



15.12.2008

PRESSEMITTEILUNG

Alltag, aber noch keine Routine – wie Unternehmen den Wandel kommunizieren

Studie der Universität Hohenheim beleuchtet Rolle der Kommunikation im Change-Management von Deutschlands Top-Unternehmen

Wie gehen Firmen mit Veränderungen um? Wie erfolgreich kommunizieren sie die Auswirkungen von Fusionen, Geschäftseinbrüchen oder neuen Technologien? Die aktuelle Umfrage des Fachgebiets Kommunikationswissenschaft insb. Journalistik der Universität Hohenheim analysiert, wie Firmen unterschiedlicher Branchen und Größen die Kommunikation der Veränderungen einschätzen. Der Wandel ist längst in den Unternehmen angekommen. Neun von zehn Kommunikationsverantwortlichen der befragten deutschen Top 250- und DAX-Unternehmen sagen, dass sie regelmäßig große Changeprojekte den Mitarbeitern, aber auch externen Zielgruppen gegenüber erklären. Die Kommunikation des Wandels ist für sie zum Alltag, doch noch nicht zur Routine geworden.

Einige Typen von Change kommen im Unternehmensalltag besonders häufig – fast jährlich – vor, z. B. die Umstrukturierungen. Andere wiederum sind meist in größeren zeitlichen Abständen – alle zwei bis drei Jahre – zu bewältigen. So gilt es beispielsweise, neue Personen im Top-Management in der internen und externen Öffentlichkeit bekannt zu machen. Der häufigste Changetyp, den 59 % der befragten Firmen mindestens einmal im Jahr bewältigen, sind technische Innovationen, die den Menschen erklärt werden müssen (Platz 1). 48 % der Unternehmen geben auch an, dass sie jährlich mit größeren Projekten befasst sind, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Somit stehen Corporate Social Responsibility-Projekte (z. B. Nachhaltigkeitsberichte, Projekte mit Umweltinitiativen, Unterstützung sozialer Gruppen) – angesichts der anhaltenden, öffentlichen Kritik an Managern und Unternehmensentscheidungen – auf Platz 2 der häufigsten Changeprojekte gefolgt von geänderten Prozessen und Abläufen, die ebenfalls knapp 48 % der befragten Firmen mindestens einmal im Jahr ihren Partnern und Mitarbeitern erläutern (Platz 3). Diese Typen des Wandels finden in nahezu jeder zweiter Firma jedes Jahr statt.

Management der Emotionen unterschätzt

Unternehmen fusionieren, gliedern einzelne Geschäftsbereiche aus und andere wiederum ein. Die Personen im Top-Management wechseln. Auch aktuelle Krisen, die z. B. durch kritische

Medienberichte ausgelöst werden können, verlangen nach Veränderungen im Unternehmen. Welcher Typ des Wandels auch immer auf der Agenda der Kommunikationsverantwortlichen in den Firmen steht: Die meisten Projekte scheitern an einigen wenigen, aber hohen Hürden. 49 % der befragten Unternehmen geben zu, dass sie die Kommunikation des Wandels ohne oder mit einer völlig diffusen Strategie angehen, weil sie von der Wucht der Veränderungen oder von sprunghaften Geschäftsentscheidungen überrascht werden und dadurch unvorbereitet sind. Das sagt nahezu jedes zweite Unternehmen. Hinzu kommt noch, dass 43 % der Firmen klar erkennen, dass sie sich zu wenig an den emotionalen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter orientieren. Dadurch ist ihre Kommunikationsleistung nicht zielgruppengerecht.

Claudia Mast, Professorin für Kommunikationswissenschaft der Universität Hohenheim, sagt: „Mitarbeiter sind eben keine homogene, pflegeleichte Zielgruppe, die das erwartete Verhalten sofort zeigt, wenn man nur die richtigen Kommunikationsinstrumente einsetzt.“ Sie ist der Meinung, dass viele Unternehmen das Management der Emotionen erst noch lernen müssen, und betont: „Menschen sind bilanzierende Wesen, die Veränderungen erst einmal als Unsicherheiten erleben. Emotionen wirken dabei wie Vergrößerungsgläser.“ Kein Wunder also, dass Unstimmigkeiten und Fehler in der Unternehmenskommunikation überproportionale Wirkungen haben. Viele Projekte scheitern am Widerstand oder der Gleichgültigkeit von Mitarbeitern und Partnern.

Führungskräfte müssen Wandel vorleben

Medieninformationen über das, was sich ändert, sind wichtig. Entscheidend für den Erfolg aber ist – so das Ergebnis der Umfrage – die direkte Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Nur wenn das Top-Management den bevorstehenden Wandel sichtbar und nachvollziehbar vorlebt und argumentativ vertritt, können Changeprojekte gelingen. In jedem siebten Unternehmen (14 %) ist die mangelhafte Kommunikation der Manager letztlich die Ursache für das Scheitern von Vorhaben. „Im Zeitalter der Informationsüberflutung und der emotionalen Unsicherheiten gewinnt die Face-to-Face-Kommunikation an Bedeutung. Führungskräfte sind gefragt als Kommunikatoren und Leader. Ihre Hausaufgabe ist es, die Ziele und Vorhaben zu interpretieren und in die Welt der Mitarbeiter und Partner zu transformieren“, betont Claudia Mast.

Hintergrund

Das Fachgebiet Kommunikationswissenschaft insb. Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) führt im Rahmen seiner DAX-KOM-Studien regelmäßig Befragungen bei den Kommunikationsverantwortlichen deutscher Unternehmen durch. Für die DAX-KOM-Umfrage 2008 wurden neben den DAX-Unternehmen (DAX, MDAX und TecDAX) auch die TOP 250 Unternehmen nach Umsatz befragt. Von 310 befragten Unternehmen beteiligten sich 86 an der Studie. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 27,7 %.

Zur Person

Prof. Dr. Claudia Mast ist Inhaberin des Lehrstuhls für Kommunikationswissenschaft insb. Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart). Die gelernte Journalistin arbeitete bei Zeitungen und Rundfunk und war lange Jahre als leitende Angestellte und Abteilungsleiterin bei

der Siemens AG (München) für gesellschaftspolitische Informationsarbeit und
Managementschulung verantwortlich.

Kontaktadresse (nicht zur Veröffentlichung):

Prof. Dr. Claudia Mast, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft insb. Journalistik, Universität Hohenheim,
Tel. 0711 459-22639, E-Mail: sekrkowi@uni-hohenheim.de