

# Change Communication im Spiegel der Rezipienten

**Anforderungen an das interne Kommunikationsmanagement aus  
Mitarbeitersicht am Beispiel eines Lean-Veränderungsprojektes**

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen  
Grads M.Sc. Kommunikationsmanagement an der Fakultät  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

Eingereicht am Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und  
Journalistik, Prof. Dr. Claudia Mast

von Nadine Schleeh

Eingereicht am 13. Januar 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>10</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>11</b>
<b>Danksagung</b>	<b>12</b>
<b>Vorwort</b>	<b>14</b>

## TEIL A | THEORETISCHER RAHMEN DER CHANGE COMMUNICATION

### 1. Hinführung zum Forschungsfeld

1.1 Ausgangsbasis und Problemaufriss	17
1.1.1 Relevanz der Thematik	17
1.1.2 Forschungsfrage und Vorgehen	18
1.1.3 Verortung von Forschungsdisziplin und theoretischer Perspektive	21
1.2 Definitorische Grundlagen	24
1.2.1 Der Stakeholder-Ansatz als Relevanzgrundlage	24
1.2.2 Interne Kommunikation als Betrachtungsrahmen	26
1.2.3 Sonderkommunikation Change Communication	28

### 2. Change Communication im internen Kommunikationsmanagement

2.1 Internes Kommunikationsmanagement als zugrundeliegendes Forschungsfeld	31
2.1.1 Entwicklung der Disziplin	31
2.1.2 Funktionen der Internen Kommunikation	34
2.1.3 Das interne Spannungsfeld	37
2.2 Die Sondersituation Change	38
2.2.1 Interne Kommunikation: Von Wandel, Krisen und Routinen	38
2.2.2 Phasen und Arten von Veränderungsprozessen	42
2.2.3 Ziele der Change Communication	45
2.3 Das Handlungsfeld der internen Change Communication	49
2.3.1 Stakeholder im Veränderungsprozess	49
2.3.2 Instrumente der Veränderungskommunikation	52
2.3.3 Herausforderungen in der Praxis	56

### 3. Die Mitarbeitersicht: Ein vernachlässigter Erfolgsfaktor

3.1	Rezipientenorientierte Erkenntnisse der Internen Kommunikation	59
3.1.1	Ein Menschenbild im Wandel	59
3.1.2	Der Mitarbeiter: Eine Perspektive mit Widersprüchen	63
3.1.3	Erwartungen der Mitarbeiter an die Interne Kommunikation	66
3.2	Mitarbeiter als Betroffene im Change	70
3.2.1	Die Bedürfnislage in Veränderungssituationen	70
3.2.2	Change: Eine Herzensangelegenheit	73
3.2.3	Widerstand und Motivation im Change-Prozess	76
3.3	Theoretische Konklusion	81
3.3.1	Stakeholderorientierung mit Lücken	81
3.3.2	Mikrotheoretische Fundierung der Mitarbeitersicht	85
3.3.3	Orientierung im Change: Theoretische Implikationen	88

## TEIL B | FALLANALYSE EINES LEAN-CHANGE-PROJEKTES

### 4. Empirischer Aufbau und Ausgangslage der Fallanalyse

4.1	Methodik und Forschungsdesign	91
4.1.1	Das explorativ-qualitative Forschungsinteresse	91
4.1.2	Aufbau der Vorstudie: Leitfadeninterview und Gruppendiskussion	94
4.1.3	Konzeption der Q-Befragung	96
4.2	Beschreibung des Fallbeispiels und der Kommunikatorsicht	100
4.2.1	Die Change-Situation im Fallbeispiel-Unternehmen	100
4.2.2	Die Interne Kommunikation zu KVP 3.0	101
4.2.3	Erwartungen an die Mitarbeiter	104

### 5. Ergebnisdarstellung der qualitativen Vorstudie

5.1	Rezeption des Veränderungsprojektes	107
5.1.1	Stimmungslage der Mitarbeiter zu KVP 3.0	107
5.1.2	Mangelhafte Berücksichtigung der Mitarbeiter	110
5.1.3	Weitere relevante Themen aus Mitarbeitersicht	112
5.2	Erwartungen der Mitarbeiter an die Change Communication	114
5.2.1	Zugeschriebene Aufgabe der internen Veränderungskommunikation	114
5.2.2	Die Sonderrolle der Führungskräfte	117
5.2.3	Die Q-Statements: Anforderungen an die Kommunikation	118

<b>6. Ergebnisdarstellung der Q-Befragung</b>	
6.1 Typenübergeordnete Erkenntnisse	124
6.1.1 Gefühle und Ausmaß der wahrgenommenen Veränderungen	124
6.1.2 Die wichtigsten Anforderungen an die Change Communication	128
6.1.3 Ergebnis und Vorgehen der Typen-Ableitung	130
6.2 Arbeitertypen im Veränderungsprozess	134
6.2.1 Typ 1: Der geltungsbedürftige Demokrat	134
6.2.2 Typ 2: Der harmoniebedachte Teamplayer	136
6.2.3 Typ 3: Der führungskraftbezogene Formalist	138
6.2.4 Typ 4: Der informationszentrierte Risikobewerter	139
<b>7. Ergebnisinterpretation: Mitarbeiterorientierte Change Communication</b>	
7.1 Fallbezogene Zusammenfassung	143
7.1.1 SWOT-Analyse: Zusammenfassung der Handlungsrelevanz im Fallbeispiel	143
7.1.2 Strategische Handlungsempfehlungen	147
7.1.3 Operative Implikationen für die Kommunikation im Lean-Veränderungsprojekt	149
7.2 Übergeordnete Schlussbetrachtung	154
7.2.1 Einordnung der Ergebnisse in die Theorie	154
7.2.2 Grenzen und kritische Reflexion der Ergebnisse	158
7.2.3 Fazit: Beantwortung der Forschungsfragen	163
<b>8. Ausblick</b>	166
<b>Literaturverzeichnis</b>	169
<b>Anhang</b>	185
<b>Zur Autorin</b>	213