Einreichung zum Wissenschaftspreis des PRVA 2007

Beiträge der Public Relations zum Change Management
Eine Literaturanalyse

Bakkalaureatsarbeit

zur Erlangung des Bakkalaureatsgrades

an der Kultur- und Geisteswissenschaftlichen Fakultät

der Universität Salzburg,

Fachbereich Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Ao.Univ.Prof. DDr. Benno Signitzer

Eingereicht von

Alexander Tahedl, Bakk.Komm.

1. Gegenstand

Die vorliegende theoretische Bakkalaureatsarbeit fokussiert auf die strategischen wie operationalen Beiträge, die Public Relations zum so genannten Change Management zu leisten im Stande ist. Nach einer ersten Verortung sowie einer Annäherung an die im Fokus des Erkenntnisinteresses stehenden Termini werden die formalen sowie inhaltlichen Kennzeichen und Merkmale der Change Management-Kommunikation explizit in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.

Darüber hinaus wird im Anschluss an die allgemeine Aufarbeitung des Themenkreises im Zuge einer thematischen Spezialisierung die Stakeholdergruppe der Unternehmenskunden einer vertiefenden Betrachtung unterzogen.

2. Theoretischer Zugang

Als theoretische Grundlage der vorliegenden Arbeit dienen verständigungsorientierte sowie konstruktivistische Ansätze. Dabei muss jedoch betont werden, dass nicht von einer einzigen Theorie gesprochen werden kann, die den vielschichtigen Themenbereich exzellent zu erklären im Stande wäre. Vielmehr handelt es sich um eine Reihe von Theoremen unterschiedlicher Reichweite und Provenienz, die situationsabhängig und zielgruppenbezogen zum Einsatz gebracht werden.

Verständigungsorientierte Ansätze können der gesellschaftstheoretischen Sichtweise von Public Relations zugerechnet werden, da sie PR als Mittel zur “Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse” begreifen. (Burkart 1996: 246) Roland Burkart formuliert unter Rückgriff auf die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas seinen Ansatz der Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (VÖA). Letzterer lässt sich auch für das Change Management nutzbar machen, sehen sich Unternehmen in Prozessen des Wandels doch häufig mit Widerstand oder gar Ablehnung konfrontiert, die es kommunikativ zu überwinden gilt.

Das Basistheorem des Konstruktivismus geht demgegenüber davon aus, dass Menschen ihre Wirklichkeit subjektiv und eigenverantwortlich konstruieren. “Es gibt demnach soviel Wirklichkeiten, wie es Menschen gibt.” (Merten 2005: 136)

Auch gesellschaftliche Institutionen werden konstruiert, und verlangen folglich in Veränderungsprozessen nach Kommunikation als dezisivem Faktor. “Organisationen sind stets als 'geronnene Kommunikation' zu verstehen.” (Gergs/Trinczek 2005: 50)

3. Ziel/Fragestellung

Übergeordnetes Ziel der Arbeit ist es, die Beiträge, welche Public Relations zum Veränderungsmanagement zu leisten vermag, einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Dabei rücken kommunikationswissenschaftliche Parameter in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Bedeutung von Mehrdeutigkeit bzw. Eindeutigkeit in der Veränderungskommunikation soll dabei ebenso untersucht werden, wie die zur Anwendung gelangenden Kommunikationsformen (wie Geschichten, Storytelling, Metaphern, Labels, etc.). So soll der weitestgehend von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen dominierte Komplex eine kommunikationswissenschaftliche Fundierung sowie Systematisierung erfahren.

Change Management hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung ist wohl nicht zuletzt dem Umstand geschuldet, dass ein hoher Anteil der intendierten Veränderungsprojekte scheitert. Lange dominierte in der Auseinandersetzung die betriebswissenschaftliche Perspektive, Kommunikation als dezisiver Parameter wurde unterbewertet. Daher setzt sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, Change-Prozesse aus kommunikationswissenschaftlichem Blickwinkel zu analysieren, und auch die Perspektive der bislang vernachlässigten Anspruchsgruppe der Unternehmenskunden zu thematisieren. (vgl. Pfannenberg 2006: 4)

4. Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit kann als theoretische Überblicksarbeit begriffen werden, die die Sammlung, Systematisierung sowie Aufbereitung des vorhandenen Wissens im Bereich des Change Management zum Ziel hat. Zu diesem Zweck wurde versucht, möglichst aktuelle Literatur zu diesem Themenkomplex zu rezipieren, und diese in einem zweiten Schritt mit der theoretischen Grundlagenliteratur zu verknüpfen, um so ein möglichst vollständiges, konzises Bild der weitläufigen Disziplin des Change Management zu zeichnen.

Nach einer allgemeinen Verortung sowie Definition der zu Grunde liegenden Begrifflichkeiten wurden in einem Folgeschritt mögliche theoretische Annäherungen thematisiert, bevor der Fokus auf die zur Anwendung gelangenden Kommunikationsmittel und -formen gerichtet wurde.

5. Ergebnisse

Als zentrales Erkenntnis der vorliegenden Arbeit kann der Umstand subsumiert werden, dass neben den betriebswirtschaftlichen Maßnahmen, die Projekte des Wandels durch strukturelle Anpassungen sowie die Reorganisation von Organisationseinheiten wesentlich mittragen, vor allem das strategische Kommunikationsmanagement in Form von Public Relations als dezisive Komponente in Veränderungsprozessen bezeichnet werden kann. Allerdings scheint die Bedeutung von Kommunikation in der Literatur rein quantitativ noch nicht jenen Stellenwert zu genießen, um gleichberechtigt neben dem betriebswirtschaftlichen Instrumentarium stehen zu können.

Change-Prozesse werden indes erst durch das ihnen entgegengebrachte Verständnis respektive die Unterstützung der beteiligten Anspruchsgruppen überhaupt möglich. Die betroffenen Stakeholdergruppen müssen bereit sein, den Wandel durch Einstellungs- und Verhaltensänderung mitzutragen, und gewohnte, fest in den Arbeitsalltag übergegangene Abläufe und Routinen aufgeben. Diese Verhaltensänderung kann nur durch Kommunikation angestoßen werden, Public Relations fungiert in Change-Prozessen also gleichsam als kommunikativer Katalysator.

In der Praxis von Change-Prozessen erstaunen dabei indes sowohl die Vielfalt wie auch die Variabilität der zum Einsatz kommenden Kommunikationsmaßnahmen, die sich auf die Anforderungen der jeweiligen Zielgruppe einzustellen haben, und situationsbezogen zur Anwendung kommen. Dabei fällt auf, dass in den letzten Jahren informellen Kommunikationsformen zunehmend der Vorzug gegenüber formeller, stark reglementierter Kommunikation gegeben wird. Dies wohl auch in Hinblick auf den Umstand, dass ungezwungener face-to-face-Kommunikation - zuweilen etwas despektierlich als “Flurfunk” bezeichnet - vor allem in von sozialen Spannungen gekennzeichneten, aus Organisationssicht risikobehafteten Situationen eine größere Wirkung unterstellt wird, als dies bei Formen der formellen schriftlichen Kommunikation der Fall ist.

Aufgrund der Vielfalt der verwendeten Kommunikationsinstrumente kann somit auch

nicht von der klassischen Change-Management-Kommunikationsform schlechthin gesprochen werden. Man muss vielmehr von einem Maßnahmenbündel ausgehen, dessen interdependente Bestandteile situationsabhängig angewendet werden.

Die dezisive Bedeutung von Change Communication - also der kommunikativen Vorbereitung, Begleitung sowie Umsetzung des Wandels - wird vor allem bei der Anspruchgruppe der Unternehmenskunden evident. Letztere stellen - neben den Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Organisation - die wohl wichtigste Anspruchsgruppe überhaupt dar. Sie sind es, die durch ihr Kaufverhalten und ihr ökonomisches Handeln im Allgemeinen den wirtschaftlichen Fortbestand bzw. Erfolg des Unternehmens sichern. Dabei verlangt diese Stakeholdergruppe nach einer Herangehensweise, die sich vom Vorgehen bei der Zielgruppe der Mitarbeiter erheblich unterscheidet. Aufgrund der eingeschränkten Erreichbarkeit über die unternehmenseigenen Kommunikationskanäle kommen bei Unternehmenskunden spezielle Kommunikationsinstrumente und -formen zur Anwendung, die auf die vorliegende Interessenslage zugeschnitten sind.

In der - durchaus kritischen - Auseinandersetzung mit dem Bereich des Change Management konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit die dezisive Bedeutung von Kommunikation in Change-Prozessen evident gemacht werden.
In diesem Kontext muss jedoch auch der Umstand Erwähnung finden, dass der Wert von strategisch wie operational geplanter und koordinierter, professioneller Kommunikation auch in der betriebswirtschaftlichen Praktikerliteratur zunehmend erkannt wird, dabei jedoch häufig die Begriffe Information sowie Kommunikation austauschbar verwendet werden. Diese Ungenauigkeit leistet einen nicht unerheblichen Beitrag zu einer falschen Vorstellung von “Kommunikation”, die sich zuweilen in der Gestaltung und Verbreitung graphisch aufwändiger Folder erschöpft. Dieser missverstandenen Form des kommunikativen Agierens muss durch verstärkte wissenschaftliche Grundlagenforschung sowie interdisziplinäre Fundierung entgegengewirkt werden, um Kommunikation in Form von Public Relations als unverzichtbaren Bestandteil im Change Management nachhaltig implementieren zu können.

6. Literaturauswahl

BURKART, Roland (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar (Hg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas, 245-270.

GERGS, Hans-Jürgen/TRINCZEK, Rainer (2005): Kommunikation als Schlüsselfaktor des Change-Managements. Eine soziologisch inspirierte Analyse. In: PR-Magazin. 3/2005, 49-56.

HEGELE-RAIH, Cornelia (2002): Kommunikation im und über Change Management. Eine theoretische Betrachtung. Frankfurt/M.: Lang.

MERTEN, Klaus (2005): Konstruktivistischer Ansatz. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (Hg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 136-146.

PFANNENBERG, Jörg (2006): Veränderungskommunikation - unverzichtbare Funktion im Change-Prozess. In: Bentele, Günter/Piwinger, Manfred/ Schönborn, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen. München: Luchterhand, 1.22, 1-38.

7. Schlagwortkatalog

Change Management, Veränderungsmanagement, Change Kommunikation, Prozessorientierung, Change-Management-Programme