodass auch hier von einer eher hohen Erfolgswahrscheinlichkeit auszugehen ist. Dies ist auch bei der dritten beobachteten Veranstaltung der Fall, die ebenfalls kleine Gruppenaufgaben und den Austausch enthielt und Raum für Rückfragen und Diskussion bot, über die auch das Verstehen sichergestellt werden konnte. Dieser offene Rahmen mit reger Debatte auch zu Fragen der konkreten Umsetzung lässt eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit erwarten. Die Erfolgswahrscheinlichkeit kann auch von äußeren Zwängen beeinflusst sein, wie sich in der vierten beobachteten Veranstaltung zeigte. Dort kam es zu einer konstruktiven Diskussion einer Minderheit. Die Notwendigkeit und Dringlichkeit des besprochenen Themas musste die Veranstaltung nicht aufzeigen, weil dies aufgrund der rechtlichen Lage und der möglicherweise erheblichen Konsequenzen für das Unternehmen ohnehin bereits deutlich war. Somit bildet die Veranstaltung ein Beispiel für die Motivation durch Erfolgsmedien.

Schwer abschätzen lässt sich der Erfolg der fünften beobachteten Veranstaltung, die Frontalformate beinhaltete und keinen Raum für Rückfragen und/oder Kritik bot, entsprechend auch keine Verstehenskontrolle umfasste. Der Erfolg lässt sich deshalb schlecht einschätzen, weil die Umsetzung des ergangenen Auftrags individuell vorgesehen war und zudem nicht klar wurde, wie die konkrete Umsetzung aussehen sollte. Als unsicher wird der Erfolg der sechsten beobachteten

Veranstaltung eingeschätzt. Deren Ablauf bestand aus Frontalformaten, die konkrete Umsetzungswege des ergangenen Auftrags offenließen und gleichzeitig keinerlei Raum für Rückfragen oder Diskussionen boten. Auch die siebente Veranstaltung stellte eine Frontalveranstaltung ohne Raum für Kritik oder grundsätzliche Erwägungen dar. Ihr kommunikativer Erfolg ist schwer einschätzbar, aber möglicherweise unwahrscheinlich, weil die Hälfte der Teilnehmer dem behandelten Thema ablehnend gegenüberstand. Kritik und Ablehnung wurden jedoch erst im Anschluss im informellen Rahmen geäußert. Die Veranstaltung hat es folglich nicht vermocht, Verständnis für die besprochenen Maßnahmen zu erzeugen. Unsicher ist der Erfolg der achten beobachteten Veranstaltung, obwohl dort viel Zustimmung und keine Kritik geäußert wurde. Die Unsicherheit ergibt sich daraus, dass es an klarer Nutzenkommunikation sowie an Verstehenskontrolle und Rückfragemöglichkeiten fehlte. Der Erfolg der neunten beobachteten Veranstaltung wird als nicht sehr wahrscheinlich eingeschätzt bzw. wird angenommen, dass er sich nur sehr langsam einstellen wird, weil der Nutzen nicht klar kommuniziert wurde und es kaum Rückfragen gab.

1.2.2 Fragebogenerhebung

Die überwiegende Mehrheit der Befragten war der Ansicht, die Mitarbeiter im eigenen Bereich gut auf den Wandel vorzubereiten und die erforderlichen Weiterqualifizierungen zu unterstützen, während die knappe Hälfte von ihnen die Auswirkungen für ihren Bereich nicht gut oder überhaupt nicht gut einschätzen kann und die Hälfte sich nicht in der Lage fühlt, ihren Mitarbeitern die diesbezügliche Strategie des Unternehmens zu erklären. Dieser widersprüchliche Befund lässt sich möglicherweise mit Erwartungsstrukturen gegenüber Führungskräften erklären, was die Führung, Information und Unterstützung der Mitarbeiter angeht: Die Führungskräfte antworten erwartungskonform, dass sie ihren Bereich

adäquat führen können, obwohl einem großen Teil von ihnen notwendige Informationen und Hintergründe dafür fehlen. Ein Großteil der Befragten gab an, mit der neuen Richtlinie zur Zusammenarbeit vertraut zu sein. Eine große Mehrheit erwartete sich davon eine positive Entwicklung der Kultur im Unternehmen, ebenfalls einer großen Mehrheit ist klar, wie die Verhaltenserwartungen an sie aussehen. Etwas kleiner ist die Mehrheit, die die Inhalte dieser neuen Richtlinie mit den Mitarbeitern besprochen hat, noch ein wenig kleiner ist die Mehrheit, die mit den Mitarbeitern an konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der neuen Richtlinie arbeitet. Es lässt sich ablesen, dass die Kenntnisnahme von Informationen nicht unbedingt zur Umsetzung führt.

Fast alle Befragten halten die regelmäßige, direkte und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern für eine wichtige Führungsaufgabe. Nur eine Minderheit fühlt sich über die Geschäftslage und weitere strategische Themen des Unternehmens nicht gut informiert. Dennoch informieren ebenfalls fast alle Befragten ihre Mitarbeiter regelmäßig und persönlich über die Geschäftslage und strategische Themen. Dafür nutzt die überwiegende Mehrheit auch das quartalsweise Wirtschaft-Update. Die wichtigste Informationsquelle der Befragten sind Vorgesetzte, dicht gefolgt von Kollegen. Den letzten Platz unter den sieben wichtigsten Informationsmedien belegen externe Medien. Unwichtiger sind die internen wie die externen Social-Media-Plattformen.

1.2.3 Leitfadeninterviews

Es zeigen sich große individuelle Unterschiede bezüglich der Frage, wie die Menge an Informationen innerhalb des Unternehmens empfunden wird – manche finden sie genau richtig, andere zu groß, andere zu klein. Hier mag auch die Relevanz der Informationen eine Rolle spielen, denn manche beschreiben die Informationen, die sie erreichen, als zu oberflächlich und mit zu wenig Hintergründen und Begründungen versehen.

Außerdem wird Zeit als Faktor erkennbar, wenn davon die Rede ist, dass bestimmte Themen interessant sind, aber die Zeit für deren Beachtung fehlt. Mehr Informationen werden beispielsweise benötigt, um den Mitarbeitern Entscheidungen zu erklären und um die strategische Ausrichtung der Organisation selbst besser zu verstehen. Es fehlen auch unternehmensübergreifende und tiefergehende Informationen, damit die Mitarbeiter Veränderungsthemen verstehen, ihre Nachfragen beantwortet und ihre Ängste genommen werden können, und es fehlt an der kritischer Betrachtung von Themen. Größtenteils informieren die Interviewten ihre Mitarbeiter mündlich, teilweise werden Informationen sowohl schriftlich weitergeleitet als auch mündlich in Meetings besprochen. Die mündliche Form wird teilweise gezielt gesucht, um Dialog zu ermöglichen, miteinander in Kontakt zu kommen oder um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden wirklich informiert wurden. Manche der Führungskräfte geben die quartalsweisen Informationen zum Unternehmen mündlich weiter, manche diskutieren sie auch mit ihren Mitarbeitern. Die Face-to-Face-Kommunikation ist immer vorzuziehen, weil die Mitarbeiter sich dann ernst genommen fühlen und sich ihre Motivation steigert. Um Inhalte zu verinnerlichen, sind Gespräche und der Austausch der Mitarbeiter untereinander am besten geeignet und sie ermöglichen am ehesten die Verstehenskontrolle. Im direkten Kontakt können Nachfragen gestellt und Erklärungen geliefert werden. In solchen persönlichen Informationsformaten sind die Mitarbeiter gut erreichbar. Auch digitale Plattformen lassen sich nutzen, um Mitarbeiter zu erreichen bzw. ihre Aufmerksamkeit zu erhalten – dies setzt jedoch voraus, dass sie diese Plattformen auch nutzen. Eingeschränkt ist die Erreichbarkeit, wenn Führungskräfte das Gefühl haben, zu viele Informationen zu erhalten, sodass sie nicht alles rezipieren können. Eine bessere Kontextualisierung der Informationen könnte die Erreichbarkeit steigern. Ebenfalls hilfreich könnte eine kurze monatliche Darstellung

und Erläuterung der Entscheidungen im Unternehmen sein, die alle Mitarbeiter erhalten. Ein Vorteil der quartalsweisen Informationen zum Unternehmen ist die Einheitlichkeit, sodass bei Weiterleitung an die Mitarbeiter diese auch einheitlich informiert sind. Bei der Wahl der Kommunikationskanäle spielt die Frage eine Rolle, über welchen Kanal die Mitarbeiter am besten erreicht werden. Auch die eigene Erreichbarkeit hängt teilweise vom Kanal ab. Möglich ist es, für die eigene wie für die Information der Mitarbeiter eine Online-Plattform zu nutzen. Dort ist die Erreichbarkeit aufgrund der Kommentarfunktion und der Möglichkeit von Nachfragen und Diskussionen gut. Der Nutzen der Kommentarfunktionen wird als hoch eingeschätzt, wenn auch kritische Nachfragen möglich sind und die Führungskräfte sich diesen stellen. Ein gemeinsames Live-Streaming von Dialogformaten erreicht die Mitarbeiter mit dem Event-Charakter und wegen der Nähe zur oberen Führungsebene, die dadurch hergestellt wird. Face-to-Face-Dialoge und virtuelle Dialoge sind gut geeignet, weil sie die Erreichbarkeit und die Kommunikation selbst sicherstellen. Die Leitung sollte in Diskussionsforen zu Veränderungsthemen auch mit den Mitarbeitern sprechen, gerade in Standorten, die von der Firmenzentrale weit entfernt sind. Die zentrale interne Kommunikationsabteilung sollte sich ein Bild bei den Mitarbeitern vor Ort machen, um deren Alltag zu kennen und so der Unwahrscheinlichkeit von Kommunikation entgegen wirken zu können. Für das Erreichen ist ein persönliches Netzwerk notwendig, dies ist teilweise die Hauptquelle für Neuigkeiten im Unternehmen, vor allem für diejenigen, die sich über die dafür vorgesehenen Kanäle nicht ausreichend informiert fühlen. Das persönliche Zusammenkommen kann viel an Information liefern und das Nicht-Erreichen vermeiden, das entsteht, weil sich mit der Digitalisierung die Informationswege verändert haben. Gleichzeitig wird der schriftlichen Form zentraler unternehmensinterner Medien ein gewisser Wert beigemessen, von denen erwartet wird, dass sie auch Probleme

themen. Ein Zuviel wird in Hinblick auf die Menge an möglichen Kanälen genannt. Besser sei es, die Erreichbarkeit über weniger Kanäle sicherzustellen. Es ist außerdem wichtig, dass Informationen auch später noch verfügbar sind und leicht gefunden werden können. Andererseits wird gerade die Menge an Kanälen als Garant dafür genannt, dass Informationen die Adressaten auch erreichen. Die Rolle als Führungskraft kann dank der Fülle an Möglichkeiten, in den Dialog zu kommen, gut ausgefüllt werden. Schließlich erreichen Informationen die Führungskräfte manchmal deshalb nicht, weil sie von ihnen nicht gefunden werden und die Zeit für deren Suche fehlt. In entfernten Ländern erreichen Informationen teilweise nicht, sondern eher zufällig. Die Information der Mitarbeiter muss so erfolgen, dass deren Fragen beantwortet werden können, dies kann die Form eines Leitfadens haben. Bei brisanten oder Konfliktthemen sollte es Sprachregelungen oder die Zusammenfassung in Form von Fragen und Antworten geben, um die Mitarbeiter informieren zu können. Es soll nicht den Führungskräften allein überlassen werden, die Informationen ihren Mitarbeitern gegenüber zu interpretieren. Hilfreich ist es, wenn Informationen konkret sind, und zwar sowohl, um die Mitarbeiter zu motivieren, als auch für die Planung in den einzelnen Bereichen. Coaching und gute Beispiele bzw. Vorbilder werden vorgeschlagen, um zu mehr Kommunikation zu animieren oder um Wege aufzuzeigen, wie die interne Kommunikation verlaufen kann. Coaching wird teilweise eingesetzt bzw. gefordert, um den kollegialen Austausch zu verbessern und um die Mitarbeiter zu führen. Mit Blick auf die Vorbildwirkung wird zudem vom Top-Management erwartet, dass es neue Richtlinien sichtbar mit Leben füllt und vorlebt, was mit Veränderungen gemeint ist. Ein derartiges Verhalten wird von den Befragten vermisst. Dies gilt nicht zuletzt für die neuen Richtlinien für Zusammenarbeit. Bei der oberen Führungsebene wird teilweise authentische Kommunikation vermisst. In den Dialogen der Leitung werden brisante Themen,

kritische Fragen und echte Debatten umgangen. Die oberste Führungsebene handelt eher politisch und weniger als Teil des Teams, gefordert wird von dort Transparenz und tatsächliche Mitarbeit. Beispiele in den Informationsmaterialien werden als positiv gewertet, weil sie sich gut für die Weitergabe an die Mitarbeitenden eignen und weil es konkrete Beispiele sind, für die sich die Mitarbeiter interessieren. Beispiele sind hilfreich, um Themen verständlich zu machen. Ebenfalls gut dafür und für die einheitliche Information der Mitarbeiter eignen sich die zentralen Informationen mit Zahlen, Themen und Botschaften; dies sollte bei relevanten Themen auch außerhalb des Turnus mit aktuellen Bezügen geschehen. Die zentralen Informationen sind jedoch für manche Mitarbeitende zu weit von ihrem Alltag entfernt und den Führungskräften fehlt teilweise Hintergrund, um die Informationen ihren Mitarbeitern erklären zu können. Grundsätzlich wird diese Form der regelmäßigen Informationen über unternehmensweite Entwicklungen für gut befunden und als Verbesserung der internen Kommunikation eingeschätzt; einige nutzen den Kanal hauptsächlich, um sich über das Gesamtunternehmen zu informieren. Derartige Informationen werden gerne öfter gesehen, auch mit Blick in die Zukunft des Unternehmens. Globale Veränderungsthemen müssen teilweise konkreter kommuniziert werden, sodass den Mitarbeitern deutlich wird, wie sie diese in ihren Arbeitsalltag integrieren können. Außerdem müssen die Transformationsthemen mit dem Arbeitsalltag zu tun haben und einen Nutzen für die einzelnen Mitarbeiter erkennen lassen, weil sie sonst nur Phrasen bleiben. Bei Veränderungen genügt es außerdem nicht, über diese lediglich zu informieren. Vielmehr braucht es Formate wie Workshops, in denen sich erarbeiten lässt, wie sich die Veränderung in den Abteilungen umsetzen lässt. Dann könnten Vorgesetzte die Veränderungsthemen auch ihren Mitarbeitern besser erklären. Die Umsetzung von Veränderungen bedeutet, dass alle

im Unternehmen verstehen, was konkret von ihnen erwartet wird und entsprechend handeln bzw. entsprechend handeln können.

Das Thema Erfolgsmedien klingt bei den Richtlinien im Bereich Kommunikation an, wenn kritisiert wird, dass viele Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu wenig kommunizieren und dies auch nicht sanktioniert werde. Für die Umsetzung von Veränderungsthemen sei es nicht förderlich, wenn die Nicht-Umsetzung keine Konsequenzen hat. Negativ für das eigene Handeln bei Veränderungsthemen bzw. deren Umsetzung wird es ebenfalls eingeschätzt, wenn Zielvorgaben fehlen. Der Nutzen kann als Faktor gelten, der die Umsetzung von Veränderungsthemen beschleunigt. Geschätzt werden Praxisnähe und Beispiele, um Veränderungsthemen verständlich zu machen und das eigene Handeln zu ermöglichen. Dies gilt auch für den Nutzen von Informationsmaterialien, der höher eingeschätzt wird, wenn authentische Beispiele gezeigt werden. Führungskräfte können aus verschiedenen Gründen davon abgehalten werden, Informationen an ihre Mitarbeiter weiterzuleiten. Neben der Vertraulichkeit von Unterlagen und mangelndem Hintergrundwissen bei der Führungskraft selbst ist dies etwa der Fall, wenn der Zeitpunkt für Informationen zu Veränderungen nicht als richtig empfunden wird. Informationen sollen die Mitarbeiter motivieren, sie nicht verunsichern und bei ihnen unnötige Fragen aufzuwerfen. Die Menge an Details sorgt ebenfalls dafür, dass Informationen nicht weitergegeben werden, ebenso die Sprache, die die Mitarbeiter nicht gut genug verstehen. Mit den veränderten Kommunikationswegen ist es leichter geworden, zusammenzuarbeiten, weil es einfacher geworden ist, auf andere zuzugehen. Die Zusammenarbeit über Bereiche hinweg wird dennoch teilweise als nicht gut beschrieben. Die Dialog-Möglichkeiten virtuell und in Face-to-Face-Kommunikation konnten auch bei der Leitung eine Öffnung bewirken. Durch die hierarchische Kaskade können Informationen verloren

gehen: Die Hierarchie und die Informationskaskade können bisweilen erfolgreiche Kommunikation verhindern; das mittlere Management bildet eine Barriere, wegen der Informationen aus der Führungsebene nicht weiter gegeben werden. Zu den Kommunikationsbarrieren gehören mangelndes Vertrauen sowohl in andere Personen – auch in die Mitarbeiter, die deshalb nicht immer ausreichend informiert werden – als auch in Strukturen und Prozesse in der Organisation. Beispiele und Vorbilder können Handlungen und Kommunikation auslösen. Dies bleibt aus, wenn die Beispiele und Vorbilder fehlen. Eine weitere Barriere ist die mangelnde Nutzerfreundlichkeit, dies trifft vor allem auf die interne Online- Plattform zu, teilweise aber auch auf die Form der internen Informationen, die vor der Weiterverbreitung erst aufbereitet werden müssen. Verunsicherung wird zur Barriere, wenn Führungskräfte befürchten, mit Informationen gerade zur Transformation Ängste bei den Mitarbeitern zu befeuern. Gleichwohl seien bei Ängsten Informationen wichtig, um die Fragen der Mitarbeiter so konkret wie möglich zu beantworten. Mangelnde Konkretheit kann zu Verunsicherung führen, etwa bei der Umsetzung von Zielen, wenn den Mitarbeitern der Weg dahin nicht klar ist. Nicht-Wollen und mangelnde Transparenz ist ebenfalls eine Kommunikationsbarriere, die vereinzelt für die interne Kommunikationskultur – nicht zuletzt der oberen Führungsebenen – insgesamt ausgemacht wird, und zwar sowohl für Erfolge als auch für Misserfolge. Der Tenor von internen Informationen wird zur Barriere, wenn die Mitarbeiter sich damit nicht erreichen lassen oder wenn sie zu intransparent, zu oberflächlich und unglaubwürdig erscheint. Auch mangelnde Emotionalität ist ein Problem, weil dies die Mitarbeiter nicht motiviert.

Der Ton der Unterlagen, die zentral zur Information an die Führungskräfte verteilt werden, wird vereinzelt als zu sachlich empfunden. Mangelnde Relevanz ist ein Kommunikationshemmnis, wenn Informationen

an die Mitarbeiter nicht weitergegeben werden, weil sie als für sie nicht relevanterachtet werden oder weil sie nicht mehr aktuell sind. Relevanz kann hier bedeuten, dass die Themen nah am Alltag der Mitarbeiter angesiedelt sind. Relevanz ist auch dann wichtig, wenn die Gründe für Veränderungsthemen nicht einleuchten. Szenarien bilden Barrieren, wenn nicht erkennbar wird, wie sie Realität werden können, oder unklar bleibt, wie sie sich auf den Alltag der Mitarbeiter auswirken würden und wie sie die Strategie und Veränderungsthemen beeinflussen. Mangelnde Akzeptanz ist eine Barriere, die Kommunikationskanäle und Veränderungsthemen betrifft. Die Form der internen digitalen Medien und/oder Plattformen finden die Befragten teilweise nicht gut und ungeschickt umgesetzt, d. h. als ein Aufsetzen auf Trends mit zu wenig Verständnis für digitale Medien. Möglicherweise werden deshalb manche Kanäle von den Mitarbeitern nur wenig genutzt. Eine weitere Barriere ist Nichtwissen, also das mangelnde Wissen bzw. die mangelnden Hintergründe wie Begründungen zu Veränderungen und ihren Zielen, zu Entwicklungen und Entscheidungen im Unternehmen und zu Strategien. Zeit spielt hier ebenfalls eine Rolle, weil den Interviewten die Zeit fehlt, die Wissenslücken selbständig zu schließen. Es sind auch Zeitgründe, die dafür sorgen, dass Informationen die Befragten nicht erreichen. In manchen Fällen fehlt ihnen die Befugnis, Informationen weiterzugeben, teilweise überwinden sie dieses Barriere durch eine mündliche Weitergabe. Die Interviewten wünschen sich mehr Inhalte und Informationen. Dies betrifft die Veränderungsfelder und die Bereiche, die sich aufgrund von strategischen Wandelprozessen verändern werden. Gefordert werden Hintergründe, Erläuterungen und Gründe für die Prozesse, und auch Informationen zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Gerade die Strategie braucht Hintergründe und eine plausible Herleitung. Außerdem wünschen sich die Befragten Beispiele für Innovationen aus dem Unternehmen, auch wenn diese noch nicht sehr ausgereift sind, und

Informationen zu Zukunftsthemen. Die Inhalte zum Thema Diversity sind den Befragten zu sehr auf Frauenförderung ausgerichtet, sie sehen auch Bedarf für andere Diversitätsthemen und wünschen sich teilweise Unterstützung dabei. Die neue Richtlinie für Zusammenarbeit, ein großer unternehmensweiter Veränderungsbereich, haben zum Zeitpunkt der Gespräche einen gewissen Wandel herbeiführen können, der von den Interviewten positiv vermerkt wird. Bemängelt wird jedoch teilweise, dass die Inhalte zum Thema sie nicht erreicht haben. Es wird aber auch von Schulungen und Workshops berichtet, in denen hilfreiche Inhalte zu dieser Veränderung erarbeitet wurden. Zu den neuen Richtlinien haben einige der Befragten Veranstaltungen und Workshops durchgeführt, um zu erarbeiten, wie diese in ihrem Bereich umgesetzt werden können. Gewünscht wird mehr kompakte Information zum Unternehmen auf tauglichen, gut in den Arbeitsalltag integrierbaren Kanälen, mehr Konkretes, auch bei Problemen, und mehr – bzw. überhaupt – Interaktion mit der Leitung. Der Wunsch nach mehr Beteiligung der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiter wird in den Interviews deutlich, teilweise wird dies in den Bereichen mit unterschiedlichen Formaten und Zielstellungen bereits umgesetzt. Damit lässt sich die Zusammenarbeit verbessern und die Motivation steigern, durch den Austausch entstehen Ideen, wie sich Probleme angehen und lösen lassen bzw. wird es so überhaupt erst möglich, Probleme zu erkennen und anzusprechen. Die Motivation zum Handeln im Sinne der Organisation lässt sich durch die regelmäßige Information der Mitarbeiter über Erfolge herstellen, die dazu führt, dass die Mitarbeiter Stolz empfinden.

Die Interviewpartner sehen die Bedeutung von Kommunikation für die Erfüllung ihrer Aufgaben den Mitarbeitern gegenüber und innerhalb des Unternehmens. Dafür benötigen sie Informationen. Dies gilt auch für Transformationsprozesse, wo es die Aufgabe der Führungskräfte ist,

Erklärungen zu liefern, die Mitarbeiter durch die Prozesse zu führen und auf die Themen zu achten, die die Mitarbeiter beschäftigen. Die Anschlusskommunikation gelingt dann gut, wenn die Führungskräfte sich mit Blick auf diese Aufgaben gut ausgestattet fühlen. So werden aktuelle Themen und Informationen über das Unternehmen oder den jeweiligen Bereich in verschiedenen Formaten und über unterschiedliche Kanäle mit Mitarbeitern besprochen. Auch die Dialogmöglichkeiten mit höheren Hierarchieebenen sind für die Anschlusskommunikation geeignet, sofern die Leitungsebene sich kritischen Nachfragen stellt. Zum Anschlusshandeln aufgrund von internen Informationen kommt es, wenn zu Dialogrunden mit den Mitarbeitern Experten eingeladen werden, die Themen oder Projekte erläutern. Die Transformation zu neuen Richtlinie für Zusammenarbeit hat in einigen Bereichen für Veränderungen, mehr bzw. verbesserten Austausch und neue Methoden sowie Initiativen gesorgt.

2 Handlungsempfehlungen

Damit die Informationen die Mitarbeiter erreichen, müssen sie relevant, glaubwürdig und im adäquaten Ton gehalten sein. Sie müssen zudem so aufbereitet sein, dass Führungskräfte sie ohne viel Aufwand oder zusätzliche Recherche weiterleiten können. Dem Erreichen wirkt ein Zuviel an Informationen ebenso entgegen wie die Verteilung über Kanäle, die nicht oder nicht gern genutzt werden. Um die Wahrscheinlichkeit von Erreichen, Verstehen und Annahme zu erhöhen, sollten die Kanäle genutzt werden, die von den Mitarbeitern akzeptiert sind und die sie ohnehin in den Alltag integriert haben. Das Erreichen ist außerdem dann eingeschränkt, wenn als wichtig eingeschätzte Informationen nicht gefunden werden oder die Zeit für deren Suche fehlt. Wichtige Informationsquellen und -kanäle sind persönliche Kontakte und Dialogveranstaltungen für Führungskräfte wie für Mitarbeiter. Persönliche Formate werden

bevorzugt, weil sie den Austausch und Diskussionen ermöglichen und sowohl das Erreichen als auch das Verstehen sicherstellen. Dies erleichtert das Anschlusshandeln. Der persönliche Kontakt, durchaus auch virtuell, ist dabei über die Hierarchie hinweg notwendig, also auch mit der obersten Führungsebene. Die oberste Führungsebene muss sich über ihre Vorbildwirkung im Klaren sein und in Transformationsprozessen mit gutem Beispiel vorangehen, d. h. transparent handeln und in den Prozessen erkennbar mitarbeiten. Es braucht mündliche Formate für Information und Austausch ebenso wie schriftliche, zentrale Mitteilungen zu Unternehmensentwicklungen und Strategien sowie schriftliche Leitfäden für die Informationen bei Konflikten oder heiklen Themen. Um Raum für Rückfragen, Austausch, Anmerkungen oder Kritik zu bieten, sollten Dialogveranstaltungen und Meetings möglichst auf monologische Frontalformate wie Vorträge und Präsentationen verzichten und einen Rahmen wählen, der das Hierarchiegefälle der Anwesenden nicht überbetont und somit möglichst wenig Barrieren für Erreichen, Verstehen und Annehmen enthält. Die Wahrscheinlichkeit für Anschlusskommunikation erhöht sich, wenn der Nutzen klar kommuniziert wird, Rückfragen möglich sind, eine Verstehenskontrolle erfolgt und ein Austausch gegeben ist, sodass Themen reflektiert und verinnerlicht werden können. Dies erfordert eine grundsätzliche Offenheit, die authentische und ehrliche Kommunikation ermöglicht. Gerade bei Punkten, die in der Organisation Konflikte oder Ablehnung erzeugen – wie es bei Veränderungsthemen regelmäßig der Fall ist –, ist diese Offenheit wichtig, um Verstehen zu erzeugen, das vor der Annahme und damit weit vor dem Anschlusshandeln steht. Durch Beteiligung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Kommunikation, von Anschlusshandeln und von Verhalten entsprechend der Erwartungsstrukturen. Für die Umsetzung von Veränderungsprozessen in den Teilsystemen benötigen Führungskräfte ausreichend Informationen, Hintergründe, Begründungen und die plausible

Herleitung von Strategien sowie Inhalte zu Zukunftsthemen, sodass die Interpretation nicht ihnen alleine überlassen ist. Damit Informationen die Führungskräfte nicht nur erreichen, sondern das Erreichen zur Anschlusskommunikation führt, muss Unsicherheit über Hintergrundwissen abgebaut werden. Dies dient ihrer eigenen Perspektive, d. h. Verstehen und Annahme, und erleichtert die Anschlusskommunikation und Verstehen, Annehmen sowie Anschlusshandeln bei den Mitarbeitern. Wichtig für die Unsicherheitsabsorption sowie für Verstehen, Annehmen und Anschlusshandeln ist es, die konkrete Umsetzung und die Erwartungshaltung an die Teilsysteme der Organisation deutlich zu machen. Dafür eignen sich etwa Schulungen und Workshops. Gerade in Transformationsprozessen müssen Leitideen eine konkrete Anbindung an den Arbeitsalltag der Mitarbeiter ermöglichen, etwa durch Beispiele und Praxisnähe. Dies kann zu Kommunikation und entsprechenden Handlungen führen. Neben der klaren Kommunikation des Nutzens muss damit eine Kommunikation der konkreten Ziele einhergehen. Hilfreich könnten auch Erfolgsmedien wie Sanktionen sein, um zu vermeiden, dass Anschlusskommunikation und Anschlusshandeln ausbleiben. Auch Problematisches und Misserfolge müssen transparent gemacht werden, weil es die Unsicherheit erhöht, wenn der Eindruck entsteht, dass Informationen zurückgehalten werden. Weil mangelndes Vertrauen eine Kommunikationsbarriere ist, muss auf die Herstellung und Erhaltung von Vertrauen geachtet werden.

3 Zusammenfassung

Organisationen sind keine trivialen Maschinen, keine technischen Artefakte, bei denen man die Folgen der Änderung von Einzelfaktoren berechnen könnte. [...] Wenn einer solchen nicht-trivialen Maschine Reformimpulse eingegeben werden, definiert sie den eigenen Zustand umgehend als einen Zustand, in dem eine Reform stattfinden soll. Wie das

System auf eine solche Selbstbeobachtung reagiert, ist schwer zu kalkulieren, und zwar gerade deshalb, weil es sich mit dieser Information in einem anderen Zustand befindet als zuvor, ja schon dadurch eine andere nicht-triviale Maschine mit anderen Möglichkeiten geworden ist. Niklas Luhmann (2011: 341)

Dass externe wie interne Veränderungen zum alltäglichen Geschäft von Unternehmen gehören, darf fast schon als Binsenweisheit gelten. Unternehmen bilden Organisationen innerhalb der funktional differenzierten Gesellschaft, die vom direkten Umfeld ihres Funktionssystems, von anderen Funktionssystemen und weiteren gesellschaftlich relevanten Faktoren beeinflusst sind. International operierende Organisationen agieren in unterschiedlich miteinander verflochtenen Regionen, sie sind mit sich wandelnden Wachstumsdynamiken, Netzwerken und Wettbewerbskonstellationen konfrontiert, das Tempo hat sich dank digitaler Kommunikation beschleunigt. Änderungen in der Arbeitswelt, im Führungsstil und in den Hierarchien verlangen ebenso Kommunikation wie die internationalen Verflechtungen und natürlich das eigentliche Kerngeschäft von Organisationen. Gleichwohl sind auch die ständigen Anpassungen aufgrund der Veränderungen mit Prozessen verbunden, die Planung, Steuerung und Kommunikation erfordern. Üblicherweise ist es die Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiter bei Veränderungen mitzunehmen und zu motivieren. Dabei sind Führungskräfte selbst Betroffene dieser Prozesse, müssen umsetzen, was zentral entschieden wurde und dies in ihre Abteilungen tragen. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Veränderungsprozesse in Organisationen beschwerlich verlaufen oder gar ins Stocken kommen. Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist deshalb die Frage, wie sich die Veränderungskommunikation in Unternehmen besser gestalten lässt.

Die Organisationsforschung befasst sich aus dem soziologischen Blickwinkel u. a. mit Fragen, die mit Veränderungsprozessen einhergehen. Organisationen und den Prozessen in Organisationen – auch angesichts von Veränderungen – stehen im Zentrum der Arbeiten von Niklas Luhmann, der Bereiche der Organisationsforschung mit seiner systemischen Sichtweise geprägt hat. Die Soziologie von Organisationen und die Organisationstheorie haben Luhmann seit den 1960ern beschäftigt, ebenso hat er sich der Kommunikation und der Sinnerbringung innerhalb sozialer Systeme gewidmet. Die systemische, überindividuelle Sichtweise ist schon allein deshalb notwendig, weil die in Organisationen handelnden Akteure einerseits kollektiv handeln, andererseits die einzelnen Akteure jeweils eigene komplexe Systeme bilden, die von Normen, Erfahrungen, Intentionen und Perspektiven geprägt sind. Erst mit einer systemischen Sichtweise wird es möglich, das kollektive Handeln und die operative Logik innerhalb der Organisation zu erkennen. Systeme sind dabei autopoietisch, also selbstreferenziell. Als soziale Systeme sind sie nicht abgeschottet, aber operational geschlossen, sie reproduzieren sich selbst über selbstreferentielle Operationen, d. h. sie schließen an Kommunikation weitere Kommunikation an. Auch die Forschung zur Organisationskommunikation im Rahmen der sozialkonstruktivistisch basierten CCO-Ansätze (Communicative Constitution of Organizations) seit den 1990ern legt zugrunde, dass Organisationen sich aus Kommunikation konstituieren, durch Kommunikation erhalten werden und dank Kommunikation verändert werden können, u. a. weil Kommunikation Bedeutung generiert und einen komplexen Prozess darstellt, in dem Bedeutung bzw. Sinn verhandelt wird. Sämtliche Prozesse in Organisationen sind demnach von Kommunikation getragen. Die einzelnen Akteure, mit Luhmann als psychische Systeme bezeichnet, sind Teil des Systems Organisation. Dieser Systembegriff unterscheidet sich von volks- und betriebswirtschaftlichen Konzeptionen, die

Organisationen oft als rationale, mechanistisch arbeitende Systeme verstehen. Mit dieser Konzeption geht u. a. die Vorstellung einher, dass sich das Handeln innerhalb der Organisation durch deren Ziele bestimmt und zentral in Top-down-Prozessen gesteuert wird. Die handelnden Individuen werden gleichzeitig als rationale Akteure verstanden, die Organisationsstruktur als ein Produkt der Organisationsziele. Mit den soziologischen Schwerpunkten in der Organisationsforschung ab den 1960ern wurde der Fokus auf die Interaktionen in Organisationen gelegt, sodass sich bei Luhmann die Analyseebenen Interaktion (Mikroebene), Organisation (Mesoebene) und Gesellschaft (Makroebene) ergeben. Transformationsprozesse benötigen Kommunikation innerhalb der Organisation; diese kann auf Hemmungen oder Treiber treffen. Innerhalb des Systems sind es die Führungskräfte, die in der Kommunikation von Veränderungsthemen eine entscheidende Rolle haben, ihnen kommt in systemtheoretischer Perspektive die Aufgabe zu, Komplexität und Unsicherheit zu beherrschen bzw. zu bewältigen. Komplexität betrifft sowohl die Umwelt eines Systems als auch dessen inneren Aufbau und dessen innere Abläufe. Diese Arbeit wandte sich der Frage zu, wie ihnen die Kommunikation von Veränderungsthemen erleichtert wird und wie sie zur Anschlusskommunikation gelangen. Dafür wurde auf systemtheoretischer Grundlage die Veränderungskommunikation innerhalb einer Organisation betrachtet und analysiert. Der systemtheoretische Rahmen wurde u. a. deshalb gewählt, weil es für die Beantwortung der Forschungsfrage weniger relevant ist, wie gut die Individuen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten kommunizieren können und wie sie jeweils die Möglichkeiten ausschöpfen, die ihnen für das Kommunizieren zur Verfügung stehen; auch die individuellen Interessen, Ziele oder motivationalen Hintergründe spielen hier keine Rolle. Relevant ist vielmehr, wie die kommunikativen Mechanismen innerhalb des organisationalen Systems beschaffen sind, sodass sie Barrieren oder Förderer für Kommunikation

bzw. Anschlusskommunikation bilden. In dieser Arbeit steht die Frage im Mittelpunkt, wie sich die Wahrscheinlichkeit der Annahme einer kommunikativen Aufforderung in Organisationen erhöhen lässt, und zwar gerade dann, wenn symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien kaum eingesetzt werden können oder ihr Einsatz nicht den erwünschten Effekt hätte. Dieser Frage wurde in drei verschiedenen, quantitativen wie qualitativen Untersuchungen in einem großen Unternehmen nachgegangen.

3.1 Schlussfolgerungen

Soziale Systeme sind autopoietisch, operational geschlossen und gegenüber ihren Umwelten abgegrenzt, indem sie Sinn produzieren. Sie konstituieren und reproduzieren sich über Kommunikation. Sie können Komplexität und Unsicherheiten reduzieren, indem sie mittels Informationsverarbeitung Unsicherheiten aus der Umwelt absorbieren und die Kontingenz reduzieren. Kommunikation als Selektionsprozess aus der Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen kann zu Annahme oder Ablehnung und zu Anschluss führen. Die Information enthält ein Potential zur Irritation. Die Irritation erhöht die Kommunikationswahrscheinlichkeit und damit auch die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kommunikation. Die Kommunikationswahrscheinlichkeit setzt demnach Aufmerksamkeit bzw. Erreichen, Verstehen und Annahme voraus. Geplante Veränderungen als Entscheidungen über Entscheidungsprämissen erhöhen die Unsicherheit, diese müssen Führungskräfte nach oben wie nach unten absorbieren. Zu den Erwartungsstrukturen, die sich mit Führungskräften verbinden, gehört es, dass sie mit den notwendigen Informationen ihre Mitarbeiter erreichen, ihnen Mitteilungen machen und deren Verstehen sicherstellen, sodass eine Annahme und Anschlusskommunikation wie -handeln sichergestellt ist. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit verbindet sich mit der Frage, wie Führungskräften die

Kommunikation von zentral initiierten Veränderungsthemen erleichtert wird und wie sie zur Anschlusskommunikation gelangen, sodass Veränderungsprozesse über die Hierarchie hinweg besser verlaufen. Die Untersuchungen haben ergeben, dass Formate mit persönlichen Kontakten – sei es vor Ort oder virtuell – den Austausch und Diskussionen erleichtern und somit auch das Anschlusshandeln über sämtliche Hierarchieebenen hinweg. Von der obersten Führungsebene wird eine transparente und beispielhafte Einbindung in die Transformationsprozesse verlangt. Monologische Frontalformate auch durch die oberste Führungsebene sollten durch Dialogveranstaltungen oder Workshops ersetzt werden, die Rückfragen, Austausch, Anmerkungen oder Kritik erlauben und die Reflektion von Themen ermöglichen. Gerade bei heiklen Themen ist jedoch die schriftliche Form hilfreich, weil sie Einheitlichkeit garantiert. Das Zurverfügungstellen von Informationen, Hintergründen und Begründungen absorbiert Unsicherheit und erleichtert die Anschlusskommunikation.

Außerdem ist es im Zusammenhang mit der Forschungsfrage von Interesse, durch welche Faktoren der Raum erweitert oder begrenzt wird, den Führungskräfte für die Anschlusskommunikation nutzen. Die für diese Arbeit durchgeführten Erhebungen haben ergeben, dass es die Möglichkeiten für die Anschlusskommunikation erweitern, wenn die Informationen für die Mitarbeiter relevant, glaubwürdig und passend aufbereitet sind. Die Beteiligung der Mitarbeiter trägt dazu ebenfalls bei. Zeitlicher oder anders gelagerter Aufwand etwa für Recherche oder die Aufbereitung von Informationen schränkt dagegen die Möglichkeiten für Anschlusskommunikation ein, ebenso ein Zuviel oder ein Zuwenig an Informationen oder die Nutzung von nicht akzeptierten Kanälen. Misstrauen und Unsicherheit durch den Eindruck von Intransparenz dürfen

nicht entstehen, weil sie die Möglichkeiten für Anschlusskommunikation ebenfalls einschränken können.

Außerdem stellte sich die Frage, welche Faktoren eine Annahme erhöhen und wie sich das auf den Erfolg von Kommunikation auswirkt. Es lässt sich feststellen, dass sämtliche Formate, die Austausch, Rückfragen und Reflektion erlauben, eine Verstehenskontrolle ermöglichen. Die klare Kommunikation des Nutzens sowie die konkrete Darstellung von Zielen und von Schritten zu deren Umsetzung erhöhen die Annahme und damit die Akzeptanz von Transformationsmaßnahmen sowie die Motivation, diese anzugehen. Hier ist auch die konkrete Anbindung an den Arbeitsalltag durch Praxisnähe wichtig. Ausreichend Informationen und Begründungen erleichtern Erreichen und Verstehen, erhöhen und können so für den Erfolg von Kommunikation sorgen.

3.2 Ausblick

Die System-Umwelt-Perspektive, in der Organisationen autopoietische, soziale Systeme sind, für die Kommunikation konstitutiv ist, hat sich als fruchtbare Grundlage für die Analyse von Unternehmenskommunikation in Transformationsprozessen erwiesen. In den empirischen Untersuchungen konnten die kommunikativen Abläufe und ihre fördernden Kriterien wie Barrieren im luhmannschen Sinne gut herausgearbeitet werden. Damit wurde außerdem gezeigt, dass sich Luhmanns Theorien, durchaus dafür eignen, mit empirischen Erhebungen verbunden zu werden. Es hat sich außerdem herausgestellt, dass es gerade kein Nachteil, sondern eben ein Vorteil ist, wenn Organisationen systemtheoretisch als autopoietische, also geschlossene, sich selbst organisierende Systeme betrachtet werden. So ist Lies (2020) zufolge die Geschlossenheit von autopoietischen Systemen ein Vorteil gerade in Veränderungsprozessen, weil die Systeme somit in die Lage versetzt werden, sich aus sich selbst heraus zu stabilisieren. Damit konnte gezeigt werden, dass trotz

ihres hohen Abstraktionsgrads die Konzepte Luhmanns empirisch relevant sowie nachprüfbar sind und eine Verbindung von Systemtheorie mit praktischen Fragen möglich ist. Luhmanns Darlegungen lassen sich gut dafür nutzen, Kommunikationsprozesse innerhalb von Unternehmen zu beobachten, weil sie einen Rahmen dafür liefern, organisationale Prozesse und Vorgänge zu betrachten, zu verstehen und zu erklären, ohne sich ausschließlich auf das Handeln von Individuen zu konzentrieren.

Die Theorie von Luhmann konnte außerdem mit dieser Arbeit eine Erweiterung erfahren, weil dort offen blieb, welche Faktoren Anschlusskommunikation begrenzen und wie sich die Wahrscheinlichkeit der Kommunikationsannahme zu Transformationsthemen erhöhen lässt. Dies erlaubt die Fokussierung auf die Erhöhung der Annahme ohne die Einbeziehung von Erfolgsmedien, die in Transformationsprozessen kaum greifen. An diesen Punkten können künftige sozialwissenschaftliche Untersuchungen zur Kommunikation in Organisationen ansetzen und damit weitere Forschungslücken in den Bereichen Systemtheorie sowie Unternehmenskommunikation auf empirischer Basis schließen.

Literaturverzeichnis

- Apelt, Maja & Konstanze Senge (2015): Organisation und Unsicherheit – eine Einführung. In Maja Apelt & Konstanze Senge (Hg.): Organisation und Unsicherheit. Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1–13.
- Axley, Stephen (1984): Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *The Academy of Management Review* 9(3), 428–437.
- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Baralou, Evangelia, Patricia Wolf & Jens O. Meissner (2012): Bright, Excellent, Ignored: The Contribution of Luhmann's System Theory and Its Problem of Non-Connectivity to Academic Management Research. *Historical Social Research* 37(4), 289–308.
- Becke, Guido (2011): Organisationale Achtsamkeit in Innovations- und Veränderungsprozessen – zur Einführung. In Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Janina Evers, Joachim Hafkesbrink (Hg.): Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Artec-Paper 175. Bremen, 9–12.
- Becker, Kai Helge & David Seidl (2007): Different Kinds of Openings of Luhmann's Systems Theory: A Reply to la Cour et al. *Organization* 14(6), 939–944.
- Becker-Mrotzek, Michael (2020): Mündliche Kommunikation und Gesprächsdidaktik. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

- Berger, Michael, Jutta Chalupski & Frank Hartmann (2013): Change Management – (Über-)Leben in Organisationen. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Bleses, Peter (2011): Ambivalenzen von Vertrauensbeziehungen in betrieblichen Veränderungsprozessen. Methodik der betrieblichen Analyse und Gestaltung. In Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Janina Evers, Joachim Hafkesbrink (Hg.): Organisationale Achtsamkeit in betrieblichen Veränderungsprozessen – Zentrale Voraussetzung für innovationsfähige Vertrauenskulturen. Artec-Paper 175. Bremen, 119–136.
- Bonacker, Torsten (1997): Kommunikation zwischen Konsens und Konflikt : Möglichkeiten und Grenzen gesellschaftlicher Rationalität bei Jürgen Habermas und Niklas Luhmann. Oldenburg: Bis.
- Bonacker, Thorsten (2005): Die Konflikttheorie der autopoietischen Systemtheorie. In Torsten Bonacker (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 267–293.
- Boudourides, Moses A. (2003): Constructivism, Education, Science, and Technology. Canadian Journal of Learning and Technology 29(3), 5–20.
- Brosius, Hans-Bernd, Alexander Haas & Friederike Koschel (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS.

- Bühler, Karl (1982/1934): Sprachtheorie. Die Darstellungsfunktion der Sprache. Stuttgart: Fischer. Ungekürzter Neudruck der Ausgabe Jena 1934.
- Charlton, Bruce G. & Peter Andras (2003): What is Management and What do Managers Do? A Systems Theory Account. *Philosophy of Management* 3(3), 3–15.
- Cohen, Michael D., James G. March & Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1), 1–25.
- Diekmann, A. (2004). Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 11. Auflage. Reinbek beim Hamburg: Rowohlt.
- Gensicke, Dietmar (2013): Sinn (2. Kapitel). In Detlef Horster (Hg.): Niklas Luhmann: Soziale Systeme, München: Akademie-Verlag, 23–36.
- Giddens, Anthony (1984): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, Nina & Blasius Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, 669–686.
- Hilse, H. (2000): Kognitive Wende in Management und Beratung: Wissensmanagement aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV.
- Hodgkinson, Gerard P., Richard Whittington, Gerry Johnson & Mirela Schwarz (2006): The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes. *Long Range Planning* 39, 479–96.

- Jarzabkowski, Paula & David Seidl (2008): The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies* 29(11), 1391–1426.
- Kleemann, Frank, Uwe Krähnke & Ingo Matuschek (2013): *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. 2., korrigierte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Koeck, Wolfram K. (1987): Kognition – Semantik – Kommunikation. In: Siegfried J. Schmidt (Hg.): *Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 340–373.
- Krause, D. (1999): *Luhmann-Lexikon. Eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann*. Stuttgart. Enke.
- Kuckartz, Udo (2014): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lies, Jan (2020): Imagining Niklas Luhmann as a “change manager”: scrum as an example of a closed system for the self-organized stabilization of corporate agility. *Journal of Organizational Change Management* 33(7), 1417–1429.
- Luhmann, Niklas (1970): Funktionale Methode und Systemtheorie. In *Soziologische Aufklärung. 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, 31–53. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, Jürgen & Niklas Luhmann (Hg.): *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp, 25–100.

- Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 2., erw. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1975a): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 9–20.
- Luhmann, Niklas (1975b): Einfache Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 21–38.
- Luhmann, Niklas (1980): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1982): Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1985): Die Autopoiesis des Bewußtseins. In: Soziale Welt 36, 402–446.
- Luhmann, Niklas (1986): Öffentliche Meinung. In: Langenbucher, W.R. (Hg.): Politik und Kommunikation. München, Zürich: Piper, 29–61.
- Luhmann, Niklas (1987): Was ist Kommunikation? In Niklas Luhmann (1995): Soziologische Aufklärung 6: Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1988a): Was ist Kommunikation? In: Simon, Fritz (Hg.) (1997): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 19–31.

- Luhmann, Niklas (1988b): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1989): Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (1990): Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos. Berlin: Walter de Gruyter Verlag.
- Luhmann, Niklas (1992b): Operationale Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: Fischer, Hans-Rudi/Retzer, Arnold/Schweitzer, Jochen (Hg.): Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 117–131.
- Luhmann, Niklas (1995a): Social Systems. Übersetzt von John Bednarz und Dirk Baecker. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Luhmann, Niklas (1995b): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen.
- Luhmann, Niklas (1996b): Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1996c): Soziale Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1999): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2001a): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Jahraus, Oliver (Hg.): Aufsätze und Reden. Stuttgart: Reclam, 111–136.

- Luhmann, Niklas (2001b): Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen, in: Martin Hartmann & Claus Offe (Hg.): Vertrauen. Die Grundlagen des sozialen Zusammenhalts. Campus: Frankfurt am Main, 143–160.
- Luhmann, Niklas (2005): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, Niklas (2008): Ökologische Kommunikation. Wiesbaden: VS.
- Luhmann, Niklas (2011): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2014): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 5. Auflage. München: UTB. Originalausgabe 1968.
- Luhmann, Niklas (2018): Die Bedeutung der Organisationssoziologie für Betrieb und Unternehmen. In ders.: Schriften zur Organisation 1. Die Wirklichkeit der Organisation. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden: Springer VS, 231–254.
- Luhmann, Niklas (2021/1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Neuauflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann (2023): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Neuauflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Martens, Will & Günther Ortmann (2014): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): Organisationstheorien. 7., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 408–401.
- Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur

- biologischen Epistemologie. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Vieweg und Teubner.
- Maturana, Humberto R. & Francisco J. Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. München: Goldmann.
- Meyer, John W. & Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340–363.
- Preisendörfer, Peter (2008): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 2. Auflage. Wiesbaden: VS.
- Roth, Gerhard (1985): Die Selbstreferentialität des Gehirns und die Prinzipien der Gestaltwahrnehmung. *Gestalt Theory* 7, 228–244.
- Roth, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Die neurobiologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Scheufele, Bertram & Ines Engelmann (2009): Empirische Kommunikationsforschung. Konstanz: UVK.
- Shannon, Claude E. & Warren E. Weaver (1949): The Mathematical Theory of Communication. Champaign: University of Illinois Press.
- Siebert, Horst (2003): Pädagogischer Konstruktivismus: Lernen als Konstruktion von Wirklichkeit. 2., vollst. überarb. und erw. Auflage. München/Unterschleißheim: Luchterhand.
- Tacke, Veronika (2019): Systemtheorie der Organisation. Niklas Luhmann. In Maja Apelt, Ingo Bode, Raimund Hasse, Uli Meyer, Victoria Groddeck, Maximiliane

- Wilkesmann, Arnold Windeler, Arnold (Hg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, 1–22.
- Taylor, James R. & E. von Every (2011): The Situated Organization. Case Studies in the Pragmatics of Communication Research. Unter Mitarbeit von Andy Bludell, Bertrand Fauré, Senem Güney, Consuelo Vasquez und Sandrine Virgili. New York: Routledge.
- Varela, Francisco (1990): Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Vogd, Werner (2011): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung – eine Brücke. Opladen, Farmington Hills.
- von Foerster, Heinz (1984): Observing Systems. Salinas: Intersystems Publications.
- von Foerster, Heinz (1993): Wissen und Gewissen. Frankfurt: Suhrkamp.
- von Glasersfeld, Ernst (1997): Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Watzlawick, Paul, Janet Beavin & Don Jackson (1996): Menschliche Kommunikation. Bern et al.: Huber.
- Weick, Karl E. (1979): The Social Psychology of Organizing. Second Edition. London et al.: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (2001): Enactment Processes in Organizations. In ders. (Hg.): Making Sense of the Organization. Malden: Blackwell, 179–206.
- Weick, Karl. E. (2006): Making sense of the organization. Oxford. Blackwell.

Willke, Helmut (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften, München: Juventa.

Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In Johannes Rüegg-Stürm, Thomas Bieger (Hg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Festschrift für Peter Gomez. Bern et al.: Haupt, 7–65.