



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Kommunikation der Vorgesetzten im Change-Prozess

MASTER-THESIS

Eingereicht per: 01/2026

Autorin

Jennifer Denise Widmer

Betreuungsperson

Justus Julius Kunz

Praxispartnerin

Human Resources Management der Stadt Zürich (HRZ)

Kontaktperson Philipp Lutz

Zeichenzahl: 146 728

Zusammenfassung

Change-Prozesse weisen in Organisationen eine hohe Misserfolgsquote auf, wobei der Kommunikation der Vorgesetzten eine zentrale Erfolgsrolle zukommt. Trotz umfangreicher Forschung liegen bislang wenige empirische Untersuchungen zur phasengerechten Kommunikation entlang emotionaler Reaktionsverläufe vor. Hinzu kommt, dass Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine wirkungsvolle Change-Kommunikation der Vorgesetzten beeinträchtigen können. Die Bürokratie und die hohen hierarchischen Strukturen der öffentlichen Verwaltungen stellen im Change-Prozess eine zusätzliche Herausforderung für die Stadt Zürich dar. Untersucht wird, wie die Change-Kommunikation der Vorgesetzten der Stadt Zürich wahrgenommen wird. Hypothesengeleitet wird angenommen, dass einerseits die Vorgesetzten ihre Kommunikation während eines Change-Prozesses qualitativ besser als ihre Mitarbeitenden einschätzen und andererseits die Vorgesetzten ihre Kommunikation in den einzelnen Phasen nach Streich als ausreichender als ihre Mitarbeitenden einschätzen. Die Stichprobe umfasst 53 Vorgesetzte und 60 Mitarbeitende der Stadt Zürich, die in den letzten 3 Jahren an einem Change-Prozess beteiligt waren. Mit einer Umfrage wird die Change-Kommunikation der Vorgesetzten mit ihren Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung sowie anhand der sieben Phasen nach Streich untersucht. Die Auswertung erfolgt mittels deskriptiver Statistik, Mittelwertvergleichen, multipler Regressionsanalysen und Korrelationsanalysen. Die Ergebnisse bestätigen eine Wahrnehmungsdifferenz in der Qualität der Change-Kommunikation, insbesondere in der Dimension Beziehung. Die Wahrnehmungsdifferenz in den einzelnen Phasen kann empirisch nicht bestätigt werden. Deskriptive Muster deuten jedoch auf tendenzielle Unterschiede in allen Phasen hin, insbesondere in den Phasen Schock, Ablehnung und Integration. Die Ergebnisse weisen auf die Relevanz von Wahrnehmungsdifferenzen als potenziellen Risikofaktor in der Change-Kommunikation der Vorgesetzten hin, um die Mitarbeitenden erfolgreich durch einen Change-Prozess zu führen.

Schlagwörter: Change-Prozess, Kommunikation, Führung, Wahrnehmungsdifferenz, öffentliche Verwaltung

Abstract

Change processes in organizations have a high failure rate, with managerial communication playing a key role in their success. Despite research on change communication, empirical studies examining phase-appropriate communication remain scarce. Additionally, perceptual discrepancies between supervisors and employees may impair managerial change communication. Bureaucratic procedures and hierarchical structures pose an additional challenge for public sector organizations during change processes. This study examines how managerial change communication in the City of Zurich is perceived. It is hypothesized that supervisors evaluate the quality of their change communication more positively than their employees and that supervisors perceive their communication as more sufficient than employees across the seven phases of Streich's model. The sample consists of 53 supervisors and 60 employees of the City of Zurich who are involved in a change process within the past 3 years. Managerial change communication is assessed by means of a survey, covering the dimensions of content, structure and relationship, as well as the seven phases. Data are analysed using descriptive statistics, mean comparisons, multiple regressions and correlations. The findings confirm a perceptual discrepancy in the quality of managerial change communication, particularly in the relational dimension. Phase-specific perceptual differences cannot be empirically confirmed. However, descriptive patterns indicate tentative differences across all phases, especially the phases of shock, rejection and integration. The results highlight the relevance of perceptual discrepancies as a potential risk factor in managerial change communication when guiding employees successfully through a change process.

Keywords: change process, communication, leadership, perceptual discrepancy, public sector

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Theorie	3
2.1. Definition Change-Prozess.....	3
2.2. Change-Prozess in der öffentlichen Verwaltung	4
2.3. Sieben Phasenmodell nach Streich	5
2.4. Vorgesetzte im Change-Prozess.....	7
2.5. Change-Kommunikation	8
2.5.1. Kommunikationsinhalt	9
2.5.2. Kommunikationsstruktur	11
2.5.3. Beziehungsebene	14
2.6. Wirksame Kommunikation der Vorgesetzten während den sieben Phasen nach Streich	17
2.7. Wahrnehmungsdifferenz in der Change-Kommunikation	19
2.8. Fragestellung und Hypothese	20
2.9. Abgrenzung und Zielsetzung.....	21
3. Methode	22
3.1. Studiendesign	22
3.2. Stichprobe	22
3.3. Erhebungsmethode	24
3.4. Auswertungsmethode	26
4. Ergebnisse	29
4.1. Deskriptive Statistik	29
4.2. Multiple Regressionsanalyse zur Kommunikation im Change-Prozess	32
4.3. Mittelwertvergleich in den sieben Phasen nach Streich	34
4.4. Korrelationsanalyse zwischen Kommunikation, Wirkung, Resistenz und Informationsgrad.....	37
5. Diskussion und Ausblick	39
5.1. Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen	39
5.1.1. Unterfragestellung 1	39
5.1.2. Unterfragestellung 2	41
5.2. Limitation.....	43
5.3. Gestaltungsmassnahmen für die Forschung	44
5.4. Handlungsempfehlungen für die Praxis	46
5.4.1. Wahrnehmungsdifferenz reflektieren.....	47
5.4.2. Beziehungsebene gezielt entwickeln.....	49
5.4.3. Change-Kommunikation phasengerecht steuern	51

6. Literaturverzeichnis	53
7. Abbildungsverzeichnis	62
8. Tabellenverzeichnis	63
9. Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck	64

1. Einleitung

Seit Jahren scheitert die Mehrheit der Change-Prozesse in Unternehmen, und das, obwohl sich diverse Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit dem Thema auseinandersetzen (Bohn, Crummenerl & Graeber, 2015; Monferdini & Bottani, 2024; Sackmann, Eichel & Schmidt, 2019). Die Langzeitstudie von Schmidt und Sackmann (2021) zeigt, dass bei einer Zielerreichung von mindestens drei Vierteln, die Misserfolgsquote von Change-Prozessen in den letzten Jahren bei rund 75 % liegt. Dabei sind ein mangelhaftes Verständnis kommunikativer Erfordernisse, unkonkrete oder widersprüchliche Zielvorstellungen und ein fehlender Austausch in rund 70 % aller Fälle verantwortlich für das Scheitern komplexer Change-Prozesse (Deekeling, 2008). Die Misserfolgs- bzw. Erfolgsquote eines Change-Prozesses wird anhand konkreter Kenngrößen gemessen, die sich auf die angestrebten Ergebnisse eines Unternehmens in Change-Prozessen beziehen. Dazu zählen Ertragssteigerung, Kostenreduktion, Kundenzufriedenheit und Prozessoptimierung (Sackmann et al., 2019).

Neben der beständigen Misserfolgsquote steigt die Wichtigkeit der kontinuierlichen Veränderung im Unternehmenskontext. Denn die moderne Welt ist unter anderem durch die Digitalisierung und Globalisierung gezwungen, sich ständig anzupassen und weiterzuentwickeln (Starker & Peschke, 2021). Demnach bestehen am Markt nur jene Organisationen auf Dauer, die sich laufend den Veränderungen in ihrem Umfeld anpassen (Freudenthaler-Mayrhofer, 2024).

Problematisch ist dabei, dass Unternehmen aus der eigenen Überzeugung heraus Mühe haben, sich zu verändern. Häufig bleiben bestehende Strukturen so lange aufrechterhalten, bis der äussere Druck so gross wird, dass eine Veränderung unvermeidlich ist. So leiten Unternehmen einen Change-Prozess oft erst ein, wenn die Umsatzzahlen sinken, die Kosten steigen und die Kundschaft sowie die Partnerinnen und Partner schwinden (Freudenthaler-Mayrhofer, 2024). Mit dem Blick auf die Liste der Fortune 500 Unternehmen, die im Jahr 1955 die amerikanische Wirtschaft angeführt hatten, wird deutlich, dass mittlerweile 88 % von ihnen nicht mehr in der Liste aufgeführt sind. Gründe für das Verschwinden von der Liste sind die Minderung des Erfolgs, die Insolvenz oder das Aufkaufen durch ein anderes Unternehmen (Glaveski, 2025). Viele erfolgreiche und grosse Unternehmen haben gezeigt, dass weder bestehende Marktmacht, Wettbewerbsvorteile, Kapitalausstattung noch intellektuelles Kapital eine zukünftige Erfolgsgarantie gewährleisten (Freudenthaler-Mayrhofer, 2024). So zeigt sich dies auch im Frühjahr 2023 am Beispiel der Schweizer Grossbank Credit Suisse (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2024).

Im Vergleich zur Privatwirtschaft kommen in der öffentlichen Verwaltung weitere Herausforderungen hinzu. So sind beispielsweise die Formulare und die Kommunikationswege häufig stärker reguliert als in der Privatwirtschaft. Insbesondere misst die öffentliche Verwaltung den formellen Kommunikationskanälen und der sorgfältigen Dokumentation eine grosse Bedeutung bei. Dies bringt einen erheblichen und langwierigen bürokratischen Aufwand mit sich. Eine weitere Herausforderung bei ihren Change-Prozessen besteht in der Initiierung eines intraorganisationalen und hierarchieübergreifenden Dialogs. Da die öffentliche Verwaltung von hierarchischen Organisationsstrukturen geprägt ist, müssen das Change-Management und die Kommunikation in

strategischen und zentral initiierten Change-Prozessen überwiegend durch die verschiedenen Hierarchieebenen transportiert werden. Hierbei nehmen Vorgesetzte eine zentrale Rolle als Promotoren der Veränderung ein, um den Change-Prozess aktiv zu unterstützen und voranzutreiben. Ein Mangel an Austausch, Diskussion und Kommunikation innerhalb und zwischen den Hierarchieebenen kann zum Scheitern von Change-Prozessen führen, insbesondere im Rahmen von organisatorischen Change-Prozessen in öffentlichen Verwaltungen, die diesen Austausch in noch höherem Masse erfordern (Müller, Straatmann, Hörning & Müller, 2011). Gerade die Kommunikation, mit der sich die öffentliche Verwaltung schwertut, erweist sich als ein entscheidender und reichlich untersuchter Erfolgsfaktor des Change-Prozesses. Die Kommunikation ist in vielerlei anderen Erfolgsfaktoren enthalten, und die Führungsarbeit ist von ihr geprägt. Durch die Kommunikation schaffen die Vorgesetzten Transparenz und damit Orientierung. Weiter dient die Kommunikation zur Beilegung von Konflikten und Widerständen. Die Kommunikation reicht zwar allein nicht aus, um Change-Prozesse erfolgreich zu managen, jedoch kann ohne sie Wandel weder initiiert noch durchgeführt werden (Lauer, 2019). Denn kein Change-Prozess wird erfolgreich sein, wenn eine kommunikativ geplante, organisierte und bedürfnisgerechte Kommunikation zu den Mitarbeitenden nicht aufgebaut ist (Deutinger, 2017). Folglich ist die Kommunikation eine Art Katalysator des Change-Managements (Lauer, 2019).

Es besteht eine hohe Relevanz für weitere Forschung. Denn obwohl in der bestehenden Forschung die zentrale Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg von Change-Prozessen umfassend belegt ist, fokussieren viele Studien primär auf allgemeine Kommunikationselemente oder organisationale Rahmenbedingungen. Demgegenüber liegen bislang nur wenige empirische Untersuchungen vor, die sich systematisch mit der phasengerechten Kommunikation von Vorgesetzten entlang der emotionalen Phasen von Change-Prozessen befassen. Insbesondere im Kontext der öffentlichen Verwaltung, der durch formalisierte Kommunikationswege und hierarchische Strukturen geprägt ist, besteht ein deutlicher Forschungsbedarf. Weiter zeigt die Forschung die bedeutende Rolle der Vorgesetzten im Change-Prozess zwar auf, jedoch wird die Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der Vorgesetzten und der Fremdwahrnehmung der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Kommunikation im Change-Prozess bislang nur unzureichend untersucht.

Die Einleitung verdeutlicht, dass Change-Prozesse häufig scheitern und der Kommunikation der Vorgesetzten dabei ein zentraler Erfolgsfaktor zukommt. Weil die Kommunikation gerade in der öffentlichen Verwaltung eine grosse Herausforderung darstellt, wird die vorliegende Masterarbeit in Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich durchgeführt. Aus der in der Einleitung geschilderten Problematik ergibt sich folgende Hauptfragestellung, welche die Masterarbeit anleitet: Wie wird die Kommunikation der Vorgesetzten der Stadt Zürich im Change-Prozess wahrgenommen? Um die Problemstellung theoretisch fundiert einzuordnen, ist eine systematische Darstellung des Change-Prozesses erforderlich. Das folgende Kapitel stellt daher den relevanten theoretischen und empirischen Forschungsstand dar und bildet die Grundlage für die anschliessende Ableitung der Unterfragestellungen und Hypothesen.

2. Theorie

In diesem Kapitel wird der Change-Prozess definiert und in den Rahmen der öffentlichen Verwaltung gestellt sowie anhand des sieben Phasenmodells nach Streich (2016) erläutert. Es wird die Rolle der direkten Vorgesetzten im Change-Prozess aufgezeigt. Die Change-Kommunikation der Vorgesetzten wird in die drei Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung aufgeteilt. Anschliessend wird die Change-Kommunikation der Vorgesetzten mit ihren drei Dimensionen als Übersicht in das sieben Phasenmodell eingeordnet. Eine Wahrnehmungsdifferenz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden könnte die Change-Kommunikation der Vorgesetzten hemmen, worauf im letzten Unterkapitel eingegangen wird.

2.1. Definition Change-Prozess

Ein Change-Prozess ist ein Veränderungsvorhaben, das sich über eine gewisse Zeit erstreckt, bei dem ein Wandel angestrebt wird. Die Veränderungsvorhaben von Unternehmen können in Krisen, Erneuerung und Anpassung unterteilt werden. Eine Krise ist ein möglicher Grund für eine Veränderung. Das Unternehmen ist aufgrund externer Faktoren aufgefordert, schnell zu handeln und Eingriffe vorzunehmen, um seine Existenz zu sichern. Im Gegensatz zur Krise handelt es sich bei der Erneuerung um einen geplanten Wandel. Hierbei erkennt das Unternehmen die Notwendigkeit des Wandels selbst, leitet diesen strategisch ein und kann den Wandel bewusst steuern. Die Anpassung ist ein weiterer Veränderungsgrund. Denn die Unternehmen sind in der heutigen, durch Digitalisierung und Globalisierung geprägten Zeit gezwungen, sich ständig anzupassen und weiterzuentwickeln (Kraus, Becker-Kolle & Fischer, 2010).

Das Change-Management kann bei einem Change-Prozess hinzugezogen werden. Dabei handelt es sich um Veränderungen, die tief und nachhaltig in ein Unternehmen eingreifen und überwiegend vom Top-Management initiiert werden. Das Change-Management beschäftigt sich mit der Frage, wie die Einführung von Veränderungen, betreffend neue Strategien, Strukturen und Prozesse, in einem Unternehmen gelingen kann. Dabei verfolgt es die Ziele der Steigerung der wirtschaftlichen Leistung und der Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit (Grolman, 2014).

Der Change-Management-Prozess gibt den Weg der Veränderung vor. Das fünf Phasenmodell nach Krüger, das in Abbildung 1 dargestellt ist, bildet den Rahmen des Change-Management-Prozesses ab und wird nachfolgend erläutert (Lauer, 2019). Bei der ersten Phase der Initialisierung geht es darum, den Veränderungsbedarf eines Unternehmens festzustellen und Trägerinnen und Träger der Veränderung zu mobilisieren. In der zweiten Phase der Konzeptionierung wird das Ziel der Veränderung festgelegt, und es werden Massnahmen für den Change-Prozess entwickelt. In der dritten Phase der Mobilisierung wird das Konzipierte den Betroffenen mitgeteilt und

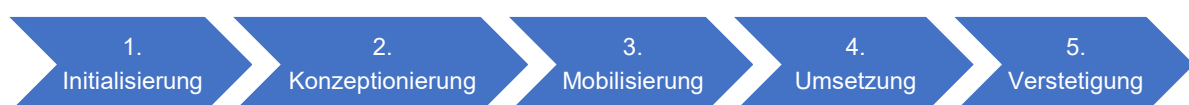


Abbildung 1. Das fünf Phasenmodell des Change-Management-Prozesses nach Krüger (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lauer (2019)).

Veränderungsbereitschaft bei den Betroffenen und Beteiligten erzeugt. In der vierten Phase der Umsetzung werden die konzeptionierten Massnahmen nach Priorisierung umgesetzt. In der letzten Phase der Verstetigung werden die Ergebnisse der Veränderung verankert und die Veränderungsbereitschaft weiterhin gefördert. Mit Letzterem zielt Krüger auf die kontinuierliche Weiterentwicklung eines Unternehmens ab. Denn er ist der Ansicht, dass die fünfte Phase zwar das Ende des aktuellen Veränderungsvorhabens darstellt, jedoch nicht das Ende der Unternehmensentwicklung (Krüger, 2009).

2.2. Change-Prozess in der öffentlichen Verwaltung

Dieses Unterkapitel beleuchtet die spezifischen strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen von Change-Prozessen in der öffentlichen Verwaltung, um den besonderen Kontext späterer Analysen einzuordnen.

In der Schweiz umfasst die öffentliche Verwaltung den Bund, die Kantone und die Gemeinden. Die Stadt Zürich ist eine politische Gemeinde des Kantons Zürich. Die öffentliche Verwaltung agiert in einem politisch gesteuerten Kontext. Auf Basis der Schweizer Gesetzgebung stellt sie den Service public sicher (Schweizer Eidgenossenschaft, 2025). Der Bundesrat versteht unter dem Service public die Grundversorgung mit Infrastrukturgütern und -dienstleistungen, die für alle Bevölkerungsschichten und Regionen der Schweiz zu gleichen Bedingungen, zu angemessenen Preisen und in guter Qualität zur Verfügung stehen sollen (Schweizer Eidgenossenschaft UVEK, 2025). Im Unterschied zur Privatwirtschaft ist die öffentliche Verwaltung nicht marktwirtschaftlich organisiert (Bundesamt für Statistik, 2018).

Die Meta-Analyse von Haug, Dan und Mergel (2023) mit 164 Studien aus der öffentlichen Verwaltung unterschiedlicher Länder untersucht die Treiber digitaler Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung. Sie zeigen, dass Technologie als Treiber am meisten erwähnt wird, gefolgt von Veränderungswünschen aus der Bevölkerung, politischen Systemanpassungen, rechtlichen Änderungsvorgaben und wirtschaftlichen Entwicklungen (Haug et al., 2023). Beispielsweise zeigen Cordella und Palletti (2019), dass neu aufkommende Technologien, wie Softwarelösungen und digitale Plattformen, die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in öffentlichen Verwaltungen motivieren, neue Technologien auszuprobieren und einzuführen. Dabei konzentrieren sich die Studien auf verschiedene Anwendungen digitaler Technologien, beispielsweise Webseiten, Portale für Volksbeteiligung, Plattformen zur Bereitstellung von Dienstleistungen oder spezifische Social-Media-Plattformen (Feeney, Fusi, Camarena & Zhang, 2019).

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, ist die öffentliche Verwaltung von einem hohen bürokratischen Aufwand sowie ausgeprägten hierarchischen Strukturen geprägt (Müller et al., 2011). Hinzu kommt, dass die politische Steuerung vielfältige rechtliche Anforderungen mit sich bringt. Die damit verbundenen gesetzlichen Grundlagen müssen im Rahmen von Change-Prozessen häufig angepasst werden, um beispielsweise E-Government-Dienste erfolgreich einzuführen. Diese Rahmenbedingungen können die Flexibilität sowie die Geschwindigkeit der Change-Prozesse einschränken (Kuhlmann & Heuberger, 2023).

Die Umsetzung von Change-Prozessen ist jedoch weder in der öffentlichen Verwaltung noch in der Privatwirtschaft ein rein mechanischer oder technischer Vorgang. Sondern sie wird massgeblich durch die beteiligten Menschen beeinflusst. Bedürfnisse, Vorstellungen, Erfahrungen, Emotionen und individuelle Persönlichkeitsmerkmale sowie die Einbettung in soziale Strukturen prägen wesentlich den Verlauf von Change-Prozessen. Neben den formalen Organisationsstrukturen spielen daher auch informelle, historisch gewachsene Strukturen eine zentrale Rolle für den erfolgreichen Verlauf von Change-Prozessen (Lauer, 2019). Die Studie der Hochschule St. Gallen mit 111 deutschsprachigen Unternehmen zeigt, dass nicht nur die Berücksichtigung der Sachebene, sondern auch der Beziehungsebene, in Change-Prozessen die Kosten um rund 25 % und die benötigte Zeit um rund 16 % reduziert (Kostka & Mönch, 2002). Eine weitere Studie mit 86 Unternehmen der deutschen Top-250- und DAX-Unternehmen zeigt, dass 43 % von ihnen erkennen, dass sie sich zu wenig an den emotionalen Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden orientieren. Die Folge ist eine nicht zielgruppengerechte Kommunikationsleistung (Mast, 2008). Vor diesem Hintergrund wird im nachfolgenden Unterkapitel das sieben Phasenmodell nach Richard K. Streich herangezogen, welches eines der meistzitierten Modelle der Change-Kurve darstellt und zugleich den Menschen ins Zentrum stellt (Deutinger, 2017; Dominico, 2023; Montua, 2024).

Da empirische Studien zu Change-Prozessen in der öffentlichen Verwaltung bislang nur begrenzt vorliegen, stützen sich die nachfolgenden theoretischen Ausführungen primär auf Forschung aus unterschiedlichen organisationalen Kontexten. Die Übertragbarkeit dieser Befunde auf die öffentliche Verwaltung wird dabei vor dem in Kapitel 2.2 dargestellten Kontext verstanden.

2.3. Sieben Phasenmodell nach Streich

Das Modell stellt die sieben Reaktionen bei plötzlichen, grösseren Veränderungen dar und bildet diese auf der Achse der wahrgenommenen, eigenen Kompetenz im Zeitverlauf ab (Abbildung 2).

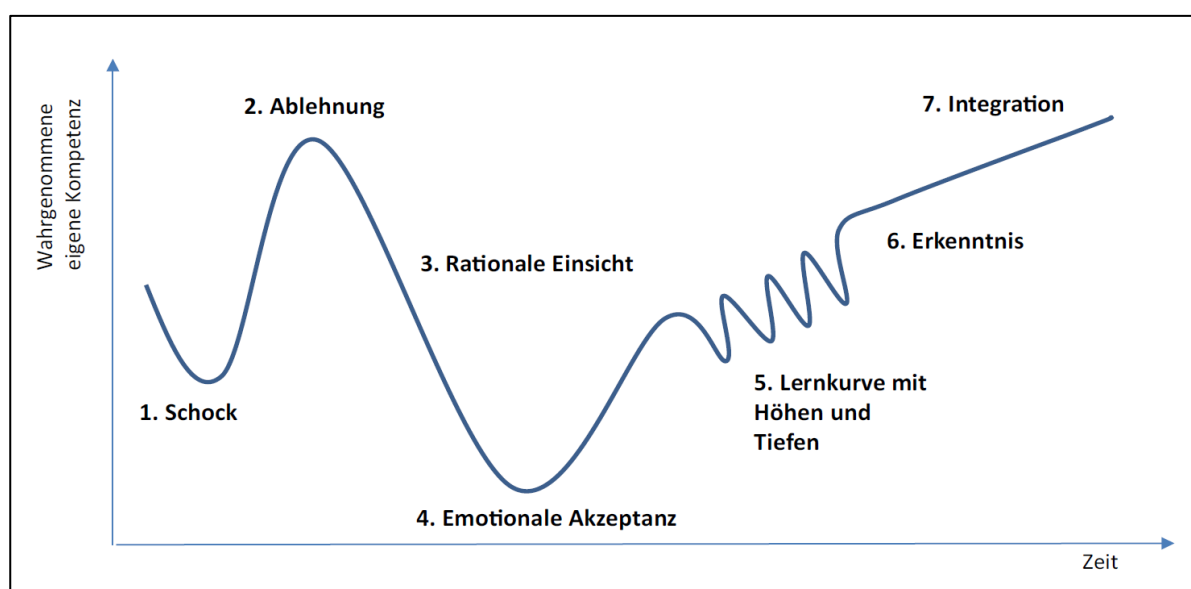


Abbildung 2. Das sieben Phasenmodell nach Streich (Dominico, 2023).

Das Modell hilft, emotionale Reaktionsmuster besser zu erkennen und bietet im täglichen Arbeitsprozess eine Austausch- und Reflexionsgrundlage. Denn in einem Change-Prozess verteilen sich emotionale Hoch- und Tiefphasen nicht zufällig oder sind gleichverteilt, sondern treten gehäuft in ganz bestimmten Phasen auf (Dominico, 2023; Montua, 2024). Das sieben Phasenmodell nach Streich (2016) beinhaltet folgende Phasen:

1. Phase Schock. Die betroffenen Mitarbeitenden reagieren auf die Veränderung zuerst überrascht, schockiert, ängstlich und besorgt. Durch die Mitteilung unerwarteter Geschehnisse entsteht bei den Mitarbeitenden ein Gefühl des Kontrollverlusts über ihren gewohnten Arbeitsalltag. Das führt zu Unsicherheit sowie Überforderung und verstärkt die zuvor erwähnten Emotionen. Durch den erlebten Schock entsteht eine Abwehrhaltung, was zur zweiten Phase führt (Streich, 2016).

2. Phase Ablehnung. Die Mitarbeitenden können noch nicht abschätzen, inwieweit sich die Veränderung in ihrem Arbeitsalltag auswirken wird. Dies löst Unsicherheit und Angst aus. Die Unsicherheit veranlasst die Mitarbeitenden dazu, die Veränderungen vorerst zu negieren, dabei werden sie von Emotionen wie Wut und Ärger begleitet. Dieser Widerstand wird von den betroffenen Mitarbeitenden unterschiedlich zum Ausdruck gebracht. Er erstreckt sich von der stillen, zurückhaltenden Ablehnung bis hin zur offenen Ablehnung. Der Widerstand wird ausgelöst, weil die betroffenen Mitarbeitenden sich häufig an die Vergangenheit klammern und die bisherigen Handhabungen beibehalten möchten. Dabei versuchen sie, Involvierte von ihrer Ablehnung zu überzeugen (Streich, 2016).

3. Phase rationale Einsicht. Durch das Scheitern des Überzeugungsversuchs wird die rationale Einsicht eingeleitet. Den Mitarbeitenden wird auf rationaler Ebene klar, dass die Veränderung unumgänglich und möglicherweise sogar notwendig ist. Nichtsdestotrotz führt diese Einsicht bei den Mitarbeitenden zur Frustration und zu einem fehlenden Willen, sich Neuem anzupassen. Die Mitarbeitenden verstehen zwar auf rationaler Ebene, dass die Veränderung notwendig ist, können sie jedoch auf emotionaler Ebene nicht akzeptieren, was zusätzlich Unsicherheit und Zweifel auslöst. Diese Phase dauert bis zum emotionalen Tiefpunkt der betroffenen Mitarbeitenden (Streich, 2016).

4. Phase emotionale Akzeptanz. Dieser emotionale Tiefpunkt wird auch Tal der Tränen genannt und ist durch Emotionen wie Antriebslosigkeit, Hoffnungslosigkeit und Interessenverlust geprägt. Denn die betroffenen Mitarbeitenden nehmen die eigene Kompetenz in dieser Phase als sehr gering wahr. Mit dem emotionalen Tiefpunkt im Change-Prozess ist die entscheidende Wende erreicht. Im Gegensatz zur dritten Phase beginnen sie, die Veränderung nicht nur zu verstehen, sondern auch emotional zu akzeptieren. Diese Phase ist entscheidend für einen erfolgreichen Change-Prozess. Denn tritt die emotionale Akzeptanz nicht ein, kann ein Scheitern des Change-Prozesses die Folge sein (Streich, 2016).

5. Phase Lernen. In dieser Phase gelingt es den Mitarbeitenden, allmählich mit der Situation umzugehen. Eine gewisse Neugier entsteht, was sie motiviert und folglich den Tatendrang hervorruft. Nichtsdestotrotz wechseln in dieser Phase Skepsis und Hoffnung und verlangen von den betroffenen Mitarbeitenden einen grossen Durchhaltewille. Die Mitarbeitenden sammeln durch das Ausprobieren

zunehmend neue Informationen und lernen durch Erfolge und Misserfolge neu erforderliche Verhaltensweisen (Streich, 2016).

6. Phase Erkenntnis. Mitarbeitende erkennen in dieser Phase, dass die Veränderung auch Gutes mit sich bringt. Dies geschieht durch erste Erfolge bei der Erweiterung ihrer Fertigkeiten und deren Integration in den neuen Arbeitsalltag. Dies motiviert die betroffenen Mitarbeitenden, und es zeigen sich eine Erleichterung und eine Zuversicht. Die in den vorgelagerten Phasen aufgetretenen negativen Emotionen gegenüber dem Change-Prozess, wie Angst und Wut, verlieren an Wirkung (Streich, 2016).

7. Phase Integration. Die neu erlernten Verhaltensweisen werden vollständig in den Arbeitsalltag integriert und von den Mitarbeitenden als selbstverständlich angesehen. Die letzte Phase ist geprägt von positiven Gefühlen. Beispielsweise können betroffene Mitarbeitende auf sich stolz sein, den Change-Prozess gemeistert zu haben. Durch die neu gewonnene Routine und Zuversicht sowie die Kompetenzen für Veränderungen erleben die Mitarbeitenden ein Sicherheitsgefühl und haben das Vertrauen und die Gelassenheit, die neuen Gegebenheiten zu meistern. Dies löst wiederum die Emotionen Freude und Zufriedenheit aus (Streich, 2016).

Das sieben Phasenmodell nach Streich (2016) verdeutlicht die emotionalen Reaktionsmuster von Mitarbeitenden während eines Change-Prozesses. Vor diesem Hintergrund rückt im folgenden Unterkapitel die Rolle der Vorgesetzten in den Fokus, die die Mitarbeitenden durch den Change-Prozess führen und sie somit in diesen Phasen begleiten.

2.4. Vorgesetzte im Change-Prozess

Eine Befragung mit 90 Vorgesetzten der umsatzstärksten, deutschen Unternehmen zeigt, dass 77 % der befragten Vorgesetzten die mangelnde Kommunikation, dicht gefolgt von mangelnder Führung mit 73 %, als hinderlichste Faktoren für einen erfolgreichen Change-Prozess in ihrem Unternehmen sehen. Weitere Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine mangelnde Führung einen erfolgreichen Change-Prozess um 37 % häufiger verhindert als eine ausgeprägte Führung. Dies lässt schliessen, dass eine ausgeprägte Führung einen deutlichen Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Change-Prozesses hat (Zacherls, Freibichler, Christiansen & Wegener, 2020).

Die Vorgesetzten haben in einem Change-Prozess mehrere Aufgaben. Sie sollen die Veränderung vorantreiben und bei der Gestaltung des Change-Prozesses aktiv mitwirken. Durch die Nähe zum Team ist es zudem ihre Aufgabe, ihren Mitarbeitenden Orientierung zu geben und sie durch den Change-Prozess zu begleiten. Weiter muss beachtet werden, dass auch Vorgesetzte Betroffene des Change-Prozesses sind. D.h., ihre Aufgabe ist es auch, die im vorherigen Unterkapitel beschriebenen emotionalen Hoch- und Tiefphasen zu durchleben. Letztere Aufgabe in Kombination mit den übrigen Aufgaben stellt Vorgesetzte vor eine grosse Herausforderung und macht sie zugleich zu einem erfolgskritischen Faktor im Change-Prozess (Bittner-Fessler, Krutzke & Hermann, 2023; Montua, 2024).

Die vorliegende Masterarbeit konzentriert sich auf die orientierungsgebende und begleitende Führungsaufgabe gegenüber den Mitarbeitenden. Da Change-Prozesse, wie im vorangehenden Unterkapitel beschrieben, auch mit emotionalen Hoch- und Tiefphasen der Mitarbeitenden einhergehen, müssen Vorgesetzte über eine ausgeprägte Kommunikations- und Informationsfähigkeit verfügen (Becker, 2014; Streich, 2016). Beispielsweise untersucht eine Studie mit 26 interviewten Mitarbeitenden, wie sie durch den Change-Prozess begleitet werden möchten. 23 der 26 Mitarbeitenden schreiben dem Informieren und dem Kommunizieren eine starke Relevanz zu. Sie erwähnen, dass sie durch den Erhalt von Informationen zur bevorstehenden Veränderung die Möglichkeit haben, sich auf das Bevorstehende einzustellen. Dadurch können sie ihre Angst und Unsicherheit reduzieren (Köhler & Kauffeld, 2025).

Die dargestellten Aufgaben und Herausforderungen der Vorgesetzten im Change-Prozess verdeutlichen ihre zentrale Rolle bei der Begleitung der Mitarbeitenden durch die sieben Phasen. Ein wesentliches Instrument dieser Führungsaufgabe stellt ihre Change-Kommunikation dar, die im folgenden Unterkapitel näher beleuchtet wird.

2.5. Change-Kommunikation

In der Veränderung ist die Kommunikation die Leitenergie für das Denken und Handeln (Mast, 2018). Kommunikation stellt Begriffe und Logiken bereit, die für die Orientierung, die Einordnung sowie das Beeinflussen von Meinungen, Einstellungen und Handlungen der Beteiligten in einem Change-Prozess erforderlich sind (Bittner-Fessler et al., 2023). Durch die Change-Kommunikation wird das übergeordnete Ziel verfolgt, den Change-Prozess zu unterstützen und am Ende zum Erfolg zu führen. Hierfür wird angestrebt, mittels Kommunikation die Akzeptanz und das Verständnis für einen Change-Prozess zu erreichen. Weiter wird versucht, eine Wandlungsbereitschaft zu erzeugen, indem diese hervorgerufen und negative Auswirkungen abgebaut werden (Bittner-Fessler et al., 2023).

Eine Studie von Prosci aus dem Jahr 2023 zeigt, dass die Vorgesetzten entscheidend für den Erfolg von Veränderungen sind, da sie durch die nahe Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitenden eine enge Beziehung zu ihnen pflegen und folglich in einem engen Austausch sind. 58 % der befragten Mitarbeitenden präferieren, Informationen zum Change-Prozess direkt von ihren Vorgesetzten zu erhalten (Kempton, 2025). Bevor die Vorgesetzten über den Change-Prozess informieren, muss ihnen bewusst sein, an wen sie die Kommunikation richten. Empirische Befunde zeigen, dass je nach Zielgruppe die Kommunikation angepasst werden muss (Starker & Peschke, 2021).

Folglich wird in den kommenden Unterkapiteln die Kommunikation der Vorgesetzten ausschliesslich für die Zielgruppe der betroffenen Mitarbeitenden genauer beleuchtet. Dabei wird die Kommunikation in die drei Unterkapitel Kommunikationsinhalt, Kommunikationsstruktur und Beziehungsebene während der Change-Kommunikation aufgeteilt.

2.5.1. Kommunikationsinhalt

Während eines Change-Prozesses bedarf es unterschiedlicher Kommunikationsinhalte, die nachstehend erläutert werden.

Zu Beginn eines Change-Prozesses kommt der Vermittlung der Beweggründe und Zielsetzungen der Veränderung eine zentrale Bedeutung zu. Dieses Wissen bietet den Mitarbeitenden Orientierung und ermöglicht es ihnen nachzuvollziehen, warum sich die Durchführung des Change-Prozesses lohnt (Bernecker & Reiss, 2002). Die quantitative Längsschnittstudie von van den Heuvel, Demerouti, Bakker, Hetland und Schaufeli (2020) untersuchte 71 Mitarbeitende während der Einführung eines flexiblen Arbeitsplatzes. Die Ergebnisse zeigen, dass das bereits zu Beginn des Change-Prozesses vorhandene Verständnis für dessen Sinn und die Veränderungsbereitschaft signifikant korrelieren (van den Heuvel et al., 2020). Weitere positive Auswirkungen zeigt die Studie von Li, Sun, Tao und Lee (2021). Sie erhoben eine quantitative Befragung zur organisatorischen Veränderung während der COVID-19-Pandemie mit 490 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen amerikanischen Unternehmen. Die Studie kam zum signifikanten Ergebnis, dass transparentes Informieren im Change-Prozess die veränderungsbezogenen Unsicherheiten reduziert und die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und der Organisation stärkt (Li et al., 2021). Die Kommunikation soll neben Transparenz auch relevant und qualitativ hochwertig sein. Da Change-Prozesse überwiegend neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen sind, wählen Mitarbeitende sehr bewusst aus, welche Informationen sie zusätzlich konsumieren können und möchten (Bächler, 2018).

Transparente Informationen zu Gründen und Zielen reduzieren vor allem die veränderungsbezogene Unsicherheit auf organisationaler Ebene. Die Informationsbedürfnisse der Mitarbeitenden richten sich primär auf die betroffenen Strukturen, Prozesse und Organisationseinheiten des Change-Prozesses und darauf, in welcher Weise diese verändert werden (Bernecker & Reiss, 2002). Die Interviewstudie von Köhler und Kauffeld (2025) zeigt, dass für die Mitarbeitenden im Vordergrund steht, wie sich der Change-Prozess auf sie persönlich und ihr unmittelbares Arbeitsumfeld auswirkt, wie zum Beispiel die Neuverteilung der Aufgaben, die Teamzusammensetzung oder die Gehaltsveränderungen (Köhler & Kauffeld, 2025). Insbesondere wenn Mitarbeitende Veränderungen als Bedrohung für die unmittelbare berufliche Zukunft wahrnehmen, d.h. eine wahrgenommene arbeitsbezogene Unsicherheit erleben, führt dies bei Mitarbeitenden zu Angst. Dies wiederum mindert ihr affektives Wohlbefinden signifikant. Zu diesen Ergebnissen kommen Gutiérrez-Broncano, Ruiz-Palomino, Jiménez-Estévez und Yáñez-Araque (2024) in ihrer quantitativen Studie mit 205 spanischen Hotelangestellten. Eine transparente, offene und konsequente Kommunikation - trotz oder gerade bei Widerständen - bietet Orientierung und schafft Vertrauen, was wiederum Widerstände abbaut und den Mitarbeitenden Sicherheit gibt (Mast, 2018; Mattes & Herzog-Braune, 2023). Die Interviewstudie von Köhler und Kauffeld (2025) zeigt, dass 23 der 26 der Mitarbeitenden sich mehr Informationen über den Change-Prozess wünschen und dass die Hälfte der Interviewten das Informieren über harte Fakten zum Change-Prozess wichtig findet. Zwar eignen sich für die Vermittlung von Gründen des Change-Prozesses und die Begründung von inhaltlichen Entscheidungen harte Fakten, wie Kennzahlen, jedoch erreichen harte Fakten meist nicht

die emotionale Ebene der Mitarbeitenden. Um die kognitive und emotionale Ebene zu erreichen, hat sich gezeigt, dass das Überführen der harten Fakten in Geschichten eine zielführende Methode darstellt. Eine Studie mit 12 Experteninterviews, die Change-Prozesse begleiten, zeigt, dass durch die sogenannte Storytelling-Methode das Gesagte häufig besser in Erinnerung bleibt und den Austausch von Erfahrungen erleichtert (Bächler, 2018, Weinreich, 2016). Storytelling ist eine Kommunikationsmethode. Das Verpacken des Veränderungsinhalts in eine Geschichte ermöglicht es, den Emotionen in einem Change-Prozess zu begegnen (Deutinger, 2017).

Wenn die Mitarbeitenden ihren emotionalen Tiefpunkt im Change-Prozess erreichen, auch als Tal der Tränen bekannt, treten rationale Informationen zeitweise in den Hintergrund. Der Grund liegt darin, dass die Mitarbeitenden zwar die Notwendigkeit der Veränderung bereits auf rationaler Ebene akzeptieren, jedoch noch nicht auf emotionaler Ebene. Der emotionale Tiefpunkt ist im Change-Prozess unvermeidbar. Die Würdigung, die Verabschiedung und das Loslassen des Alten unterstützen die Mitarbeitenden, die Veränderung auch auf der emotionalen Ebene zu akzeptieren und offen für Neues zu werden (Deutinger, 2017). Diese emotionale Verarbeitung des Alten wird auch in empirischen Studien bestätigt, wie in der explorativen qualitativen Fallstudie, die 32 Mitarbeitende während der Fusion eines irischen Pharmaunternehmens mit einem amerikanischen multinationalen Konzern untersucht. Die Interviewten empfinden die Thematisierung des Verlustes der bisherigen Zugehörigkeit als wichtig, um den Übergang in das neue Unternehmen zu erleichtern (Egan, Kelliher & Walsh, 2024).

Regelmässige Feedbacks der Vorgesetzten sind wichtige Bestandteile der Change-Kommunikation. Bestärkendes Feedback zeigt den Mitarbeitenden, dass sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Eine Tagebuchstudie mit 104 Mitarbeitenden zeigt, dass Mitarbeitende an Tagen, an denen sie bestärkendes Feedback, wie Wertschätzung und Anerkennung unter anderem von Vorgesetzten erhalten, von signifikant höherer Motivation berichten und dies unabhängig von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen (Seitl, Manuoglu & Hrbáčková, 2024). Die Ergebnisse einer Querschnittstudie mit 1 699 Mitarbeitenden aus der öffentlichen Verwaltung in Südkorea ergaben zudem, dass Feedback von Vorgesetzten einen signifikanten und direkten Einfluss auf das innovative Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden hat. Weiter zeigt sich, dass das Vertrauen in die Vorgesetzten und die affektive Bindung zur öffentlichen Verwaltung als signifikante Mediatoren zwischen Feedback von Vorgesetzten und innovativem Arbeitsverhalten wirken (Bak, 2020). Feedback umfasst neben bestärkenden auch korrigierenden Rückmeldungen. Korrektives Feedback beinhaltet Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten sowie spezifische Korrekturen, die die Mitarbeitenden bei der Bewältigung der neuen Aufgaben unterstützen (Hattie & Timperley, 2007). Neben den Rückmeldungen zum Arbeitsverhalten und zur Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, sind auch Rückmeldungen zum Status quo des Change-Prozesses zu kommunizieren. Dabei ist wichtig, dass neben positiven Updates auch negative Nachrichten offen kommuniziert und nicht zurückgehalten werden ganz nach dem Motto «Bad news are better than no news» (Deutinger, 2017). In einer Studie mit einem Multi-Methodenansatz, bestehend aus Experiment und Befragungen von insgesamt 1 795 Mitarbeitenden aus verschiedenen Organisationen, untersuchten Sguera, Patient, Diehl und Bobocel

(2022) die Wirkung offener Kommunikation bei negativen organisationalen Veränderungen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Zurückhalten negativer Informationen stärkeren organisationalen Zynismus und höhere Kündigungsabsichten fördert, während transparente Kommunikation auch schlechter Nachrichten diese Effekte signifikant reduziert (Sguera et al., 2022). Rückmeldungen zu kurzfristigen Etappensiegen, sogenannten Quick Wins, können dazu beitragen, Tiefpunkte zu überwinden und die Mitarbeitenden zu motivieren, am Veränderungsprozess festzuhalten. Quick Wins sind für den Grossteil der Mitarbeitenden sichtbar, eindeutig und beziehen sich klar auf den Change-Prozess.

Nach der Umsetzung des Change-Prozesses kommt dem kommunikativen Abschluss eine zentrale Bedeutung zu. Konkret ist die explizite Würdigung der Anstrengungen, der Dank an die Mitarbeitenden sowie die klare Markierung des Endes gemeint (Deutinger, 2017).

2.5.2. Kommunikationsstruktur

Die Kommunikationsart und die damit einhergehenden Kanäle können auf einer Stufenleiter anhand des Mobilisierungs- und Aktivierungsgrades aufgezeigt werden (Abbildung 3) (Deutinger, 2017).

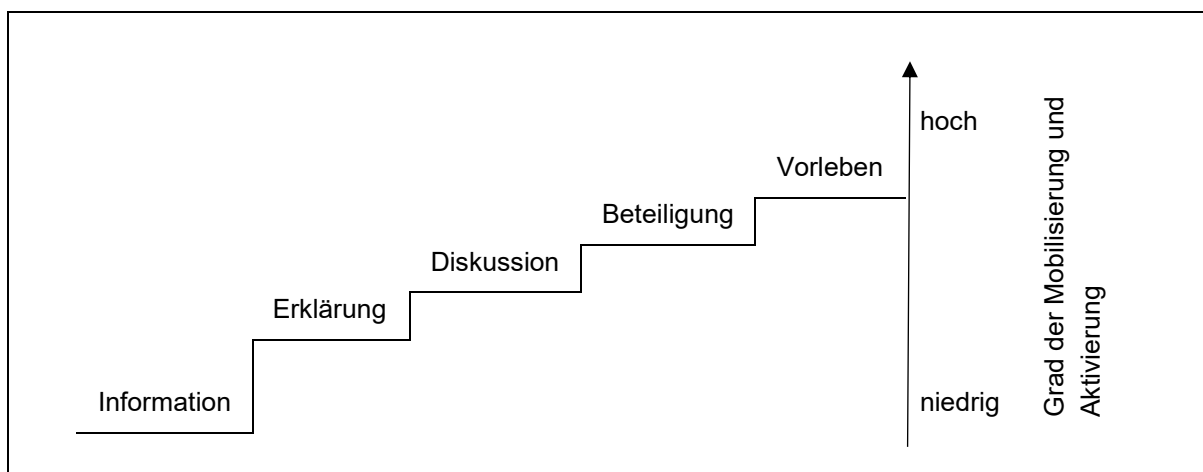


Abbildung 3. Die Stufenleiter der Kommunikationsart (eigene Darstellung in Anlehnung an Deutinger (2017)).

1. Stufe Information. Die erste Stufe enthält einen niedrigen Grad der Mobilisierung und Aktivierung. Dabei geht es ausschliesslich darum, die Mitarbeitenden über den Inhalt und die Neuerungen zu informieren. Dies geschieht im Change-Prozess normalerweise Top-down. Die Kommunikation ist schwerpunktmässig eindimensional, d.h., die sendenden Vorgesetzten informieren die empfangenden Mitarbeitenden. Auch wenn eine Rückmeldung möglich wäre, wird diese weder erwartet noch steht sie im Zentrum dieser Stufe. Das Informieren kann mit Kommunikationskanälen wie E-Mail, Intranet, Brief und Informationsveranstaltung erfolgen. Diese Form der Kommunikationskanäle ermöglicht in kurzer Zeit eine breite Streuung der Informationen. Gleichzeitig ist es essentiell, die Folgen im Blick zu haben. Denn im Change-Prozess schwingen Emotionen stark

mit, wodurch beispielsweise ein E-Mail von den betroffenen Mitarbeitenden auf Zwischentöne wie versteckte Hinweise und unterschwellige Botschaften analysiert wird. Daher ist das unmissverständliche, klare und eindeutige Übermitteln der Information und der Verzicht auf grosse Erklärungsversuche und lange Ausschweifungen wichtig (Deutinger, 2017).

2. Stufe Erklärung. Bei der zweiten Stufe erhalten Mitarbeitende nicht nur Informationen über den Inhalt und die Neuerungen, sondern auch eine Erklärung. Erfolgreiche und nachhaltige Veränderungen brauchen Offenheit und Ehrlichkeit, was über geschriebene Worte schwer vermittelbar ist. Hingegen erwies sich das direkte Gespräch durch die Vorgesetzten sowie die Erreichbarkeit der Vorgesetzten für (Rück-)Fragen in Veränderungssituationen als der wirksamste Kommunikationskanal, insbesondere für den Umgang mit Emotionen (Bächler, 2018; Deutinger, 2017). Im Vergleich sind Medien wie das Intranet zu 7 % für eine Verhaltensänderung der Mitarbeitenden verantwortlich. Deutlich mehr Einfluss haben mit 61 % die Vorgesetzten auf die Verhaltensänderung ihrer Mitarbeitenden (Quirke, 2008). In direkten Gesprächen können Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitenden Verzerrungen auflösen und emotionale Einwände aufgreifen sowie versachlichen (Bächler, 2018; Deutinger, 2017). Das direkte Gespräch kann beispielsweise in bilateralen Sitzungen, Teamsitzungen, -workshops oder Informationsveranstaltungen erfolgen. Hingegen ist von online Rückmeldungen oder vom Öffnen von online Foren zu Beginn des Change-Prozesses aufgrund der ausgeprägten negativen Emotionen der Mitarbeitenden abzuraten. Denn in dieser Phase weisen 90 % aller Kommentierungen von Umfragen und online Foren einen negativen Inhalt auf. Sind diese Negativmeldungen für alle betroffenen Mitarbeitenden ersichtlich, so werden diese verstärkt und hemmen Vorgesetzte beim Führen von weiteren direkten Gesprächen mit ihren Mitarbeitenden (Deutinger, 2017).

3. Stufe Diskussion. Bei der dritten Stufe handelt es sich um eine Zweiwegkommunikation, indem über ein bestimmtes Thema oder Problem lebhaft gesprochen wird (Duden, 2025). Es gibt Sprecherwechsel, sodass sich die beteiligten Personen zwischen den sendenden und empfangenden Rollen abwechseln. Diskussionen können mit allen Betroffenen oder in Kleingruppen durchgeführt werden (Deutinger, 2017). Ein partizipativer Ansatz ermöglicht es den Mitarbeitenden, die Einnahme einer aktiven Rolle und die Mitgestaltung im Change-Prozess. Dies unterstützt die Mitarbeitenden, die Veränderung schneller zu akzeptieren (Bächler, 2018). In einer Mixed-Methods-Studie untersuchte Harikkala-Laihininen (2022), mittels zwei Fragebögen bei zwei unterschiedlichen Fusionen über 1 000 Mitarbeitende sowie 13 halbstrukturierten Interviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die Emotionen und Kommunikationsprozesse während des Change-Prozesses. Während Top-down-Kommunikation entscheidend ist, um die täglichen Abläufe sicherzustellen, ermöglicht Interaktion die Entstehung positiver Emotionen und bindet die Mitarbeitenden somit an veränderungskonformes Verhalten. Die Beteiligung der Mitarbeitenden löst vor allem positive Emotionen wie Hoffnung, Neugier und Stolz aus. Die positiven Emotionen erhöhen die Motivation und das Engagement für Veränderungen und stärken die Identifikation der Mitarbeitenden mit den neuen Gegebenheiten, die der Change-Prozess mit sich bringt (Harikkala-Laihininen, 2022). In der nächsten Stufe ist der partizipative Ansatz noch ausgeprägter und folglich die Wirkung auf die Mitarbeitenden noch grösser.

In der Studie von Bächler (2018) setzen 10 von 12 Interviewten in Change-Prozessen auf Kanäle mit Feedback-, Beteiligungs- und Dialogmöglichkeiten. Dies zeigt einerseits, dass Mitarbeitende bewusst in den Change-Prozess miteinbezogen werden. Andererseits kann daraus geschlossen werden, dass der Einsatz dieser Kanäle erfolgsversprechend ist. Die Studie zeigt weiter, dass auch der Austausch von Erfahrungen und die Kommunikation von Erfahrungsberichten seitens der Mitarbeitenden erfolgsversprechend sind (Bächler, 2018). Beispielsweise eignen sich die Kommunikationskanäle Teamsitzung und -workshops für Diskussionen (Deutinger, 2017).

4. Stufe Beteiligung. In der vierten Stufe werden die betroffenen Mitarbeitenden in die Konzeption des Change-Prozesses miteinbezogen und dürfen mitbestimmen. Dabei werden sie nicht nur um ihre Meinung gefragt, sondern werden zur aktiven Partizipation eingeladen bzw. aufgefordert. Dies beinhaltet einen hohen Grad an Mobilisierung und Aktivierung (Deutinger, 2017). Eine Langzeitstudie von Tudoran, Jønsson und Holm (2022) mit 901 Mitarbeitenden zeigt, je mehr sich die Mitarbeitenden im Change-Prozess beteiligen dürfen, umso positiver sind sie gegenüber dem Change-Prozess eingestellt. Partizipation ist wie die Kommunikation ein Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Change-Prozesses. Dadurch können Betroffene die Umstände der Veränderung besser nachvollziehen und sich mit den Entscheidungen besser identifizieren, was wiederum Widerstände reduziert und ihre Motivation erhöht. Die Befragung von Haqq, Haerudin und Suwardi (2022) mit 280 Mitarbeitenden ergab, dass sich die Beteiligung der Mitarbeitenden im Change-Prozess positiv auf ihr kooperatives Verhalten im Change-Prozess auswirkt. Weiter zeigen sie, dass ihre Selbstwirksamkeit einen positiven Einfluss auf die Befürwortung des Change-Prozesses hat (Haqq et al., 2022). Rutka, Wróbel, Wycinka und Czerska (2023) kamen in ihrem Langzeitexperiment mit 598 Teams zum Ergebnis, dass die Teams bessere Entscheidungen trafen als bei durchschnittlichen Einzelentscheidungen, wenn die direkte Beteiligung an Entscheidungen zunahm. Dabei näherten sie sich der Entscheidungsqualität der besten Teammitglieder an. Dieser Effekt war universell und sowohl in den stärksten als auch in den schwächsten Teams zu beobachten. Es ist zu beachten, dass Gruppenentscheidungen zwar Synergiepotenzial bergen, dieses aber nicht immer ausgeschöpft wird. Gruppenentscheidungen reduzierten das Risiko schwerwiegender Fehlentscheidungen deutlich, und es lässt sich argumentieren, dass direkte Beteiligung eher vor gravierenden Fehlern schützt als die bestmöglichen Ergebnisse zu garantieren (Rutka et al. 2023). Für die Beteiligung eignen sich Kommunikationskanäle wie Teamsitzung und -workshops sowie bilaterale Sitzungen (Deutinger, 2017).

5. Stufe Vorleben. Die oberste Stufe betrifft in erster Linie die Vorgesetzten. Sie haben eine Vorbildfunktion. Eine Metastudie mit 691 Mitarbeitenden ergab, dass wenn die Vorgesetzten eine hohe Integrität innehaben, d.h. ihr tatsächliches Verhalten mit den ausgesprochenen Werten und Versprechen kongruent ist, das Verhalten der Mitarbeitenden im Change-Prozess positiv beeinflusst wird (Ete, Epitropaki, Zhou & Graham, 2020). Denn die durch den Change-Prozess neu entstandenen Werte und Verhaltensweisen müssen von den Vorgesetzten selbst gelebt und überzeugend und sichtbar vorgelebt werden. In einer quantitativen Studie mit 384 Mitarbeitenden untersuchten Javed, Niazi, Hoshino, Hassan und Hussain (2021) den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen

Verhaltensintegrität von Vorgesetzten und der Meinungsäußerung der Mitarbeitenden. Die Ergebnisse zeigen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Integrität der Vorgesetzten und dem Verhalten der Mitarbeitenden in der Meinungsäußerung. Dabei wird dieser Zusammenhang durch die psychologische Sicherheit und das Vertrauen mediiert (Javed et al., 2021). Hierfür können formelle Kommunikationskanäle, wie Veranstaltungen, E-Mails, Sitzungen und Workshops sowie informelle Kommunikationskanäle wie Gespräche in der Pause, im Flur und Telefonate Verwendung finden (Deutinger, 2017).

Neben dem Kommunikationsinhalt, -art und -kanal spielt der zeitliche Aspekt der Kommunikation eine zentrale Rolle im Change-Prozess. Zeitpunkt, Häufigkeit und Wiederholung haben einen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Kommunikation. Um Gerüchtebildung und spekulative Unsicherheiten zu vermeiden, ist es entscheidend, alle betroffenen Mitarbeitenden zeitnah und möglichst zeitgleich über bevorstehende Veränderungen zu informieren (Deutinger, 2017). Aus der Interviewstudie von Köhler und Kauffeld (2025) geht hervor, dass rund ein Viertel der 26 interviewten Mitarbeitenden auf die rechtzeitige Kommunikation im Change-Prozess einen grossen Wert legt. Neben dem Zeitpunkt der Kommunikation ist auch deren Regelmässigkeit von zentraler Bedeutung. Mitarbeitende benötigen während eines Change-Prozesses kontinuierliche Updates, um den Change-Prozess gedanklich präsent zu halten und ihre Orientierung aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig darf die Häufigkeit der Informationen die Mitarbeitenden nicht überfordern (Deutinger, 2017). Die Studie von Schmidt und Sackmann (2021) mit insgesamt 200 befragten Vorgesetzten und Mitarbeitenden zeigt, dass 31 % der Befragten der Meinung sind, dass die Kommunikation im Change-Prozess regelmässiger praktiziert werden soll. Regelmässige Kommunikation trägt zur Stärkung von Orientierung, Sicherheit und Motivation bei (Mast, 2018; Kauffeld, 2019). Weiter darf nicht davon ausgegangen werden, dass das einmalige Kommunizieren von Informationen auf Anhieb bei den Mitarbeitenden ankommt und verstanden wird. Denn Informationen, die Stress und Ängste auslösen, was bei Veränderungen oft der Fall ist, hemmen die kognitive Verarbeitung. Dies lässt sich anhand des Konzepts der begrenzten kognitiven Verarbeitungskapazität (Cognitive Load) nach Sweller (1988) erklären. Unter Bedingungen erhöhter emotionaler Belastung steht den Mitarbeitenden weniger mentale Kapazität für die Verarbeitung neuer Informationen zur Verfügung, wodurch einmalig kommunizierte Inhalte weniger zuverlässig aufgenommen und behalten werden (Eysenck, 2007). Aus diesem Grund ist die wiederholte Kommunikation, insbesondere in stark emotionsgeladenen Phasen, von besonderer Bedeutung (Kauffeld, 2019; Montua, 2024). Die Verbreitung von Informationen über unterschiedliche Sinneskanäle unterstützt zusätzlich die individuelle Informationsverarbeitung. Durch die Kombination aus mündlicher und schriftlicher Kommunikation erhalten Mitarbeitende die Möglichkeit, Informationen einerseits zeitgleich zu empfangen und Rückfragen zu stellen, und andererseits können sie die Informationen nach Bedarf mehrmals und zu einem für sie relevanten Zeitpunkt nachlesen (Montua, 2024).

2.5.3. Beziehungsebene

Empathie. Empathie ist ein zweidimensionales Konstrukt, bestehend aus kognitiver Empathie und affektiver Empathie. Kognitive Empathie bezeichnet die Fähigkeit, Gedanken, Perspektiven und

Gefühle anderer zu erkennen und rational nachzuvollziehen. Affektive Empathie meint die Fähigkeit, die Emotionen anderer nachzuempfinden (Vallette d'Osia & Meier, 2024). Change-Prozesse gehen bei Mitarbeitenden mit intensiven emotionalen Reaktionen wie Angst, Unsicherheit und Wut einher (Starker & Peschke, 2021). Vor diesem Hintergrund ist Empathie eine zentrale Voraussetzung dafür, emotionale Reaktionen anderer Personen adäquat wahrnehmen und einordnen zu können.

Eine Meta-Analyse mit 28 quantitativen Studien ergab, dass höhere Empathie signifikant mit einer verbesserten Fähigkeit zur Emotionserkennung bei anderen Personen zusammenhängt, wenngleich der Effekt als schwach einzustufen ist (Holland, O'Connell & Dziobek, 2021). Während diese Befunde die grundlegende Bedeutung von Empathie für die Wahrnehmung emotionaler Zustände belegen, zeigt die nachfolgende Studie deren Wirkung im Führungskontext. Ma, Wu, Liu, Ji und Gao (2024) untersuchten mittels Fragebogen den Zusammenhang zwischen empathischem Führungsverhalten und innovativem Verhalten bei 301 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen. Die Ergebnisse zeigen, dass empathische Führung in einem positiven Zusammenhang mit dem innovativen Verhalten der Mitarbeitenden steht. Darüber hinaus wurde nachgewiesen, dass die emotionalen Zustände Besorgnis, Kontrolle, Neugier und Selbstvertrauen die Beziehung zwischen empathischer Führung und dem innovativen Verhalten der Mitarbeitenden medieren.

Aktives Zuhören. Aktives Zuhören wird als eine Form des Zuhörens verstanden, bei der die hörende Person dem Gegenüber durch Rückmeldungen signalisiert, dass sie dessen Äußerungen aufmerksam aufnimmt und zu verstehen versucht (Rogers & Farson, 1957).

Wie im Unterkapitel 2.3 beschrieben, entstehen in Change-Prozessen häufig negative Emotionen, die zu Widerständen bei Mitarbeitenden führen können. Weinstein, Itzchakov und Legate (2022) schreiben in ihrer Literaturübersicht zum motivationalen Wert des Zuhörens, dass aktives Zuhören grundlegende psychologische Bedürfnisse, insbesondere nach Autonomie und Zugehörigkeit, befriedigen kann. Weiter kann aktives Zuhören beim Abbau von Abwehrverhalten, beim Überbrücken von Gräben und beim Anstossen von Veränderungen wirksam sein (Weinstein et al., 2022).

Die aktiv herangetragenen Impulse der Mitarbeitenden können aufgenommen werden, bevor sie sich zu konfliktbeladenen Themen entwickeln oder negative Stimmung verbreiten. Aktives Zuhören ermöglicht, Konfliktpotenziale frühzeitig zu behandeln, da sich die betroffenen Mitarbeitenden gehört fühlen (Bittner-Fessler et al., 2023). Eine Studie mit 60 interviewten Kommunikationsexpertinnen und -experten zeigt, dass rund die Hälfte der Interviewten als wichtigen Erfolgsfaktor beim Vorbeugen und Entgegenwirken von Widerständen das aktive Zuhören, das Eingehen auf Sorgen und den Versuch, alle mitzunehmen, nennt (Bahrt & Schier, 2021). Ergänzend dazu zeigt eine quantitative Studie mit 41 Vorgesetzten und ihren direkten Mitarbeitenden ($n = 203$), dass Mitarbeitende, deren Vorgesetzte eine höhere Zuhörhaltung und -fähigkeit aufwiesen, eine niedrigere psychische Stressreaktion als jene zeigen, deren Vorgesetzte eine niedrigere Ausprägung aufweisen. Ebenfalls werden diese bei der Arbeit mehr kontrolliert und erhalten mehr Unterstützung am Arbeitsplatz (Mineyama, Tsutsumi, Takao, Nishiuchi & Kawakami, 2007). Neben der Stressreduktion spielt aktives Zuhören auch für die

Einbindung von Expertise eine Rolle. Eine Studie mit 6 040 Pflegepersonen und ihren Vorgesetzten zeigt, dass das Einholen und Berücksichtigen der Vorschläge der Mitarbeitenden durch die Vorgesetzten signifikant positiv mit der Mitarbeitendenbeteiligung korreliert. Dabei spielt der wahrgenommene Einfluss der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz eine moderierende Rolle (Tangirala & Ramanujam, 2012).

Vertrauen. Vertrauen meint, sich gegenüber einer anderen Person verletzlich zu machen, basierend auf der Erwartung, dass diese Person zuverlässig handelt und positive Absichten verfolgt (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Im kommunikativen Kontext umfasst Vertrauen zudem die Überzeugung, dass die andere Person verlässlich, wahrhaftig und offen kommuniziert (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000).

Im Kontext von Change-Prozessen gilt Vertrauen als zentrale Voraussetzung für offene Kommunikation und Veränderungsengagement. Empirische Befunde zeigen, dass Vertrauen in die Vorgesetzten eng mit psychologischer Sicherheit verbunden ist. In einer aktuellen Studie mit 506 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen kamen Du und Xie (2025) zum Ergebnis, dass eine achtsame Kommunikation bei den Vorgesetzten einen positiven Einfluss auf die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden hat. Zudem wirken Empathie und zwischenmenschliches Vertrauen als Mediatoren zwischen achtsamer Kommunikation der Vorgesetzten und der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden (Du & Xie, 2025). Diese Ergebnisse verdeutlichen die zentrale Rolle psychologischer Sicherheit als vermittelnden Mechanismus zwischen Führungs- und Mitarbeitendenverhalten. Dies wird auch in den nachfolgenden Studien deutlich. Eine weitere quantitative Umfrage mit 146 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Unternehmen in Südafrika ergab, dass die psychologische Sicherheit ein signifikanter Mediator zwischen dem Führungsverhalten, wobei dies Offenheit, Verfügbarkeit und Zugänglichkeit umfasst, und der Meinungsäußerung der Mitarbeitenden ist (Mohase, Donald & Israel, 2025). Weiter zeigt eine australische Befragung mit 297 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen, dass psychologische Sicherheit einen signifikanten Einfluss auf das Veränderungsengagement der Mitarbeitenden hat (Albrecht, Furlong & Leiter, 2023).

Beim Change-Prozess ist nicht nur das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Vorgesetzten zentral, sondern auch das Vertrauen der Vorgesetzten in ihre Mitarbeitenden. Hierbei spielt die Autonomie der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. In einer Befragung mit 236 Teammitgliedern norwegischer Softwareentwicklungsteams zeigte sich, dass Autonomie die psychologische Sicherheit stärkt, welche wiederum positiv mit Teamreflexivität und Teamleistung verbunden ist (Buvik & Tkalic, 2022). Im Change-Prozess kann diese Autonomie insbesondere kommunikativ erfolgen, indem die Vorgesetzten die Mitarbeitenden motivieren, Neues auszuprobieren und Fehler erlaubt sind. Die Literatur weist darauf hin, dass Vertrauen die Bereitschaft stärkt, Risiken einzugehen und neue Ideen zu entwickeln. Das stellt gerade in Change-Prozessen eine wichtige Voraussetzung dar (Jansen, 2025). Ergänzend zeigt eine quantitative Befragung mit 252 Mitarbeitenden eines polnischen Unternehmens, dass Vertrauen signifikant positiv mit Wissensweitergabe und Wissenssammlung korreliert. Die Wissensweitergabe steht in einem signifikanten Zusammenhang mit Ideengenerierung, welche wiederum eng mit Ideenrealisierung verbunden ist (Kmiecia, 2021). Im Unterkapitel 2.3 wird

deutlich, dass der Change-Prozess mit Lernerfahrungen verbunden ist. Eine vertrauensvolle Kommunikation kann die Mitarbeitenden unterstützen, sich auf diese Lernerfahrungen einzulassen.

Die bisherigen Ausführungen haben zentrale Elemente wirksamer Change-Kommunikation der Vorgesetzten beschrieben. Im folgenden Unterkapitel werden diese in Beziehung zum sieben Phasenmodell nach Streich gesetzt.

2.6. Wirksame Kommunikation der Vorgesetzten während den sieben Phasen nach Streich

Die Autorin entscheidet sich bewusst für das sieben Phasenmodell nach Streich (2016). Denn die Mitarbeitenden befinden sich in der Change-Kurve zeitgleich in verschiedenen Phasen, wodurch die Change-Kommunikation, die sich primär an Gruppen und nicht an Individuen wendet, kein optimales Ergebnis liefern kann. Folglich müssen Vorgesetzte auf ihre Mitarbeitenden möglichst individuell eingehen und adäquat kommunizieren, um für Verständnis und Veränderungsbereitschaft zu sorgen. Durch die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit jedes Einzelnen wird das gesamte Team und letztlich der Prozess gestärkt (Bächler, 2018; Dominico, 2023; Montua, 2024).

Bevor auf die Kommunikation in den unterschiedlichen Phasen eingegangen wird, möchte die Autorin dieser Masterarbeit darauf hinweisen, dass sich die Mitarbeitenden nicht nur zeitgleich in unterschiedlichen Phasen befinden, sondern dass sie auch in unterschiedlichem Tempo und mit individuellen Schleifen und Bedürfnissen die einzelnen Phasen durchlaufen. Das sieben Phasenmodell besitzt dadurch eine begrenzte Aussagekraft. Nichtsdestotrotz ist das Phasenmodell eine nützliche Unterstützung für den Einsatz von Kommunikation (Bächler, 2018).

Die nachfolgende Tabelle 1 fasst auf Basis der im Unterkapitel 2.5. erläuterten Change-Kommunikation sowie des im Unterkapitel 2.3. beschriebenen sieben Phasenmodells nach Streich (2016) zusammen, worauf die Vorgesetzten in ihrer Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden im Change-Prozess achten müssen.

Die phasenspezifische Einordnung wirksamer Change-Kommunikation beschreibt, wie Vorgesetzte ihre Kommunikation idealerweise gestalten sollten. Ob diese kommunikativen Anforderungen von Vorgesetzten und Mitarbeitenden in gleicher Weise wahrgenommen werden, steht im Zentrum des folgenden Unterkapitels.

Tabelle 1

Wirksame Kommunikation der Vorgesetzten während der sieben Phasen nach Streich (eigene Darstellung)

Phasenmodell	1. Phase Schock	2. Phase Ablehnung	3. Phase Rationale Einsicht	4. Phase Emotionale Akzeptanz	5. Phase Lernen	6. Phase Erkenntnis	7. Phase Integration
Emotionen der Mitarbeitenden	Überraschung, Schock, Angst, Besorgnis, Unsicherheit, Überforderung	Ärger, Wut, Angst, Unsicherheit	Frustration, Zweifel, Unsicherheit	Antriebslosigkeit, Hoffnungslosigkeit, Interessenverlust	Neugier, Motivation, Hoffnung, Skepsis	Motivation, Erleichterung, Zuversicht	Freude, Stolz, Gelassenheit, Zuversicht, Vertrauen, Zufriedenheit
Inhalt	Gründe, Ziele, Vorgehen (Struktur, Prozesse, Betroffene), Folgen	Gründe, Ziele, Vorgehen, Folgen	Gründe	Würdigung, Verabschiedung und Loslassen des Alten	Quick Wins, Bestärkung, Feedback, Gründe, Ziele	Erfolge, Bestärkung	Würdigung, Dank, Abschluss
Art	Information, (Erklären)	Erklärung	Diskussion	Diskussion, Vorleben	Beteiligung, Vorleben	Beteiligung, Vorleben	Vorleben
Kanal	E-Mail, Intranet, Brief, Informationsveranstaltung, (bilaterale Gespräche)	bilaterale Sitzungen, Teamsitzungen	Teamsitzung und -workshops	Teamsitzung und -workshops	Teamsitzung und -workshops sowie bilaterale Sitzung	Informationsveranstaltung, Teamsitzung und -workshops sowie bilaterale Sitzung, E-Mail, informelle Gespräche in der Pause, im Flur oder am Telefon	Informationsveranstaltung, Teamsitzung sowie bilaterale Sitzung, E-Mail, informelle Gespräche in der Pause, im Flur oder am Telefon
Zeitlicher Aspekt	intensiv, zeitnah und zeitgleich informieren	intensiv, wiederholend und gleichzeitig Raum zur Verarbeitung	intensiv, wiederholend	intensiv, wiederholend	dran bleiben	dran bleiben, grössere Abstände	dran bleiben, grössere Abstände, bewusster Abschluss
Empathie	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	hoch	hoch	hoch
Vertrauen	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	hoch	hoch
Aktives Zuhören	niedrig	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	hoch	hoch

2.7. Wahrnehmungsdifferenz in der Change-Kommunikation

In den vorhergehenden Unterkapiteln wurde aufgezeigt, wie eine wirksame Change-Kommunikation seitens der Vorgesetzten aussehen soll. Damit im Arbeitskontext Wirkung erzielt werden kann, sind kongruente Einschätzungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden wichtig. Auf dieses Ergebnis kommen mehrere Studien, welche sich zwar nicht auf die Change-Kommunikation beziehen, jedoch grundlegende Wahrnehmungsprozesse im Führungskontext untersuchen.

Beispielsweise zeigt Caniels (2023) in seiner quantitativen Studie mit 146 Paaren, bestehend aus Vorgesetzten und Mitarbeitenden, dass eine Wahrnehmungsdifferenz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hinsichtlich des Einsatzes von Druck als Einflussstrategie den positiven Zusammenhang zwischen Resilienz und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden abschwächt (Caniels, 2023). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass nicht allein das beabsichtigte Führungsverhalten, sondern insbesondere dessen Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden für die Wirksamkeit von Führung relevant ist.

Auch weitere empirische Befunde deuten auf signifikante Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung in der Führungskommunikation hin. Die quantitative Studie von Mindeguia, Aritzeta, Garmendia und Olarza (2025) mit insgesamt 6 130 Mitarbeitenden und Vorgesetzten bestätigt den Befund, dass zwischen dem von Vorgesetzten beabsichtigten Führungsstil und dem von Mitarbeitenden wahrgenommenen Führungsstil Abweichungen bestehen. Zudem konnten sie nachweisen, dass die emotionalen Zustände der Mitarbeitenden eine medierende Rolle im Zusammenhang zwischen beabsichtigtem und wahrgenommenem Führungsstil einnehmen (Mindeguia et al., 2025). Damit liefert die Studie einen wichtigen Hinweis darauf, dass Wahrnehmungsdifferenzen im Führungskontext durch emotionale Prozesse signifikant beeinflusst werden.

Milanović, Matić und Golubović (2021) untersuchten deskriptiv mittels Befragung mit 72 Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Zufriedenheit mit der Kommunikation der Vorgesetzten. Dabei beschränken sie sich in ihrer Studie nicht auf die Kommunikation im Change-Prozess. Die deskriptiven Ergebnisse deuten darauf hin, dass Mitarbeitende die Kommunikation ihrer Vorgesetzten tendenziell kritischer bewerten als diese selbst (Milanović et al., 2021).

Zusammenfassend weisen diese Studien darauf hin, dass Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ein relevantes und empirisch belegtes Phänomen im Führungskontext darstellen. Die empirischen Befunde deuten darauf hin, dass die Selbstwahrnehmung der Vorgesetzten von der Fremdwahrnehmung der Mitarbeitenden abweichen kann.

Die Autorin dieser Masterarbeit nimmt vor diesem Hintergrund an, dass sich diese Wahrnehmungsdifferenzen auch auf die Change-Kommunikation der Vorgesetzten beziehen und sich dabei insbesondere im Kommunikationsinhalt, in der Kommunikationsstruktur und auf der Beziehungsebene während der Change-Kommunikation zeigen. Konkret wird angenommen, dass die

Vorgesetzten ihre Kommunikation im Change-Prozess qualitativ besser einschätzen, als sie von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird (Hypothese 1).

Darüber hinaus zeigt die Meta-Analyse von Souza und Chimenti (2024) mit 227 Artikeln, dass Emotionen eine wichtige Rolle im Change-Prozess spielen. Sie beeinflussen, wie Vorgesetzte und Mitarbeitende Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen und darauf reagieren. Ihre Befunde zeigen zudem, dass Emotionen unter anderem subjektiv geprägt sind. Denn Persönlichkeitsmerkmale, Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit haben einen Einfluss auf die Emotionen eines Individuums (Souza & Chimenti, 2024). Neben den personenspezifischen Emotionen gibt es auch phasenspezifische Emotionen. Denn die Mitarbeitenden und Vorgesetzten befinden sich in unterschiedlichen Phasen des sieben Phasenmodells nach Streich und zeigen somit unterschiedliche emotionale Reaktionsmuster (Bächler, 2018).

Vor diesem Hintergrund vermutet die Autorin dieser Masterarbeit, dass die Wahrnehmungsdifferenz in der Change-Kommunikation nicht nur global auftritt, sondern sich auch phasenspezifisch unterscheiden kann. Daraus ergibt sich die Annahme, dass die Wahrnehmungsdifferenz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in allen Phasen nach Streich beobachtbar ist (Hypothese 2).

Die dargestellten theoretischen und empirischen Befunde verdeutlichen die zentrale Bedeutung phasengerechter Kommunikation von Vorgesetzten im Change-Prozess sowie die Relevanz möglicher Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Offen bleibt jedoch, ob sich solche Wahrnehmungsdifferenzen in der Change-Kommunikation der Vorgesetzten empirisch nachweisen lassen. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Unterfragestellungen und die Hypothesen formuliert, mit denen diese Forschungslücke systematisch adressiert wird.

2.8. Fragestellung und Hypothese

In diesem Unterkapitel werden die Unterfragestellungen formuliert und daraus prüfbare Hypothesen abgeleitet, welche die vorliegende Arbeit anleiten.

Ausgehend von der in der Einleitung abgeleiteten Hauptfragestellung «Wie wird die Kommunikation der Vorgesetzten der Stadt Zürich im Change-Prozess wahrgenommen?» und dem dargestellten theoretischen Rahmen werden zwei Unterfragestellungen spezifiziert:

Unterfragestellung 1: Unterscheiden sich Vorgesetzte und Mitarbeitende in ihrer Einschätzung hinsichtlich der Qualität der Change-Kommunikation der Vorgesetzten?

Unterfragestellung 2: Unterscheiden sich Vorgesetzte und Mitarbeitende in ihrer Einschätzung, ob die Change-Kommunikation der Vorgesetzten in den sieben Phasen nach Streich als ausreichend wahrgenommen wird?

Zur Beantwortung der beiden Unterfragestellungen werden die zwei nachfolgenden Hypothesen gebildet, die in einer quantitativen Studie untersucht werden. Das methodische Vorgehen der Studie wird im Kapitel 3 ausführlich erläutert.

Hypothese 1: Die Vorgesetzten schätzen ihre Kommunikation während eines Change-Prozesses qualitativ besser als ihre Mitarbeitenden ein.
(Richtung, global)

Hypothese 2: Die Vorgesetzten schätzen ihre Change-Kommunikation in den einzelnen Phasen nach Streich ausreichender als ihre Mitarbeitenden ein.
(Richtung, phasenspezifischer Gruppenvergleich)

2.9. Abgrenzung und Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der empirischen Befunde liegt der Fokus dieser Masterarbeit auf dem Erfolgsfaktor Kommunikation und die Arbeit grenzt sich damit von anderen Erfolgsfaktoren ab. Die Vorgesetzten nehmen in der Change-Kommunikation eine Schlüsselrolle ein, wodurch sich die vorliegende Masterarbeit ausschliesslich auf ihre Change-Kommunikation konzentriert. Weil die Kommunikation gerade in der öffentlichen Verwaltung eine grosse Herausforderung darstellt, wird die vorliegende Masterarbeit mit der Stadt Zürich durchgeführt.

Mit der vorliegenden Masterarbeit wird das übergreifende Ziel verfolgt, die Vorgesetzten in der öffentlichen Verwaltung zu unterstützen, mittels phasengerechter Kommunikation ihre Mitarbeitenden erfolgreich durch einen Change-Prozess zu führen, was zugleich zur Verbesserung der Erfolgsquote bei Change-Prozessen in der Stadt Zürich beiträgt. Hierfür verfolgt die Autorin dieser Masterarbeit mit ihrer Untersuchung das konkrete Ziel, eine mögliche Wahrnehmungsdifferenz zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden hinsichtlich der Change-Kommunikation der Vorgesetzten aufzudecken. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Vorgesetzten abgeleitet, die zur Verbesserung der Erfolgsquote beitragen.

Die formulierten Fragestellungen und Hypothesen zielen daher darauf ab, Wahrnehmungsunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden in der Stadt Zürich hinsichtlich der Change-Kommunikation der Vorgesetzten systematisch zu untersuchen. Um die formulierten Hypothesen zu prüfen, wird im nachfolgenden Kapitel das methodische Vorgehen der Masterarbeit aufgezeigt.

3. Methode

In diesem Kapitel wird das Studiendesign, die Stichprobe, die Erhebungsmethode sowie die Auswertungsmethode zur Prüfung der beiden Hypothesen erläutert.

3.1. Studiendesign

Die vorliegende Studie folgte einem quantitativen Forschungsdesign. Ziel der Untersuchung war es, die wahrgenommene Kommunikation der Vorgesetzten mit ihren Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung sowie anhand der sieben Phasen nach Streich in Change-Prozessen zu erfassen. Weiter zielte die Untersuchung darauf ab, eine mögliche Differenz zwischen der Selbstwahrnehmung der Vorgesetzten und der Fremdwahrnehmung der Mitarbeitenden zu analysieren.

Die Wahl eines quantitativen Forschungsdesigns begründete sich darin, dass vergleichbare Wahrnehmungsmuster über eine grössere Anzahl von Vorgesetzten und Mitarbeitenden hinweg identifiziert und statistisch geprüft werden sollten. Im Vordergrund stand somit nicht die individuelle Sicht einzelner Akteure, sondern die Analyse generalisierbarer Zusammenhänge und Gruppenunterschiede (Flick, 2019).

Ein qualitatives Vorgehen, wie leitfadengestützte Interviews oder Gruppendiskussionen, wurde bewusst ausgeschlossen, da dieses primär zur explorativen Vertiefung subjektiver Bedeutungszuschreibungen geeignet gewesen wäre, jedoch keinen direkten statistischen Vergleich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden erlaubt hätte. Ebenso wurde auf ein Längsschnittdesign während eines Change-Prozesses verzichtet, obwohl dieses zur Abbildung der wahrgenommenen Kommunikation während der sieben Phasen nach Streich zu genaueren Ergebnissen geführt hätte (Flick, 2019). Diese Entscheidung erfolgte aufgrund der eingeschränkten Planbarkeit organisationaler Change-Prozesse und des zeitlichen Rahmens der Masterarbeit.

Hinsichtlich der Validität war festzuhalten, dass die externe Validität aufgrund der Fokussierung auf die Stadt Zürich in der Generalisierbarkeit eingeschränkt war. Die Ergebnisse waren daher primär auf vergleichbare Kontexte öffentlicher Verwaltungen übertragbar (Wirtz, 2022). Die interne Validität wurde durch die Kontrolle potenzieller Störvariablen, wie der erhobenen demografischen Angaben oder der Wirkung des Change-Prozesses, gestützt. Nichtsdestotrotz lag mit dem Einsatz einer multiplen Regressionsanalyse und einer Korrelationsanalyse im Vergleich zu einem Experiment eine geringere interne Validität vor (Wirtz, 2019).

3.2. Stichprobe

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Studie bestand aus den über 30 000 Mitarbeitenden sämtlicher Departemente der Stadt Zürich. Die städtische Verwaltung setzt sich aus neun Departementen und den dazugehörigen 41 Dienstabteilungen zusammen. Sie wird durch den vom Volk gewählten Stadtrat mit seinen neun Mitgliedern geleitet (Anhang C). Die Dienstabteilungen decken unter anderem die Bereiche Bau, Bildung, Finanzen, Freizeit, Gesundheit, Immobilien, Sicherheit, Soziales, Sport und Technik ab (Stadt Zürich, 2025).

Da es sich beim quantitativen Fragebogen um eine nichtprobabilistische Stichprobe handelte, wurde eine Quotenstichprobe verwendet. Die Quoten bildeten sich hinsichtlich der untersuchungsrelevanten Merkmale: Vorgesetzte und Mitarbeitende der Stadt Zürich, die in den letzten drei Jahren einen Change-Prozess durchgeführt hatten oder sich in einem befanden. Dabei wurde die Quote in Untereinheiten, wie Branche, Zeitpunkt und Art des Change-Prozesses eingeteilt (Tabelle 2). Die Stichprobe wurde auf freiwilliger Basis der Vorgesetzten und Mitarbeitenden einer Dienstabteilung unter Beachtung der zuvor definierten Quote und ausgeglichener Untereinheiten entnommen. Um an die Vorgesetzten und Mitarbeitenden heranzukommen, stellte die Autorin dieser Masterarbeit das Ziel und das Vorgehen der Masterarbeit den Personal- und Organisationsentwickelnden (POE) im städtischen POE-Fachgremium vor und bat sie, die Umfrage in ihrer Dienstabteilung weiterzuleiten. Ebenfalls bat sie die IT-Projektleitenden, die mit Dienstabteilungen Change-Prozesse in der Digitalisierung durchführten sowie die IMMO, die mit anderen Dienstabteilungen die Arbeitsplätze zu Work Smart umwandelte, den betroffenen Dienstabteilungen die Umfrage per E-Mail weiterzuleiten.

Zu den Befragten gehörten die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden. Unter Vorgesetzten wurden in dieser Studie direkte Vorgesetzte eines Teams verstanden, die dieses durch den Change-Prozess personell und fachlich begleiteten bzw. begleitet hatten. Die Mitarbeitenden des Teams führen die Aufträge der Vorgesetzten aus und tragen mit ihrer Tätigkeit zur Erreichung des Teamziels bei. Mit G*Power 3.1.9.7 wurde eine A priori Teststärkenanalyse für einen Zweistichproben-t-Test für unabhängige Stichproben mit einseitiger Hypothesenstellung bei $\alpha = .05$ durchgeführt. Um bei einem mittleren Effekt ($d = 0.5$) und gleich grossen Versuchsgruppen (Allocation ratio = 1) eine Teststärke von $1-\beta = .8$ zu erzielen, musste eine Stichprobe mit dem Umfang $n = 102$ (also $n_1 = 51$ und $n_2 = 51$) gezogen werden. Insgesamt nahmen 53 Vorgesetzte und 60 Mitarbeitende der Stadt Zürich an der Umfrage teil.

Die Tabelle 2 zeigt einen Ausschnitt der demografischen Angaben der Teilnehmenden des Fragebogens. Die vollständige Tabelle ist dem Anhang D zu entnehmen.

Tabelle 2

Demografische Angaben zur Stichprobe des Fragebogens

Demografische Angaben	Ausprägung	Häufigkeit	Prozent
Position	Vorgesetzte	53	47
	Mitarbeitende	60	53
Branche	Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau	20	18
	Bildung, Soziales	14	12
	Gesundheit, Sport, Wellness	8	7
	Industrie, Technik, Informatik	38	34
	Medien, Information, Kommunikation	5	4
	Natur, Umwelt	9	8
	Rechtspflege, Sicherheit	2	2
	Verkehr, Fahrzeuge, Logistik	7	6
	Wirtschaft, Management, Handel	10	9
Abschlusszeitpunkt des Change-Prozesses	in den letzten 12 Monaten	32	28
	in den letzten 13 bis 24 Monaten	23	20
	in den letzten 25 bis 36 Monaten	20	28
	Formell noch nicht abgeschlossen	38	34
Art des Change-Prozesses	Digitalisierung	13	12
	Umstrukturierung	55	49
	Prozessoptimierung	9	8
	Kulturwandel	2	2
	Arbeitsplatzgestaltung (Work Smart)	16	14
	Einführung neuer Arbeitsmittel	11	10
	Umzug	2	2
sonstiges	5	4	

3.3. Erhebungsmethode

Mittels online Fragebogen wurde erhoben, wie die Kommunikation der Vorgesetzten im Change-Prozess wahrgenommen wurde (Anhang E und Anhang F). Der Fragebogen umfasste Items zu demografischen Angaben, zur Messung der Kommunikation, zur phasengerechten Kommunikation, zur Resistenz gegenüber Veränderungen, zum Informationsgrad der Vorgesetzten sowie zur wahrgenommenen Wirkung des Change-Prozesses.

Die abhängige Variable der Studie war die wahrgenommene Change-Kommunikation mit deren Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung. Unabhängige Variablen waren unter anderem die Position, die die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden umfasste, sowie weitere demografische Angaben. Neben den demografischen Angaben waren die Dimensionen Resistenz gegenüber Veränderungen, der Informationsgrad der Vorgesetzten sowie die wahrgenommene Wirkung des Change-Prozesses Kontrollvariablen.

Kommunikation. Die Kommunikation wurde mit Items zu den Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung gemessen. Für den Inhalt wurden vier von fünf Items der Skala Usefulness of Information

Received about Organizational Changes nach Edwards (2002) verwendet. Die Items wurden ins Deutsche übersetzt. Da die Umfrage explizit eine Dimension für die Kommunikationsstruktur beinhaltete, passte das fünfte Item nach Edwards (2002) «Deine Mitarbeitenden erhielten die Informationen über den Change-Prozess von dir rechtzeitig.» bzw. «Du erzieltest die Informationen über den Change-Prozess von deiner Vorgesetzten oder deinem Vorgesetzten rechtzeitig.» besser zur Dimension Struktur. Die interne Konsistenz der fünf Items war mit $\alpha = .91$ sehr gut (fünf Items; $M = 3.15$, $SD = .99$, $\alpha = .91$; 5-stufige Skala) (Edwards, 2002). In der vorliegenden Umfrage war die interne Konsistenz für die Dimension Inhalt der Vorgesetzten mit $\alpha = .85$ gut und die der Mitarbeitenden mit $\alpha = .89$ auch gut. Neben dem fünften Item nach Edwards (2002) erstellte die Autorin dieser Arbeit in Anlehnung an die Theorie aus Kapitel 2 sieben Items zur Dimension Struktur selbst. Die interne Konsistenz der acht Items der Dimension Struktur war in der vorliegenden Umfrage für die Vorgesetzten mit $\alpha = .78$ akzeptabel und für die Mitarbeitenden mit $\alpha = .70$ gut. Zur Messung der Dimension Beziehung wurden die vier Items der Skala cognitive empathy nach Vossen, Piotrowski und Valkenburg (2015) sowie die vier Items der Skala Organizational Communication Climate nach Ballı und Ateş (2021) beigezogen. Diese Items wurden ins Deutsche übersetzt. Die Items nach Vossen et al. (2015) wiesen eine gute interne Konsistenz von $\alpha = .86$ auf. Die Items nach Ballı und Ateş (2021) wiesen eine gute interne Konsistenz von $\alpha = .89$ auf. Weiter ergänzte die Autorin dieser Masterarbeit in Anlehnung an die Theorie aus Kapitel 2 mit vier weiteren Items selbst, um die Kommunikation ganzheitlicher zu erfassen. Die interne Konsistenz für die Dimension Beziehung war in der vorliegenden Umfrage für die Vorgesetzten mit $\alpha = .79$ akzeptabel und für die Mitarbeitenden mit $\alpha = .96$ sehr gut. Die interne Konsistenz aller 25 Kommunikationsitems war in der vorliegenden Umfrage für die Vorgesetzten mit $\alpha = .89$ gut und für die Mitarbeitenden mit $\alpha = .97$ sehr gut. Diese 25 Kommunikationsitems konnten auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 *trifft voll und ganz zu* bewertet werden.

Zudem wurde bei der Kommunikation erfragt, wie häufig einerseits die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte und andererseits andere Stakeholder im Change-Prozess mit den Mitarbeitenden kommunizierten und welche Kommunikationskanäle sie verwendeten. Diese vier Fragen wurden mittels Antwortauswahl bei den Teilnehmenden erhoben.

Sieben Phasenmodell. Um zu untersuchen, ob und wie intensiv sowie ausreichend die Kommunikation in den unterschiedlichen Phasen des Change-Prozesses erlebt wurde, wurde die Kommunikation anhand des sieben Phasenmodells nach Streich (2016) bewertet. Das Modell wird im Unterkapitel 2.3. ausführlich erläutert. In jeder Phase gibt es zwei Items. Einerseits, ob und wie intensiv die jeweilige Phase erlebt und zum anderen wie ausreichend die jeweilige Phase erlebt wurde. Die Kommunikation der Vorgesetzten konnte auf einer 10-stufigen Likert-Skala von 0 *Phase nicht erlebt* über 1 *überhaupt nicht* bis 10 *voll und ganz intensiv* bzw. *ausreichend erlebt* bewertet werden.

Informationsgrad der Vorgesetzten. Beim Erheben des Informationsgrads der Vorgesetzten selbst, wurde wie bereits bei der Kommunikation die fünf Inhaltsitems der Skala Usefulness of Information Received about Organizational Changes nach Edwards (2002) verwendet. Im Gegensatz

zur Kommunikation wurde beim Informationsgrad nicht die Kommunikation der direkten Vorgesetzten zu den Mitarbeitenden untersucht, sondern diejenige vom Top-Management zu den direkten Vorgesetzten. Hierbei wurden die fünf Items nur den Vorgesetzten zum Ausfüllen gegeben. Die Bewertung erfolgte mittels 5-stufiger Likert-Skala von 1 *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 *trifft voll und ganz zu* vorgenommen. Die interne Konsistenz für die Dimension Informationsgrad der Vorgesetzten war, wie bereits bei Edwards (2002), auch in der vorliegenden Umfrage mit $\alpha = .91$ sehr gut.

Wirkung. Um die Wirkung des Change-Prozesses zu messen, generierte die Autorin acht Items selbst. Die Items wiesen in der vorliegenden Umfrage eine gute interne Konsistenz von $\alpha = .86$ auf. Die Items konnten auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 *trifft voll und ganz zu* bewertet werden.

Resistenz. Zur Messung der Dimension Resistenz gegenüber Veränderungen wurden die 17 Items der Skala Resistance to change nach Oreg (2006) inkludiert. Hierfür wurde die deutsche Übersetzung der Universität Kassel (2025) verwendet. Die Items wiesen eine gute interne Konsistenz von $\alpha = .86$ auf (Oreg, 2006). Die interne Konsistenz für die Dimension Resistenz war in der vorliegenden Umfrage mit $\alpha = .80$ gut. Sie konnten auf einer 5-stufigen Likert-Skala von 1 *trifft überhaupt nicht zu* bis 5 *trifft voll und ganz zu* bewertet werden.

Der Fragebogen wurde mit dem Tool *Tivian* erstellt und durchgeführt. Das Programm eignet sich für Befragungen in der wissenschaftlichen Forschung. Mittels Filter erhielten die Vorgesetzten und Mitarbeitenden leicht an ihre Perspektive angepasste Items. Damit wurde die Verständlichkeit der Items erhöht. Beispielsweise «Du hattest erkannt, wie es deinen Mitarbeitenden im Change-Prozess ging.» (Item für die Vorgesetzten) und «Deine Vorgesetzte oder dein Vorgesetzter erkannte, wie es dir und deinen Teammitgliedern im Change-Prozess ging.» (Item für die Mitarbeitenden).

Der Pretest zur Verständlichkeit fand mit je drei Vorgesetzten und Mitarbeitenden statt ($N = 6$), jener zur Funktionalität der Online-Fragebögen mit einem studentischen Sample ($N = 6$). Da der Fragebogen mehrheitlich auf validierten Variablen basierte, wurde auf einen Pretest zur Prüfung der Hauptgütekriterien verzichtet. Während des Pretests wurden Rechtschreibfehler erkannt und korrigiert sowie kleinere Umformulierungen der demografischen Fragen vorgenommen. Während des Pretests sowie der Erhebungsphase traten keine relevanten technischen oder organisatorischen Schwierigkeiten auf.

3.4. Auswertungsmethode

Als Erstes wurde der Datensatz aufbereitet. Anschliessend wurde zur Auswertung der Umfrage die deskriptive Statistik, die multiple Regression, die Mittelwertunterschiede und die Korrelation berechnet.

Aufbereitung des Datensatzes. Der Fragebogen wurde mittels der Statistiksoftware *IBM SPSS Statistics 27* ausgewertet. Zunächst wurde der Datensatz gesichtet und auf Abbrüche sowie Fehlerwerte geprüft und falls notwendig wurden die Items umcodiert. Fehlende Werte und Antwortoptionen wie *keine Antwort* wurden in der Statistiksoftware entsprechend deklariert.

Anschliessend wurde jeweils für die Dimensionen Kommunikation, Inhalt, Struktur, Beziehung, Wirkung, Informationsgrad seitens der Vorgesetzten und Resistenz gegenüber Veränderungen je eine Variable für Mitarbeitende und Vorgesetzte separat sowie gemeinsam generiert. Die Variable Kommunikation ergibt sich aus den Variablen Inhalt, Struktur und Beziehung zusammen. Für die Generierung der jeweiligen Variablen wurden die Mittelwerte der ihnen zugeteilten Items pro Teilnehmenden berechnet. Zudem wurde für die Branche jeweils eine Dummy-Variable gebildet.

Zur Prüfung der beiden Hypothesen wurden deskriptive Statistiken, multiple Regressionsanalysen, Mittelwertvergleiche sowie Korrelationsanalysen durchgeführt. Die Auswahl der statistischen Verfahren erfolgte theorie- und hypothesengeleitet.

Deskriptive Statistik. Zur Prüfung der Hypothesen wurde zuerst die deskriptive Statistik für demografische Angaben sowie die Variablen Kommunikation, sieben Phasen, Wirkung, Informationsgrad der Vorgesetzten und Resistenz erhoben. Damit wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet sowie Minimum und Maximum analysiert. Bei der Analyse wurden die Durchschnittswerte der einzelnen Teilnehmenden verwendet. Zum Beispiel bildet das Minimum 1.17 bei der Variable Kommunikation der Durchschnitt der Teilnehmerin oder des Teilnehmers mit dem tiefsten Durchschnitt bei der Variable Kommunikation. Zudem wurden für die Kommunikationshäufigkeit und -kanäle die Häufigkeiten analysiert. Die Befragten konnten bei der Kommunikationshäufigkeit lediglich eine Antwortoption wählen. Hingegen waren bei den Kommunikationskanälen mehrfache Antworten möglich, wodurch die Summe der Nennungen mehr als die Stichprobenanzahl und mehr als 100 % ergab.

Multiple Regression. Um die Hypothese 1 zu prüfen, wurde eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Diese testete, ob ein Zusammenhang zwischen den unabhängigen Variablen Position, Geschlecht, Alter, Arbeitspensum, Dienstjahr/-e sowie den jeweiligen Branchen und der abhängigen Variable Kommunikation besteht und wie sich die abhängige Variable bei einer Änderung der unabhängigen Variablen verändert. Diese wurde mit zwei Variableneinschlussmethoden, Schrittweise und Einschluss, durchgeführt. Vorab wurden die folgenden Voraussetzungen für die Durchführung der multiplen Regressionsanalyse getestet. Die abhängige Variable Kommunikation war intervallskaliert und die unabhängigen Variablen Position, Geschlecht, Alter, Arbeitspensum, Dienstjahr/-e sowie die jeweiligen Branchen waren intervallskaliert oder als Dummy-Variablen codiert. Ein linearer Zusammenhang wurde zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen modelliert. Um die Bedeutsamkeit der Ergebnisse zu beurteilen, wurden die Effektstärken der drei Modellschritte berechnet. Anschliessend wurde mit dem gleichen Vorgehen für die Dimensionen der Kommunikation Inhalt, Struktur und Beziehung ebenfalls eine multiple Regression berechnet.

Mittelwertunterschiede. Zur Prüfung der Hypothese 2 wurde ein statistisches Verfahren zur Untersuchung der Mittelwertunterschiede gewählt. Da die Variablen zu den sieben Phasen bei derselben Grundgesamtheit erhoben wurden, zwei Gruppen vorlagen und die Variablen intervallskaliert waren, kamen der t-Test für abhängige Stichproben und der Wilcoxon-Test infrage. Um sich für einen der beiden Tests zu entscheiden, wurde zunächst eine Normalverteilung mittels

Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft. Die Normalverteilung war bis auf die Phase 4 bei den Vorgesetzten und die Phasen 6 und 7 bei den Mitarbeitenden nicht signifikant. Es lag eine verletzte Normalverteilungsannahme vor, was eine nicht-parametrische Methode, sprich den Wilcoxon-Test, nahelegte. Die Autorin dieser Masterarbeit entschied sich trotzdem für die parametrische Methode des t-Tests. Denn einerseits wiesen die Phasen überwiegend eine Normalverteilung auf. Andererseits kann eine parametrische Methode im Vergleich zu nicht-parametrischen Methoden aufgrund ihres methodischen Vorgehens genauere Resultate erzielen. Bei einer nicht zu kleinen Stichprobe durfte trotz verletzter Normalverteilungsannahme eine parametrische Methode verwendet werden, da diese robust gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung reagiert (Bortz, 2005). Die vorliegende Stichprobe wurde anhand einer Teststärkenanalyse festgelegt, wodurch eine Robustheit gegenüber Abweichungen gegeben war. Zur Darstellung wurde die Abbildung 4 erstellt, die die Mittelwerte der Vorgesetzten und Mitarbeitenden pro Phase abbildet. Jene signifikanten Ergebnisse aus dem t-Test wären mit einem Stern versehen worden. Jedoch lagen keine signifikanten Ergebnisse vor, wodurch in der Abbildung 4 keine Sterne zu finden sind.

Korrelation. Um mögliche Störvariablen zu analysieren, wurde eine Korrelationstabelle nach Bravais-Pearson mit den Variablen Kommunikation, den jeweiligen sieben Phasen, Wirkung, Informationsgrad der Vorgesetzten und Resistenz berechnet. Vorab wurden die Voraussetzungen geprüft. Die Variablen waren intervallskaliert und der Zusammenhang der Variablen war überwiegend linear, was der Voraussetzung für ein Bravais-Pearson Verfahren entsprach. Jedoch war keine Normalverteilung bei den Phasen 4 bis 7 sowie bei der Kommunikation gegeben. Bei der Variable Kommunikation lag eine Linksschiefe vor, wodurch es wenige tiefere Werte gab und die Mehrheit der Werte höher lag. Wie bereits beim t-Test, wurde aufgrund der Robustheit der Stichprobe trotz verletzter Normalverteilungsannahme eine Korrelation nach Bravais-Pearson durchgeführt.

Dieses Kapitel legt das methodische Vorgehen zur Prüfung der Hypothesen dar. Auf dieser Grundlage werden im nachfolgenden Kapitel die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung präsentiert.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Fragebogens dargestellt. Die Ergebnisse sind in die deskriptive Statistik, die multiple Regressionsanalyse und den Mittelwertvergleich unterteilt.

4.1. Deskriptive Statistik

In einem ersten Schritt wurden die Ergebnisse der deskriptiven Statistik der Variablen Kommunikation und deren Dimensionen Struktur, Inhalt und Beziehung aufgezeigt. In einem zweiten Schritt wurde die Kommunikationshäufigkeit der Vorgesetzten und die verwendeten Kommunikationskanäle der Vorgesetzten analysiert. Die deskriptive Statistik der Variablen Informationsgrad der Vorgesetzten, Wirkung des Change-Prozesses, Resistenz gegenüber dem Change-Prozess sowie des sieben Phasenmodells sind im Anhang G sowie im Anhang H dargestellt.

Alle Mittelwerte der Tabelle 3 befinden sich zwischen den Skalenwerten 3 *trifft teils / teils zu* und 4 *trifft eher zu*. Die höchste Standardabweichung war bei den Mitarbeitenden bei der Dimension Inhalt ($SD = 1.028$) vorzufinden. Das Minimum lag zwischen den Durchschnitten von 1.00, das in mehreren Variablen sowohl von mehreren Mitarbeitenden als auch Vorgesetzten erreicht wurde, und 2.96, das bei einem Vorgesetzten bei der Kommunikation erreicht wurde. Das Maximum von 5.00 wurde, bis auf zwei Variablen bei den Vorgesetzten immer erreicht und lag somit zwischen 4.83 und 5.00.

Die Vorgesetzten wiesen deskriptiv bei der Variable Kommunikation sowie bei deren Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung durchschnittlich einen höheren Mittelwert als diejenigen der Mitarbeitenden auf.

Bei der Variable Kommunikation lag der Mittelwert ($M = 3.93$) aller Teilnehmenden knapp unter dem Skalenwert 4 *trifft eher zu*. Der Mittelwert der Vorgesetzten ($M = 4.15$) lag leicht über dem Skalenwert 4 *trifft eher zu* und der Mittelwert der Mitarbeitenden ($M = 3.74$) lag zwischen 3 *trifft teils / teils zu* und 4 *trifft eher zu*.

Bei den Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung zeigten die Mittelwerte der Vorgesetzten und Mitarbeitenden die gleiche Rangliste. So erreichte die Dimension Struktur bei den Vorgesetzten ($M = 4.36$) wie auch bei den Mitarbeitenden ($M = 4.15$) den höchsten Mittelwert. Die Dimension Inhalt erreichte bei den Vorgesetzten den Mittelwert von 4.08 und bei den Mitarbeitenden lag der Mittelwert mit 3.95 erstmals leicht unter dem Skalenwert 4 *trifft eher zu*. Die Dimension Beziehung erreichte bei den Vorgesetzten ($M = 4.07$) und bei den Mitarbeitenden ($M = 3.43$) den tiefsten Mittelwert.

Die Tabelle 4 zeigt einerseits die Häufigkeit der Kommunikation der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitenden in einem Change-Prozess auf. Rund die Hälfte der Teilnehmenden ($N = 55$, 49 %) war der Ansicht, dass die Vorgesetzten *mehrmals monatlich* über den Change-Prozess kommunizierten. Dass die Vorgesetzten *mehrmals monatlich* kommunizierten, wurde bei den Vorgesetzten ($n = 30$, 56 %) wie auch bei den Mitarbeitenden ($n = 25$, 42 %) mehr als doppelt so häufig wie die anderen Häufigkeitsausprägungen genannt.

Tabelle 3

Mittelwert, Standardabweichung, Minimum und Maximum der Variablen Kommunikation und ihrer Dimensionen Struktur, Inhalt und Beziehung

Variablen	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Kommunikation	alle	3.93	0.711	1.17	5.00
	Vorgesetzte	4.15	0.413	2.96	4.75
	Mitarbeitende	3.74	0.853	1.17	5.00
Struktur	alle	4.25	0.685	1.50	5.00
	Vorgesetzte	4.36	0.538	2.86	5.00
	Mitarbeitende	4.15	0.785	1.50	5.00
Inhalt	alle	4.01	0.892	1.00	5.00
	Vorgesetzte	4.08	0.710	1.50	5.00
	Mitarbeitende	3.95	1.028	1.00	5.00
Beziehung	alle	3.73	0.827	1.00	5.00
	Vorgesetzte	4.07	0.400	2.92	4.83
	Mitarbeitende	3.43	0.980	1.00	5.00

Anmerkung. Skalierung 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu); *N* = 113 (53 Vorgesetzte und 60 Mitarbeitende).

Ebenfalls lässt sich aus der Tabelle 4 ablesen, dass Vorgesetzte ihre Kommunikationshäufigkeit tendenziell in kürzeren Abständen wahrnahmen als die Mitarbeitenden. Für die Analyse der Kommunikationshäufigkeit der Vorgesetzten wurde ebenfalls die Kommunikationshäufigkeit anderer Stakeholder berücksichtigt (Anhang I). Es zeigte sich, dass die Kommunikationshäufigkeit anderer Stakeholder im Vergleich zu jener der Vorgesetzten für Vorgesetzte und Mitarbeitende weniger ausgeprägt war. Zudem zeigte sich die beschriebene Tendenz bei den Stakeholdern nicht.

Weiter zeigt die Tabelle 4 die verwendeten Kommunikationskanäle der Vorgesetzten im Change-Prozess. Generell liess sich sagen, dass die Vorgesetzten die Kommunikationskanäle vor Ort im Vergleich zu den online Kommunikationskanälen häufiger nutzten. Die Teamsitzungen und Teamworkshops kamen bei den vor Ort (*N* = 95, 84 %) und bei den online (*N* = 51, 45 %) Kommunikationskanälen am häufigsten zum Einsatz. Die Hälfte der Teilnehmenden (*N* = 56, 50 %) nannte auch die Nutzung von bilateralen Sitzungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, wobei sich die Anzahl der Nennungen der Vorgesetzten und Mitarbeitenden stark unterschied. Es waren proportional doppelt so viele Vorgesetzte (*n* = 36, 68 %) wie Mitarbeitende (*n* = 20, 33 %) der Ansicht, dass sie bilaterale Sitzungen in der Change-Kommunikation nutzten. Teamübergreifende Informationsveranstaltungen vor Ort wurden ebenfalls von der Hälfte der Teilnehmenden (*N* = 56, 50 %) erwähnt. Bei den schriftlichen Kommunikationskanälen hob sich der E-Mailverkehr ab (*N* = 66, 58 %), sowohl bei den Vorgesetzten (*n* = 33, 62 %) als auch bei den Mitarbeitenden (*n* = 33, 54 %). Die restlichen schriftlichen Kommunikationskanäle wurden von weniger als 30 % der Teilnehmenden erwähnt. Auch informelle Kommunikationskanäle wurden für die Change-Kommunikation seitens der Vorgesetzten verwendet, wie Gespräche in der Pause (*N* = 28, 25 %) und im Flur (*N* = 20, 18 %).

Tabelle 4

Häufigkeit und deren Prozent der Items der Variablen Häufigkeit der Change-Kommunikation und der verwendeten Kommunikationskanäle seitens Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitenden

Variable	Ausprägung	Häufigkeit (n = alle)	Prozent (n = alle)	Häufigkeit (n = VG)	Prozent (n = VG)	Häufigkeit (n = MA)	Prozent (n = MA)
Häufigkeit der Vorgesetzten	mehrmals wöchentlich	7	6	4	8	3	5
	wöchentlich	22	20	14	26	8	13
	mehrmals monatlich	55	49	30	56	25	42
	monatlich	16	14	4	8	12	20
	weniger als monatlich	13	12	1	2	12	20
Kommunikationskanäle der Vorgesetzten	teamübergreifende Informationsveranstaltung (vor Ort)	56	50	27	51	29	48
	teamübergreifende Informationsveranstaltung (online)	31	27	12	23	19	32
	Teamsitzung/ -workshop (vor Ort)	95	84	47	89	48	80
	Teamsitzung/ -workshop (online)	51	45	19	36	32	53
	bilaterale Sitzung mit MA / VG (vor Ort)	56	50	36	68	20	33
	bilaterale Sitzung mit MA / VG (online)	28	25	20	42	8	13
	Intranet	30	26	12	23	18	30
	E-Mail	66	58	33	62	33	54
	Brief	0	0	0	0	0	0
	Chat (z.B. Microsoft-Teams)	17	15	6	11	11	18
	Telefon	7	6	5	9	2	3
	in Pausen	28	25	18	34	10	16
	im Flur	20	18	13	25	7	12
	andere	3	3	1	2	2	3

Anmerkung. Bei den Kommunikationskanälen war eine Mehrfachauswahl möglich, folglich ergibt die Summe der Prozentwerte nicht 100 %; Skalierung: 0 (trifft nicht zu) bzw. 1 (trifft zu); N = 113 (53 Vorgesetzte (VG) und 60 Mitarbeitende (MA)).

4.2. Multiple Regressionsanalyse zur Kommunikation im Change-Prozess

Die Tabelle 5 visualisiert die Resultate der multiplen Regressionsanalyse in drei Modellschritten.

Schritt 1 zeigt, dass die untersuchte unabhängige Variable Position (Mitarbeitende und Vorgesetzte) einen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Führungskommunikation im Change-Prozess hatte, $F(1,111) = 10.458$, $p = .002$, $n = 112$. Handelt es sich um Vorgesetzte und somit nicht um Mitarbeitende, stieg die wahrgenommene Qualität der Kommunikation um durchschnittlich .649 Skalenpunkte. 8 % der Streuung in der Qualität der abhängigen Variablen Kommunikation wurden durch die unabhängige Variable Position erklärt, was nach Cohen (1992) einem schwachen bis mittleren Effekt entspricht. Es wurden zwei weitere Modellschritte berechnet, um einen möglichen Omitted Variable Bias aufzudecken.

Die unabhängige Variable Position blieb auch im Schritt 2, beim Hinzunehmen der weiteren untersuchten unabhängigen Variablen Geschlecht, Alter, Arbeitspensum und Dienstjahr/-e, signifikant. Das Signifikanzniveau ging von höchst signifikant auf hoch signifikant zurück. Hingegen stieg der Regressionskoeffizient B der unabhängigen Variable Position um .444 Skalenpunkte an. Im Vergleich zur Position waren die restlichen unabhängigen Variablen nicht signifikant, und der Regressionskoeffizient B war schwächer.

Die Stadt Zürich deckt mit ihrer Belegschaft eine Vielzahl an Branchen ab. Um eine mögliche Verzerrung durch die Branchen aufzudecken, wurden diese im Schritt 3 ebenfalls hinzugenommen. Das Signifikanzniveau ging von hoch signifikant auf signifikant zurück. Zudem sank der Regressionskoeffizient B der unabhängigen Variable Position auf .359 Skalenpunkte. Auch mit dem Hinzunehmen der Branchen waren die unabhängigen Variablen im Vergleich zur Position nicht signifikant und der Regressionskoeffizient B war bis auf die Branche Bildung und Soziales mit .479 ($p = .087$) schwächer.

Der Effekt nach Cohen (1992) blieb in allen drei Modellschritten schwach bis mittel stark. Zudem zeigte die multiple Regressionsanalyse, dass die Position trotz Hinzunehmens der erhobenen unabhängigen Variablen signifikant blieb. D.h., handelt es sich um Vorgesetzte und nicht um Mitarbeitende, wurde die Kommunikation der Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitenden über alle drei Modellschritte hinweg besser wahrgenommen.

Tabelle 5

Multiple Regressionsanalyse für Position, Geschlecht, Alter, Arbeitspensum, Dienstjahr/-e und Branchen auf die Kommunikation im Change-Prozess

	Schritt 1			Schritt 2			Schritt 3		
	B	SE(B)	β	B	SE(B)	β	B	SE(B)	β
Konstante	3.738	.088		3.733	.522		3.100	.594	
Position	.416	.129	.293***	.444	.134	.313**	.359	.151	.253*
Geschlecht				.137	.142	.093	.124	.187	.085
Alter				.019	.069	.029	.023	.073	.034
Arbeitspensum				.033	.131	.025	.151	.147	.115
Dienstjahr/-e				-.081	.054	-.160	-.061	.056	-.119
Branche Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau							.332	.197	.179
Branche Bildung, Soziales							.479	.276	.223
Branche Gesundheit, Sport, Wellness							.119	.303	.043
Branche Medien, Information, Kommunikation							.212	.351	.062
Branche Natur, Umwelt							.219	.285	.084
Branche Rechtspflege, Sicherheit							.021	.510	.004
Branche Verkehr, Fahrzeuge, Logistik							-.267	.313	-.091
Branche Wirtschaft, Management, Handel							.201	.271	.081
Branche Industrie, Technik, Informatik									
ΔR^2		.078			.079			.077	
R^2		.086			.120			.184	

Anmerkung. Kodierung Position: 0 (Mitarbeitende) bzw. 1 (Vorgesetzte); Geschlecht: 0 (männlich) bzw. 1 (weiblich); Alter: 1 (19 Jahre oder jünger), 2 (20 bis 29 Jahre), 3 (30 bis 39 Jahre), 4 (40 bis 49 Jahre), 5 (50 bis 59 Jahre) bzw. 6 (60 Jahre oder älter); Pensum: 1 (10 bis 40 %), 2 (41 bis 60 %), 3 (61 bis 80 %) bzw. 4 (81 bis 100 %); Dienstjahr/-e: 1 (0 bis 2 Jahre), 2 (3 bis 5 Jahre), 3 (6 bis 10 Jahre), 4 (11 bis 15 Jahre) bzw. 5 (mehr als 15 Jahre); Branche Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Bildung, Soziales: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Gesundheit, Sport, Wellness: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Medien, Information, Kommunikation: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Natur, Umwelt: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Rechtspflege, Sicherheit: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Verkehr, Fahrzeuge, Logistik: 0 (nein) bzw. 1 (ja); Branche Wirtschaft, Management, Handel: 0 (nein) bzw. 1 (ja); N = 112 (52 Vorgesetzte und 61 Mitarbeitende).

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Die multiplen Regressionsanalysen für die Dimensionen der Variablen Kommunikation sind im Anhang J, K und L zu finden. Die unabhängige Variable Position zeigte bei der abhängigen Dimension Beziehung über alle drei Modellschritte hinweg ein hoch bis höchst signifikantes Ergebnis. Schritt 1 zeigte, dass die untersuchte, unabhängige Variable Position einen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Dimension Beziehung im Change-Prozess hatte, $F(5,107) = 5.784$, $p = .000$, $n = 112$. Handelt es sich um Vorgesetzte und somit nicht um Mitarbeitende, so stieg die wahrgenommene Qualität der Dimension Beziehung um durchschnittlich .416 Skalenpunkte. 18 % der Streuung in der Qualität der abhängigen Untervariable Beziehung wurden durch die unabhängigen Variablen Position erklärt, was nach Cohen (1992) einem mittleren bis starken Effekt entspricht. Die drei Modellschritte zur Untervariable Beziehung enthielten neben der unabhängigen Variable Position keine weiteren signifikanten unabhängigen Variablen.

Die multiple Regressionsanalyse für die abhängige Dimension Struktur, zeigte ausschliesslich in Schritt 2 für die unabhängigen Variable Position eine Signifikanz. Schritt 2 zeigte, dass die untersuchte unabhängige Variable Position einen Einfluss auf die wahrgenommene Qualität der Dimension Struktur im Change-Prozess hatte, $F(5,107) = 1.768$, $p = .126$, $n = 112$. Handelt es sich um Vorgesetzte und somit nicht um Mitarbeitende, stieg die wahrgenommene Qualität der Dimension Struktur um durchschnittlich .269 Skalenpunkte. Als einzige weitere unabhängige Variable über alle drei Modellschritte hinweg war das Arbeitspensum signifikant. Je höher das Arbeitspensum war, desto mehr sank die wahrgenommene Strukturqualität. Beispielsweise bewertete eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die wahrgenommene Qualität der Dimension Struktur durchschnittlich mit 4.884 Skalenpunkte. Wurde die Variable Arbeitspensum hinzugenommen und arbeitete die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter in einem 100 % Pensum, sanken die durchschnittlichen Skalenpunkte auf 3.856. 8 % der Streuung in der wahrgenommenen Strukturqualität wurden durch das nicht signifikante Schrittmodell 2 erklärt, was nach Cohen (1992) einem schwachen bis mittleren Effekt entspricht.

In der multiplen Regressionsanalyse der Dimension Inhalt war weder ein Modellschritt noch die unabhängige Variable Position signifikant. Jedoch war die unabhängige Variable Arbeitspensum im Schritt 2 signifikant und in Schritt 3 wiesen die Branche Bau, Gebäudetechnik, Innenausbau, die Branche Bildung, Soziales und die Branche Medien, Information, Kommunikation einen signifikanten Wert auf.

Die Ergebnisse zeigten, dass die Hypothese 1 angenommen werden konnte: Die Vorgesetzten schätzten ihre Kommunikation während eines Change-Prozesses qualitativ besser als ihre Mitarbeitenden ein. Diese Wahrnehmungsdifferenz war insbesondere auf die Dimension Beziehung zurückzuführen.

4.3. Mittelwertvergleich in den sieben Phasen nach Streich

Die nachfolgende Abbildung 4 veranschaulicht, wie ausreichend die Kommunikation der Vorgesetzten in den sieben Phasen wahrgenommen wurde. Dabei wurden die Mittelwerte der Vorgesetzten und Mitarbeitenden getrennt dargestellt.

Die Mittelwertvergleiche aller Phasen waren nicht signifikant, was vermuten liess, dass weitere nicht erhobene Kontextvariablen einen Einfluss auf die Kommunikation der Vorgesetzten in den sieben Phasen hatten. In der Abbildung 4 ist auch ersichtlich, dass die Mittelwerte der Mitarbeitenden und Vorgesetzten pro Phase nah beieinander lagen und sich die Standardabweichungen überlappten. Nichtsdestotrotz lag bei der Sichtung der Resultate die Vermutung nahe, dass die Mitarbeitenden im Vergleich zu den Vorgesetzten die Kommunikation der Vorgesetzten in allen Phasen tendenziell weniger ausreichend wahrnahmen.

Des Weiteren war insbesondere bei den Mitarbeitenden ab der 2. Phase, deskriptiv eine leichte Steigung in ihrer Einschätzung zu beobachten. Unter Berücksichtigung, dass der Mittelwertunterschied nicht signifikant war, wurde die Kommunikation in der 2. Phase Ablehnung sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Vorgesetzten als am wenigsten ausreichend wahrgenommen. Weiter liess sich deskriptiv beobachten, dass sich in dieser Phase auch das grösste Delta aller sieben Phasen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zeigte. Zudem wiesen die Resultate darauf hin, dass die Kommunikation in der 1. Phase Schock deskriptiv das zweitgrösste Delta zwischen der Einschätzung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten aufwies. Zudem schätzten die Mitarbeitenden die Kommunikation in der 2. Phase deskriptiv am wenigsten ausreichend ein. Hingegen war in der letzten Phase Integration deskriptiv zu sehen, dass die Kommunikation von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Vergleich zu den restlichen Phasen als am meisten ausreichend eingeschätzt wurde. Die Vorgesetzten schätzten, wenn auch nicht signifikant, die Kommunikation in der 7. Phase besser ein als die Mitarbeitenden, dabei handelte es sich um das drittgrösste Delta in den sieben Phasen.

Die Resultate einer weiteren erhobenen Variablen, ob und wie intensiv die jeweiligen Phasen selbst erlebt wurden (Anhang M), zeigten, dass die Vorgesetzten die 1. und 2. Phase im Vergleich zu den restlichen Phasen deutlich intensiver erlebten als die Mitarbeitenden. Somit zeigten sich die beiden grössten Deltas sowohl im intensiven Erleben der Phasen als auch in der Einschätzung einer ausreichenden Kommunikation in den Phasen 1 und 2. Hinzu kam, dass in beiden Phasen die Bewertung der Vorgesetzten besser ausfiel als jene der Mitarbeitenden.

Die Ergebnisse zeigten, dass Hypothese 2, ob die Vorgesetzten ihre Change-Kommunikation in den einzelnen Phasen nach Streich ausreichender als ihre Mitarbeitenden einschätzen, empirisch nicht angenommen werden konnte. Die deskriptiven Ergebnisse lieferten jedoch Hinweise darauf, dass Wahrnehmungsdifferenzen in der Change-Kommunikation phasenabhängig variierten.

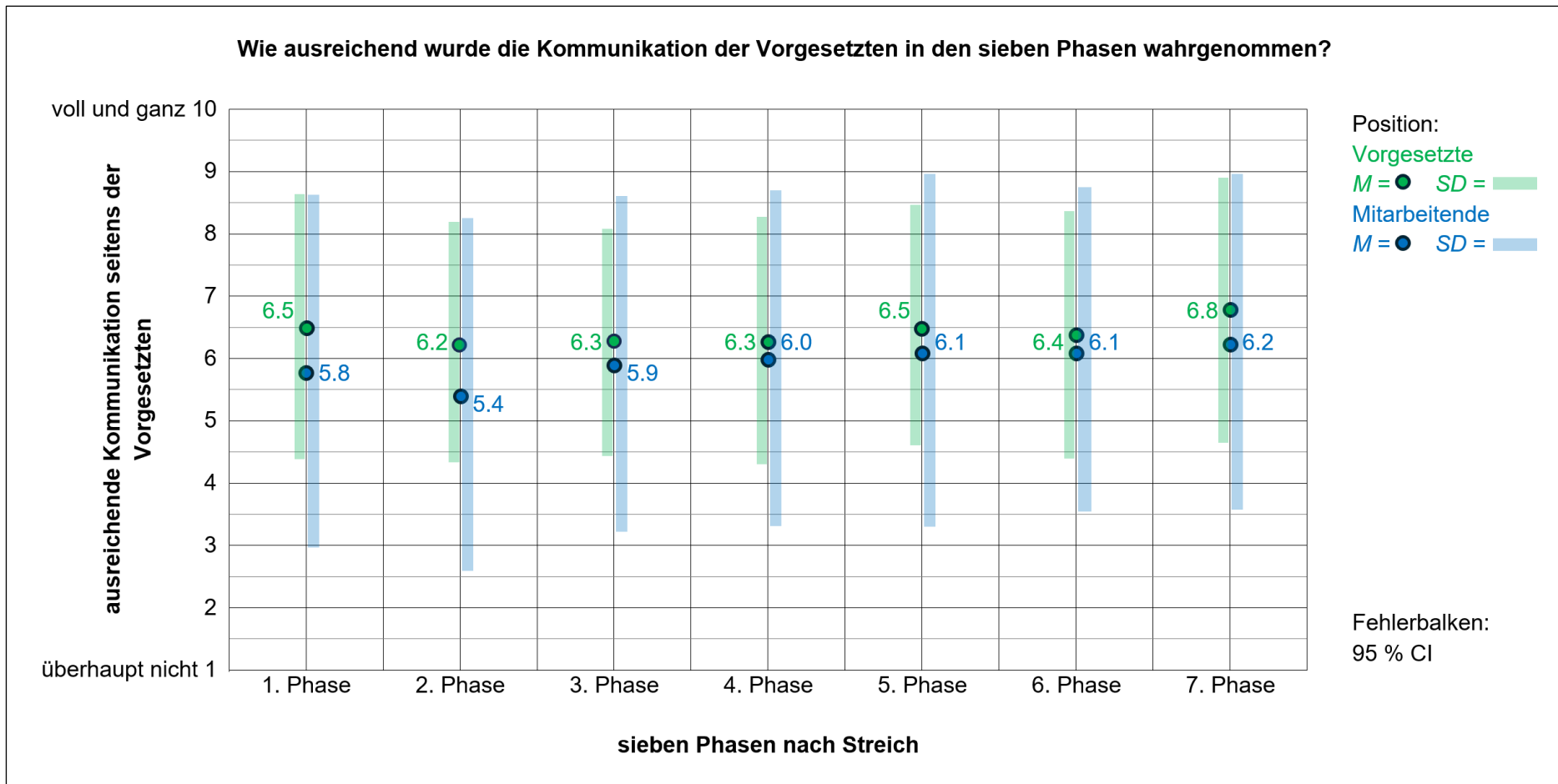


Abbildung 4. Mittelwertvergleich der Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur Kommunikation in den sieben Phasen nach Streich (eigene Darstellung).

Anmerkung. Skalierung 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz); N = 104 (52 Vorgesetzte und 52 Mitarbeitende)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.4. Korrelationsanalyse zwischen Kommunikation, Wirkung, Resistenz und Informationsgrad

Die beiden Korrelationstabellen unterstützten das Verständnis, wie das Antwortverhalten der Vorgesetzten (Tabelle 6) und der Mitarbeitenden (Tabelle 7) zusammenhing.

In Tabelle 6 zeigt sich, dass der Informationsgrad der Vorgesetzten und die Kommunikation der Vorgesetzten im Change-Prozess signifikant korrelierten ($r = .336$, $p = .014$, $n = 53$). Der Anteil der gemeinsamen Varianz betrug 11.3 Prozentsatz. Dabei handelte es sich nach Cohen (1992) um einen eher mittleren Effekt. Je höher der Informationsgrad der Vorgesetzten war, desto besser schätzten die Vorgesetzten ihre Kommunikation gegenüber ihren Mitarbeitenden im Change-Prozess ein. Oder je besser sie ihre Kommunikation einschätzten, desto höher war ihr Informationsgrad. Weitere Forschung war erforderlich, um eine Kausalität zu verifizieren. Auch in den einzelnen Phasen, ausgenommen die 2. Phase, zeigte sich eine signifikante und positive Korrelation zwischen ausreichender Kommunikation und Informationsgrad mit jeweils mittleren bis starken Effektstärken.

Ebenfalls bestand eine höchst signifikante Korrelation zwischen Informationsgrad und Wirkung ($r = .479$, $p = .000$, $n = 53$). Der Anteil der gemeinsamen Varianz betrug 22.9 Prozentsatz. Dabei handelte es sich nach Cohen (1992) um einen eher starken Effekt. Je höher der Informationsgrad der Vorgesetzten war, desto besser schätzten die Vorgesetzten die Wirkung des Change-Prozesses ein, oder je besser sie die Wirkung einschätzten, desto höher war ihr Informationsgrad. Weitere Forschung ist notwendig, um eine Kausalität zu verifizieren.

Die positive Korrelation zwischen der Kommunikation und der ausreichenden Kommunikation in den sieben Phasen war höchst signifikant.

Tabelle 7 ist zu entnehmen, dass bei den Mitarbeitenden die Wirkung und die Kommunikation der Vorgesetzten im Change-Prozess hoch signifikant korrelierten ($r = .421$, $p = .001$, $n = 60$). Der Anteil der gemeinsamen Varianz betrug 17.7 Prozentsatz. Dabei handelte es sich nach Cohen (1992) um einen mittleren bis starken Effekt. Je besser die Mitarbeitenden die Kommunikation der Vorgesetzten im Change-Prozess einschätzten, desto besser schätzten die Mitarbeitenden die Wirkung des Change-Prozesses ein. Oder je besser sie die Wirkung einschätzten, desto besser schätzten sie die Kommunikation der Vorgesetzten ein. Weitere Forschung ist notwendig, um eine Kausalität zu verifizieren. Auch in den einzelnen Phasen, ausgenommen die 2. Phase, zeigte sich eine signifikante und positive Korrelation zwischen ausreichender Kommunikation und Wirkung mit jeweils eher mittleren bis starken Effektstärken.

Wie bereits in der Korrelationstabelle der Vorgesetzten lag auch in jener der Mitarbeitenden die höchst signifikante und positive Korrelation zwischen der Kommunikation und der ausreichenden Kommunikation in den sieben Phasen vor.

Die in diesem Kapitel dargestellten zentralen Ergebnisse werden im nächsten Kapitel im Hinblick auf ihre inhaltliche Bedeutung eingeordnet und im Lichte der theoretischen und empirischen Befunde diskutiert.

Tabelle 6

Korrelation für die Position Vorgesetzte zwischen den Variablen Wirkung, Resistenz, Informationsgrad der Vorgesetzten, Kommunikation und den sieben Phasen nach Streich

Variablen	M	SD	Wirkung	Resistenz	Informationsgrad der Vorgesetzten	Kommunikation	1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
Wirkung	3.15	.843	-	-.244	.479***	.205	.016	.153	.161	.203	.178	.112	.143
Resistenz	2.35	.441	-.244	-	-.269	-.003	.072	.148	-.054	-.095	-.021	-.036	.002
Informationsgrad der Vorgesetzten	3.76	.886	.479***	-.269	-	.336*	.334*	.219	.347*	.397**	.309*	.348*	.420**
Kommunikation	4.15	.413	.205	-.003	.336*	-	.684***	.582***	.601***	.595***	.492***	.595***	.583***
1. Phase ausreichende Kommunikation	6.47	2.089	.016	.072	.334*	.684***	-	.794***	.749***	.714***	.693***	.791***	.796***
2. Phase ausreichende Kommunikation	6.22	1.914	.153	.148	.219	.582***	.794***	-	.822***	.777***	.755***	.769***	.733***
3. Phase ausreichende Kommunikation	6.34	1.756	.161	-.054	.347*	.601***	.749***	.822***	-	.905***	.769***	.863***	.786***
4. Phase ausreichende Kommunikation	6.32	2.015	.203	-.095	.397**	.595***	.714***	.777***	.905***	-	.776***	.840***	.751***
5. Phase ausreichende Kommunikation	6.49	1.804	.178	-.021	.309*	.492***	.693***	.755***	.769***	.776***	-	.844***	.765***
6. Phase ausreichende Kommunikation	6.44	1.984	.112	-.036	.348*	.595***	.791***	.769***	.863***	.840***	.844***	-	.909***
7. Phase ausreichende Kommunikation	6.79	2.100	.143	.002	.420**	.583***	.796***	.733***	.786***	.751***	.765***	.909***	-

Anmerkung. Wertbereich der Variablen Wirkung, Resistenz, Informationsgrad der Vorgesetzten, Kommunikation jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) und die sieben Phasen 1 (überhaupt nicht) bis 10 (voll und ganz); Pearson Korrelationen; $n = 53$ (53 Vorgesetzte und 0 Mitarbeitende).

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 7

Korrelation für die Position Mitarbeitende zwischen den Variablen Wirkung, Resistenz, Kommunikation und den sieben Phasen nach Streich

Variablen	M	SD	Wirkung	Resistenz	Informationsgrad der Vorgesetzten	Kommunikation	1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
Wirkung	3.05	.817	-	.151	-	.421**	.295*	.150	.350*	.375**	.393**	.478***	.370**
Resistenz	2.42	.440	.151	-	-	.078	-.054	-.142	-.030	-.090	.125	.055	-.016
Informationsgrad der Vorgesetzten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kommunikation	3.74	.853	.421**	.078	-	-	.515***	.344*	.553***	.648***	.593***	.627***	.644***
1. Phase ausreichende Kommunikation	5.84	2.845	.295*	-.054	-	.515***	-	.734***	.803***	.841***	.751***	.729***	.673***
2. Phase ausreichende Kommunikation	5.38	2.877	.150	-.142	-	.344*	.734***	-	.735***	.716***	.634***	.612***	.541***
3. Phase ausreichende Kommunikation	5.90	2.695	.350*	-.030	-	.553***	.803***	.735***	-	.892***	.906***	.853***	.775***
4. Phase ausreichende Kommunikation	5.97	2.738	.375**	-.090	-	.648***	.841***	.716***	.892***	-	.870***	.871***	.813***
5. Phase ausreichende Kommunikation	6.10	2.825	.393**	.125	-	.593***	.751***	.634***	.906***	.870***	-	.915***	.869***
6. Phase ausreichende Kommunikation	6.05	2.556	.478***	.055	-	.627***	.729***	.612***	.853***	.871***	.915***	-	.873***
7. Phase ausreichende Kommunikation	6.22	2.699	.370**	-.016	-	.644***	.673***	.541***	.775***	.813***	.869***	.873***	-

Anmerkung. Wertbereich der Variablen Wirkung, Resistenz, Informationsgrad der Vorgesetzten wurde bei den Mitarbeitenden nicht abgefragt, Kommunikation jeweils 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) und die sieben Phasen 1 (überhaupt nicht) bis 10 (voll und ganz); Pearson Korrelationen; $n = 60$ (60 Mitarbeitende und 0 Vorgesetzte).

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

5. Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden die beiden Unterfragestellungen anhand der Ergebnisse und unter Einbezug der Theorie aus Kapitel 2 und weiterer empirischer Befunde diskutiert. Zudem werden die Limitationen der Masterarbeit aufgeführt sowie Gestaltungsmassnahmen für die Forschung und Handlungsmassnahmen für die Praxis vorgestellt.

5.1. Beantwortung und Interpretation der Fragestellungen

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Beantwortung der Hauptfragestellung anhand der beiden Unterfragestellungen und unter Einbezug der Theorie und weiterer empirischer Befunde zusammengefasst.

5.1.1. Unterfragestellung 1

Die erste Unterfragestellung dieser Arbeit hat zum Ziel zu untersuchen, ob sich die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden in ihrer Einschätzung hinsichtlich der Qualität der Change-Kommunikation der Vorgesetzten unterscheiden. Der hergeleitete Theorieteil zeigt, dass die Kommunikation in die Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung unterteilt werden kann. Weiter liegt der im Theorieteil hergeleiteten Annahme zugrunde, dass die Vorgesetzten ihre Kommunikation im Change-Prozess qualitativ besser einschätzen, als sie von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

Die deskriptiven Ergebnisse zeigen ein konsistentes Bild. Vorgesetzte bewerten die Qualität der Change-Kommunikation über alle Dimensionen hinweg höher als Mitarbeitende. Dies betrifft sowohl die Variable Kommunikation als auch deren Dimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit einem aktuellen empirischen Befund. Denn die quantitative Querschnittstudie von Long und Sochalski (2025) mit 667 Vorgesetzten und Mitarbeitenden aus dem Gesundheitswesen zeigt, dass die Vorgesetzten ihren Führungsstil als effektiver wahrnehmen, als dieser von ihren Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Diese erhöhte Wahrnehmung der Vorgesetzten zeigt sich in höheren Einschätzungen für Effektivität, zusätzlichen Einsatz und Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Long & Sochalski, 2025).

Über die drei Kommunikationsdimensionen hinaus liefert der Theorieteil Erklärungsansätze für Wahrnehmungsdifferenzen in der Change-Kommunikation. Insbesondere eingeschränkte kognitive Verarbeitungskapazitäten sowie hierarchische Rollenunterschiede führen dazu, dass die Change-Kommunikation von Vorgesetzten und Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen wird. Durch Informationen, die Stress und Ängste auslösen, was bei Veränderungen oft der Fall ist, steht den Mitarbeitenden weniger mentale Kapazität für die Verarbeitung neuer Informationen zur Verfügung. Folglich können einmalig kommunizierte Inhalte weniger zuverlässig aufgenommen und behalten werden (Eysenck et al., 2007). Weiter ist die öffentliche Verwaltung von hierarchischen Organisationsstrukturen geprägt, wodurch das Change-Management und die Kommunikation überwiegend durch die verschiedenen Hierarchieebenen transportiert werden müssen (Müller et al., 2011). Dies legt nahe, dass eine eingeschränkte dialogische Durchlässigkeit zwischen Hierarchieebenen vorliegt und zum anderen, dass sich Vorgesetzte mit mehreren Hierarchiestufen

über den Change-Prozess unterhalten und folglich im Vergleich zu den Mitarbeitenden das Thema präsenter ist.

In den deskriptiven Ergebnissen ist die Differenz insbesondere auf der Beziehungsebene ausgeprägt. Während die Unterschiede in den Dimensionen Inhalt und Struktur geringer, jedoch ebenfalls sichtbar sind. Die ausgeprägteren Unterschiede in der Beziehungsebene lassen sich vor dem Hintergrund des Theorieteils schlüssig erklären. Während Kommunikationsinhalt und -struktur primär der Orientierung und Informationsvermittlung dienen und damit vergleichsweise objektiv überprüfbar sind, ist die Beziehungsebene eng mit emotionalen Reaktionen und subjektivem Erleben verknüpft (Bernecker & Reiss, 2002; Starker & Peschke, 2021). Beispielsweise wird Empathie beschrieben als die Fähigkeit, Gedanken, Perspektiven und Gefühle anderer zu erkennen und rational nachzuvollziehen (Vallette d'Osia & Meier, 2024). Ob dieses empathische Verstehen im Change-Prozess tatsächlich wirksam wird, entscheidet sich jedoch nicht auf der Ebene der Beabsichtigung der Vorgesetzten, sondern auf der Ebene der Wahrnehmung der Mitarbeitenden. Diese Differenz zwischen beabsichtigter und wahrgenommener Beziehungsgestaltung kann erklären, weshalb Vorgesetzte ihre kommunikative Beziehungsgestaltung im Change-Prozess tendenziell positiver einschätzen als Mitarbeitende.

Weiter zeigen die Ergebnisse der Kommunikationshäufigkeit, dass die Vorgesetzten der Ansicht sind, dass sie regelmässiger kommunizieren, als dies von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Bei den Kommunikationskanälen zeigt sich bei den bilateralen Sitzungen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten die grösste Wahrnehmungsdifferenz. Vorgesetzte erwähnen die Verwendung der bilateralen Sitzungen mehr als doppelt so oft wie die Mitarbeitenden. Die theoretischen Befunde zeigen, dass gerade direkte Gespräche durch die Vorgesetzten sowie die Erreichbarkeit der Vorgesetzten für (Rück-)Fragen in Change-Prozessen als der wirksamste Kommunikationskanal in der Change-Kommunikation insbesondere für den Umgang mit Emotionen gelten (Bächler, 2018; Deutinger, 2017). Vor diesem Hintergrund deutet sich bereits auf deskriptiver Ebene eine relevante Diskrepanz zwischen der Selbstwahrnehmung der Vorgesetzten und der Fremdwahrnehmung der Mitarbeitenden hinsichtlich der wahrgenommenen Qualität der Change-Kommunikation an.

Die deskriptiven Befunde werden durch die multiple Regressionsanalyse bestätigt. Sie zeigt, dass ein signifikanter Einfluss zwischen der Variable Position (Mitarbeitende und Vorgesetzte) und der wahrgenommenen Kommunikationsqualität besteht. Werden die drei Dimensionen der Kommunikation genauer beleuchtet, zeigt sich, dass insbesondere die kommunikative Beziehungsebene diese Wahrnehmungsdifferenz aufweist. Auch unter Kontrolle weiterer Merkmale wie Geschlecht, Alter, Arbeitspensum, Dienstjahr/-e und Branchen bleiben die Effekte der Variable Kommunikation und der Dimension Beziehung bestehen. Zu beachten ist hier, dass es sich bei der Variable Kommunikation um einen schwachen bis mittleren Effekt und bei der Dimension Beziehung um einen mittleren bis starken Effekt handelt. Dies weist darauf hin, dass neben der Position weitere Faktoren zur Erklärung der wahrgenommenen Change-Kommunikation beitragen. Beispielsweise zeigt sich bei den Dimensionen Inhalt und Struktur, je höher das Arbeitspensum ist, desto schlechter

wird deren Qualität eingeschätzt. Vermutlich gibt es auch noch weitere erklärende Faktoren, die aus der vorliegenden multiplen Regressionsanalyse nicht zu entnehmen sind.

Aus der Korrelationsanalyse lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Informationsgrad der Vorgesetzten und der Kommunikation zeigen. Dies lässt vermuten, dass der Informationsgrad eine mögliche wichtige Kontrollvariable wäre, um zu erklären, wie stark das Modell die Kommunikation erklärt. Bevor diese Variable jedoch in ein erweitertes Modell aufgenommen werden kann, bedarf es weiterer Forschung, um die Kausalität zwischen Informationsgrad und Kommunikation zu klären. Aus der Theorie geht hervor, dass zu Beginn eines Change-Prozesses der Vermittlung der Beweggründe, der Zielsetzungen, des Vorgehens sowie den Folgen der Veränderung eine zentrale Bedeutung zukommt (Bernecker & Reiss, 2002). Daraus lässt sich ableiten, dass die Vorgesetzten nur dann orientierende Kommunikation leisten können, wenn ihnen diese bekannt sind.

Ebenfalls korreliert bei den Mitarbeitenden das Wirkungserleben der Mitarbeitenden mit der wahrgenommenen Change-Kommunikation der Vorgesetzten. Auch hier bedarf es weiterer Forschung zur Prüfung der Kausalität, bevor diese Variable als erklärender Faktor in ein erweitertes Modell aufgenommen werden kann.

Die Ergebnisse sind in sich stimmig und stützen die im Theorieteil hergeleitete Annahme, dass in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Zürich die Vorgesetzten ihre Change-Kommunikation qualitativ besser einschätzen als Mitarbeitende.

Während die Unterfragestellung 1 eine übergreifende Wahrnehmungsdifferenz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hinsichtlich der Change-Kommunikation adressiert, erweitert die Unterfragestellung 2 diese Perspektive um eine phasenspezifische Betrachtung entlang des sieben Phasenmodells nach Streich (2016). Diese werden nachfolgend diskutiert.

5.1.2. Unterfragestellung 2

Die Unterfragestellung 2 zielt darauf ab, zu untersuchen, ob sich Vorgesetzte und Mitarbeitende darin unterscheiden, ob die Change-Kommunikation der Vorgesetzten in den sieben Phasen nach Streich als ausreichend wahrgenommen wird. Theoriegeleitet wird angenommen, dass Vorgesetzte ihre Kommunikation in den einzelnen Phasen als ausreichender einschätzen als Mitarbeitende, da sich Vorgesetzte und Mitarbeitende phasenabhängig in unterschiedlichen emotionalen Zuständen befinden und Informationen entsprechend unterschiedlich verarbeiten (Eysenck et al., 2007; Streich, 2016).

Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass die wahrgenommene ausreichende Kommunikation über alle sieben Phasen hinweg, sowohl bei Vorgesetzten als auch bei Mitarbeitenden, im mittleren bis eher positiven Bereich liegt. Deskriptiv bewerten Vorgesetzte die Kommunikation in allen Phasen höher als Mitarbeitende. Statistisch signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden können jedoch für keine der sieben Phasen nachgewiesen werden. Damit kann die Hypothese 2 im strengen Sinn nicht bestätigt werden. Gleichzeitig sprechen die deskriptiven Muster für eine tendenzielle Wahrnehmungsdifferenz, die sich über alle Phasen hinweg zeigt. Somit

liefern die deskriptiven Muster, trotz ausbleibender Signifikanz, inhaltlich relevante Hinweise für die Bedeutung einer phasengerechten Change-Kommunikation seitens der Vorgesetzten.

Die fehlende statistische Signifikanz ist dabei nicht zwingend als Widerlegung der theoretischen Annahmen zu interpretieren, sondern kann unter anderem auf methodische Aspekte wie Stichprobengrösse, interne Konsistenz oder Überschneidungen individueller Phasenverläufe zurückgeführt werden. Im Unterkapitel 5.2 Limitationen wird genauer darauf eingegangen.

Besonders die zweite Phase Ablehnung wird von Vorgesetzten und Mitarbeitenden als am wenigsten ausreichend kommuniziert bewertet. Sie weist gleichzeitig das grösste Delta zwischen der Wahrnehmung der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden auf. Die Theorie weist auf eine mögliche Erklärung für dieses deskriptive Muster hin. In der Phase Ablehnung erreichen widerstandsreiche Emotionsreaktionen ihren Höhepunkt, wodurch die kognitive Verarbeitung eingeschränkt ist (Eysenck et al., 2007; Streich, 2016). Dadurch ist das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach wiederholender dialogischer unterstützender Kommunikation besonders ausgeprägt (Deutinger, 2017; Streich, 2016). Die Vermutung liegt nahe, dass, wenn dieses Bedürfnis bei den Mitarbeitenden nicht ausreichend erfüllt wird, die Mitarbeitenden die Kommunikation in dieser Phase als besonders unzureichend wahrnehmen. Diese Interpretation wird durch aktuelle Befunde gestützt, die zeigen, dass emotionale Zustände die Wahrnehmung von Führungsstil signifikant beeinflussen. Mindeguia et al. (2025) weisen in ihrer Studie nach, dass die Emotionen der Mitarbeitenden eine mediierende Rolle zwischen beabsichtigtem und wahrgenommenem Führungsstil einnehmen. Übertragen auf den Kontext des Change-Prozesses könnte dies bedeuten, dass die Change-Kommunikation der Vorgesetzten je nach emotionaler Phase unterschiedlich wahrgenommen werden kann.

Bei der ersten Phase Schock und der letzten Phase Integration sind vergleichsweise ebenfalls grössere Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitenden deskriptiv zu beobachten. Auch wenn keine signifikanten Ergebnisse vorliegen, sind diese beiden Wahrnehmungsdifferenzen mit dem Theorieteil stimmig. Die Schockphase ist unter anderem durch Überraschung, Angst, Besorgnis und Überforderung geprägt (Streich, 2016), wodurch auch in dieser Phase eine Einschränkung der kognitiven Verarbeitung vorliegt (Eysenck et al., 2007; Streich, 2016). Neben der eingeschränkten kognitiven Informationsverarbeitung ist die Kommunikation in dieser ersten Phase überwiegend top-down und informationsorientiert (Deutinger, 2017). Damit trifft eine hohe Informationsintention der Vorgesetzten auf eine reduzierte Aufnahmefähigkeit der Mitarbeitenden, was die Entstehung von Wahrnehmungsdifferenzen begünstigt. Die letzte Phase Integration wird von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten im Vergleich zu den restlichen Phasen als am ausreichendsten wahrgenommen. Die Theorie gibt Hinweise, dass in dieser Phase die Würdigung, das Bedanken und ein offizieller Abschluss im Vordergrund stehen (Deutinger, 2017). Diese Kommunikationsart entspricht sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach Anerkennung und Wertschätzung als auch der Perspektive der Vorgesetzten, den Change-Prozess erfolgreich abzuschliessen. Diese vergleichsweise emotional stabile Ausgangslage kann erklären, weshalb die Kommunikation in dieser Phase insgesamt von den Vorgesetzten und Mitarbeitenden positiver wahrgenommen wird. Trotz der insgesamt sehr positiven Bewertung zeigt sich, wenn auch nicht

signifikant, in der Phase Integration eine vergleichsweise grosse Wahrnehmungsdifferenz. Eine mögliche theoretische Erklärung sind die nicht zeitgleich und nicht in identischem Tempo durchlaufende Phasen. Während Vorgesetzte den Change-Prozess in der Phase der Integration häufig bereits als abgeschlossen betrachten, befinden sich einzelne Mitarbeitende möglicherweise noch in vorgelagerten Phasen oder in individuellen Nachbearbeitungsprozessen (Bächler, 2018). Diese asynchrone Phasenverarbeitung kann dazu beitragen, dass Vorgesetzte ihre Kommunikation als ausreichend erleben, während Mitarbeitende noch weiterführende Unterstützung benötigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass trotz ausbleibender Signifikanzen die deskriptiven Ergebnisse in Verbindung mit den theoretischen Annahmen und aktuellen empirischen Befunden Hinweise darauf liefern, dass Wahrnehmungsdifferenzen in der Change-Kommunikation phasenabhängig variieren können. Damit wird die Bedeutung einer emotionalen und phasensensiblen Gestaltung der Change-Kommunikation unterstrichen, auch wenn die vermutete Wahrnehmungsdifferenz empirisch nicht eindeutig bestätigt werden konnte.

Die Diskussion der Ergebnisse zeigt, inwiefern die formulierten Unterfragestellungen durch die empirischen Befunde beantwortet werden konnten. Um diese Ergebnisse angemessen einordnen zu können, werden im folgenden Unterkapitel zentrale Limitationen der vorliegenden Untersuchung reflektiert.

5.2. Limitation

Die nachfolgenden Limitationen schränken die Aussagekraft der Ergebnisse ein, ohne jedoch die grundsätzliche Relevanz der vorliegenden Masterarbeit zur phasengerechten Change-Kommunikation infrage zu stellen.

Um an die Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu gelangen, bat die Autorin der vorliegenden Arbeit die Personal- und Organisationsentwickelnden, die IT-Projektleitenden und die IMMO, die Umfrage an Teams weiterzuleiten, die sich in einem Change-Prozess befinden oder diesen in den letzten drei Jahren durchlaufen haben. Zudem war die Teilnahme an der Umfrage freiwillig. Dadurch besteht das Risiko einer Verzerrung der Stichprobe, da überwiegend Vorgesetzte und Mitarbeitende teilgenommen haben könnten, die den Change-Prozess positiver erlebt haben oder generell eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme an Umfragen aufweisen. Hinzu kommt, dass aufgrund der zugesicherten Anonymität keine Zuordnung zwischen befragten Vorgesetzten und den von ihnen geführten Mitarbeitenden möglich ist. Dadurch können keine teamspezifischen Analysen vorgenommen werden.

Da alle Variablen mittels Selbsteinschätzung erhoben wurden, besteht das Risiko eines Common-Method-Bias. Individuelle Antworttendenzen, soziale Erwünschtheit oder generalisierte Einstellungen gegenüber dem Change-Prozess können die wahrgenommenen Einschätzungen und Zusammenhänge beeinflussen. Die Ergebnisse bilden somit subjektive Wahrnehmungen ab, wodurch keine Aussagen über die tatsächliche und objektive Qualität der Change-Kommunikation getroffen werden können. Zusätzlich werden demografische Angaben teilweise gruppiert erhoben.

Beispielsweise sind Altersangaben in Zehnjahreskategorien zusammengefasst, wodurch die Differenzierung und Aussagekraft einzelner Analysen eingeschränkt werden.

Zur Beantwortung der Hypothese 1 wird die multiple Regressionsanalyse verwendet. Sie ist geeignet, den Einfluss der Position auf die wahrgenommene Kommunikationsqualität unter Kontrolle weiterer Variablen zu prüfen. Der schwache bis mittlere Effekt deutet darauf hin, dass die Position zwar einen Beitrag zur Erklärung leistet, jedoch weitere nicht erhobene Faktoren eine zentrale Rolle spielen, wie beispielsweise Persönlichkeitsmerkmale. Bei der Prüfung der Hypothese 2 ist der eingesetzte Mittelwertvergleich grundsätzlich geeignet, Gruppenunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu prüfen. Auch hierbei können nicht erhobene Störvariablen die Wahrnehmungsdifferenzen beeinflussen. In der Auswertung berücksichtigte und signifikante Störvariablen sind der Informationsgrad der Vorgesetzten und die Wirkung des Change-Prozesses. Zur Prüfung kausaler Zusammenhänge sind jedoch weiterführende Forschungsdesigns erforderlich. Der Verzicht auf einen Pretest wurde aufgrund des Einsatzes überwiegend validierter Skalen als vertretbar erachtet. Für die phasenbezogene Erfassung, die auf nicht validierten Items beruht, erweist sich diese Entscheidung bei der Datenauswertung als Einschränkung der Messqualität, da sie eine schlechte interne Konsistenz aufweist. Der Einsatz parametrischer Mittelwertvergleiche kann bei ausreichender Stichprobengrösse als robust gelten. Dennoch kann die teilweise Verletzung der Normalverteilungsannahmen die Sensitivität zur Erkennung kleiner Effekte einschränken. Die Einbeziehung von Vorgesetzten und Mitarbeitenden mit bis zu zwei Jahre zurückliegenden Change-Prozessen erlaubt eine grössere Stichprobe, kann jedoch zu retrospektiven Verzerrungen in der Bewertung der Change-Kommunikation führen. Schliesslich basiert die Untersuchung auf einem theoretisch fundierten Phasenmodell. In der Praxis verlaufen Change-Prozesse jedoch häufig nicht linear, sondern überlappen sich oder weisen individuelle Unterschiede auf. Dies kann es den Befragten erschwert haben, ihre Erfahrungen eindeutig einzelnen Phasen zuzuordnen.

Die reflektierten Limitationen verdeutlichen zugleich Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen. Im folgenden Unterkapitel werden daher Gestaltungsmassnahmen für zukünftige Forschungsperspektiven aufgezeigt.

5.3. Gestaltungsmassnahmen für die Forschung

Die vorliegende Masterarbeit untersucht die Wahrnehmung der Kommunikation von Vorgesetzten in Change-Prozessen mit besonderem Fokus auf Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Ergebnisse zeigen, dass die übergeordnete Fragestellung empirisch beantwortet werden kann. Insgesamt schätzen Vorgesetzte ihre Change-Kommunikation tendenziell positiver ein als Mitarbeitende, was frühere Befunde zu Wahrnehmungsdifferenzen im Führungskontext stützt. Bezogen auf die Unterfragestellungen ergibt sich ein differenziertes Bild. Für die Hypothese 1 lassen sich Hinweise auf statistisch signifikante Wahrnehmungsunterschiede identifizieren. Die Hypothese 2, wonach diese Unterschiede auch phasenspezifisch entlang des sieben Phasenmodells nach Streich auftreten, kann hingegen nicht statistisch signifikant bestätigt werden. Obwohl damit auf inferenzstatistischer Ebene keine phasenspezifischen Unterschiede belegt

werden können, geben die deskriptiven Ergebnisse Hinweise darauf, dass Wahrnehmungsdifferenzen über alle Phasen hinweg auftreten. Insbesondere in den Phasen Schock, Ablehnung und Integration könnten sie stärker ausgeprägt sein. Daraus ergibt sich ein Ansatzpunkt für zukünftige Forschung, diese Phasen vertieft zu untersuchen, ohne die deskriptiven Muster als statistisch signifikante Effekte zu interpretieren.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass Wahrnehmungsunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auch im Kontext von Change-Prozessen bestehen. Damit bestätigen die Befunde die in der organisationspsychologischen Forschung belegte Annahme, dass sich Selbst- und Fremdwahrnehmung im Führungskontext unterscheiden können. Die vorliegende Arbeit präzisiert diesen Forschungsstand, indem sie zeigt, dass diese Wahrnehmungsdifferenzen auch im spezifischen Kontext der Change-Kommunikation in öffentlichen Verwaltungen auftreten. Bezogen auf das sieben Phasenmodell nach Streich legen die Ergebnisse nahe, dass dieses Modell primär als heuristischer Orientierungsrahmen geeignet ist. Die statistisch nicht signifikanten phasenspezifischen Wahrnehmungsdifferenzen deuten im wissenschaftlichen Kontext darauf hin, dass emotionale Reaktionen auf Veränderungen nicht eindeutig trennbaren Phasen zugeordnet werden können. Denn die Phasen überlappen sich und sind durch das Individuum geprägt. Folglich ist zu empfehlen, das Modell als heuristischen Orientierungsrahmen zu verwenden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine erfolgsversprechende Kommunikation im Change-Prozess nicht allein aus der Perspektive der Vorgesetzten beurteilt werden kann. Eine reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Change-Kommunikation und der Einbezug der Wahrnehmung der Mitarbeitenden erscheinen zentral. Da die öffentliche Verwaltung von hohem bürokratischen Aufwand und hierarchischen Strukturen geprägt ist, sind die nachfolgenden Befunde zentral. Die Befunde weisen darauf hin, dass der Einbezug der Mitarbeitendenwahrnehmung, die Beziehungsebene der Change-Kommunikation und das direkte Gespräch die Bewertung der Change-Kommunikation prägen, und folglich in zukünftigen Forschungen berücksichtigt werden sollten.

Trotz des Erkenntnisgewinns bleiben zentrale Fragen offen. Es bleibt offen, welche weiteren Variablen die Wahrnehmungsdifferenz erklären. Ebenso kann der phasenspezifische Kommunikationsbedarf nicht abschliessend geklärt werden, was auf die niedrige interne Konsistenz, die überlappenden und individuellen Phasenverläufe sowie die retrospektive Erhebung zurückzuführen sein könnte. Die vorliegende Erhebung begrenzt sich auf die Wahrnehmungsdifferenz, folglich bleibt offen, inwiefern wahrgenommene Kommunikationsqualität den Verlauf oder Erfolg von Change-Prozessen beeinflusst. Hierfür bedarf es weiterer Forschung.

Zukünftige Forschung sollte verstärkt auf Längsschnittdesigns zurückgreifen, um die Dynamik von Change-Kommunikation über die sieben Phasen hinweg abzubilden und dadurch retrospektiv bedingte Wahrnehmungsverzerrungen zu reduzieren. Weiter sollte die phasenbezogene Erfassung überarbeitet werden, um den Gütekriterien zu entsprechen. Weiter erscheint eine teamspezifische Erhebung sinnvoll. Dadurch können die Wahrnehmungen der Vorgesetzten mit der Wahrnehmung ihrer direkt Unterstellten analysiert werden. Dies ermöglicht eine differenziertere empirische

Fundierung praxisbezogener Reflexions- und Entwicklungsprozesse. Mixed-Methods-Ansätze könnten zudem subjektive Bedeutungszuschreibungen zu den drei Kommunikationsdimensionen Inhalt, Struktur und Beziehung sowie zur Change-Kommunikation in den sieben Phasen vertiefen. Die Position erklärt einen schwachen bis mittleren Effekt, wodurch weitere Störvariablen vermutet werden. Zukünftige Forschungen sollten weitere Variablen, wie den Informationsgrad der Vorgesetzten, die Wirkung des Change-Prozesses und Persönlichkeitsmerkmale analysieren. Die Befunde zeigen, auch wenn nicht signifikant, dass in der letzten Phase Integration eine hohe Wahrnehmungsdifferenz zu beobachten ist. Es gibt kaum empirische Befunde über den Abschluss eines Change-Prozesses. Lediglich in Sachbüchern sind Hinweise zur Gestaltung eines Change-Prozesses beschrieben. Zukünftige Forschung könnte auch bei der letzten Phase Integration ansetzen. Ebenfalls konnte die Autorin dieser Arbeit bei der Literaturrecherche keine quantitative und qualitative Einordnung der Change-Kommunikation finden. Die Befunde zeigen eine tiefere Wahrnehmungsbewertung in der Kommunikationsdimension Beziehung und in den stark emotionsgeladenen Phasen. Folglich ist zukünftiger Forschung zu empfehlen, diese Richtung mit dem Fokus auf die qualitative Kommunikation zu verfolgen.

Zusammenfassend leistet die Arbeit einen empirischen Beitrag zum Verständnis von Change-Kommunikation in öffentlichen Verwaltungen. Sie zeigt bestehende Wahrnehmungsdifferenzen auf und relativiert phasenspezifische Annahmen. Die vorliegende Masterarbeit versteht sich als Ausgangspunkt für weiterführende Forschung und trägt zur kritischen Reflexion theoretischer Modelle der Change-Kommunikation bei. Weiter lassen sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten, die im nachfolgenden Unterkapitel formuliert werden.

5.4. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen zur Change-Kommunikation sowie den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Masterarbeit werden in diesem Unterkapitel praxisbezogene Handlungsempfehlungen abgeleitet. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kommunikationsqualität von Vorgesetzten im Change-Prozess aufzuzeigen. Direkte Vorgesetzte der Stadt Zürich darin zu unterstützen, ihre Mitarbeitenden kommunikativ erfolgreich durch einen Change-Prozess zu begleiten, und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Erfolgsquote bei Change-Prozessen in der Stadt Zürich zu leisten. Einerseits richten sich die Handlungsempfehlungen an direkte Vorgesetzte, die ihre Mitarbeitenden im Change-Prozess personell und fachlich begleiten. Andererseits werden Handlungsempfehlungen für Personal- und Organisationsentwickelnde (POE) der Dienstabteilungen der Stadt Zürich formuliert, die Change-Prozesse konzipieren, strukturieren und methodisch begleiten.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen sind unter Berücksichtigung der Limitationen im Unterkapitel 5.2 der vorliegenden Arbeit zu interpretieren. Die Empfehlungen sind daher als reflexive Orientierungshilfen zu verstehen und situativ anzupassen.

5.4.1. Wahrnehmungsdifferenz reflektieren

Für Vorgesetzte lässt sich empfehlen, ihre Change-Kommunikation nicht ausschliesslich auf die eigene Selbstwahrnehmung zu stützen, sondern regelmässig Feedback zur Fremdwahrnehmung durch die Mitarbeitenden einzuholen und zu reflektieren. Denn die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Vorgesetzte ihre Kommunikation im Change-Prozess positiver einschätzen als Mitarbeitende. Diese Wahrnehmungsdifferenz entspricht Befunden aus der Führungsforschung (Milanović et al., 2021; Mindeguia et al., 2025). Dies legt nahe, dass kommunikative Defizite ohne gezielte Feedbackprozesse für Vorgesetzte potenziell unentdeckt bleiben.

Konkrete Handlungsempfehlungen für direkte Vorgesetzte. Sie führen mit dem Team regelmässig Retrospektiven durch, in denen sie die Change-Kommunikation der Vorgesetzten reflektieren und mögliche Verbesserungsvorschläge ableiten. Hierfür können bestehende Kommunikationsgefässe, wie Teamsitzungen, verwendet werden. Ebenfalls kann in den bereits vorhandenen direkten Gesprächen mit den Mitarbeitenden ihre Sicht auf die Change-Kommunikation sowie ihre damit verbundenen Bedürfnisse erhoben werden (Deutinger, 2017). Eine solche gemeinsame Reflexion kann beispielsweise nach Abschluss einzelner Phasen des Change-Prozesses erfolgen. Dabei soll insbesondere in den Phasen Schock, Ablehnung und Integration eine gemeinsame Reflexion zur Change-Kommunikation stattfinden. Da sich in den Ergebnissen, wenn auch nicht statistisch signifikant, in diesen Phasen deskriptiv eine erhöhte Wahrnehmungsdifferenz beobachten lässt. Ein praxisbewährtes Vorgehen für Retrospektiven stammt von Derby und Larsen (2006). Es wurde ursprünglich für agile Teams entwickelt, kann jedoch auch im Change-Prozess angewendet werden. Das Vorgehen besteht aus fünf Phasen, die in Tabelle 8 abgebildet und von der Autorin dieser Arbeit auf den Kontext des Change-Prozesses angepasst und erläutert werden.

Tabelle 8

Fünf Phasen der Retrospektive nach Derby und Larsen (2006) zur Reflexion der Change-Kommunikation

Fünf Phasen der Retrospektive	Beschreibung des Vorgehens für den Change-Prozess
1. Set the stage (Rahmen schaffen)	In dieser Phase wird durch das Mitteilen des Zwecks der Retrospektive ein Rahmen dafür gesetzt. Die Vorgesetzten könnten beispielsweise sagen, dass sie mit dem Team gemeinsam reflektieren wollen, wie ihre Kommunikation im Change-Prozess von ihren Mitarbeitenden wahrgenommen wird und wie diese verbessert werden kann.
2. Gather data (Daten sammeln)	In dieser Phase schildern die Teammitglieder der Reihe nach, wie sie die Change-Kommunikation der Vorgesetzten wahrgenommen haben. Dabei wird die sprechende Person nicht unterbrochen, und die geschilderte Wahrnehmung wird nicht kommentiert, sondern es wird ausschliesslich zugehört.
3. Generate insights (Erkenntnis gewinnen)	In dieser Phase entwickelt das Team ein gemeinsames Verständnis zur Selbst- und Fremdwahrnehmung der Change-Kommunikation der Vorgesetzten. Die Teammitglieder versuchen, aus den geschilderten Wahrnehmungen Muster zu erkennen, Ursachen zu verstehen und Zusammenhänge zu identifizieren.
4. Decide what to do (Massnahmen festlegen)	In dieser Phase leitet das Team konkrete Verbesserungen für die Change-Kommunikation der Vorgesetzten ab. Beispielsweise wünschen sich Mitarbeitende regelmässige Updates zum Change-Prozess. Folglich gibt die Vorgesetzte oder der Vorgesetzte in der regulären Teamsitzung alle zwei Wochen ein Update zum Change-Prozess.
5. Close the retrospective (Retrospektive abschliessen)	Die Retrospektive wird abgeschlossen. Hierfür fassen die Vorgesetzten die vorhergehenden Phasen der Retrospektive kurz zusammen und bedanken sich für die Offenheit und das Feedback.

Konkrete Handlungsempfehlungen für POE. Die POE kann den Vorgesetzten ein standardisiertes Reflexionsset zur Verfügung stellen. Die darin enthaltenen Reflexionsfragen unterstützen die Vorgesetzten, die Fremdwahrnehmung zu ihrer Change-Kommunikation in ihrem Team und von ihren Mitarbeitenden bilateral abzuholen. Beispiele für Reflexionsfragen sind: Was hat euch in meiner bisherigen Kommunikation Orientierung gegeben? Wo hättet ihr euch von mir mehr Austausch oder Klarheit gewünscht? Nach der Reflexion empfiehlt es sich, die Vorgesetzten bei der ersten Reflexion oder nach Bedarf bei der Auswertung, der Einordnung des Feedbacks und der Ableitung von Verbesserungsmassnahmen zu unterstützen.

5.4.2. Beziehungsebene gezielt entwickeln

Vorgesetzte sollten für die Bedeutung der Beziehungsebene im Change-Prozess sowie für mögliche Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sensibilisiert werden. Weiter sollen sie sich in der empathischen Kommunikation, dem aktiven Zuhören und dem Aufbau von Vertrauen weiterentwickeln können. Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit deuten darauf hin, dass insbesondere die Beziehungsebene der Change-Kommunikation von Mitarbeitenden kritischer bewertet wird. Gleichzeitig weisen theoretische und empirische Befunde darauf hin, dass Empathie mit einer verbesserten Fähigkeit zur Emotionserkennung bei anderen Personen zusammenhängt (Holland et al., 2021). Zudem fördert Vertrauen eine offene Kommunikation sowie das Engagement für Veränderungen (Albrecht et al., 2023; Mohase et al., 2025). Aktives Zuhören unterstützt den Abbau von Abwehrverhalten und das Anstossen von Veränderungen (Weinstein et al., 2022).

Konkrete Handlungsempfehlungen für direkte Vorgesetzte. Die Vorgesetzten sollen unabhängig vom Change-Prozess eine Vertrauensbasis zwischen ihnen und den Mitarbeitenden schaffen. Dabei sollen die Vorgesetzten darauf achten, dass sie nicht nur vertrauenswürdig sind, sondern dass sie auch ihren Mitarbeitenden Vertrauen entgegenbringen. Dies können sie, indem sie ihnen beispielsweise in der Phase Lernen ein sehr hohes Vertrauen schenken, damit sich Mitarbeitende getrauen, neue Ideen zu entwickeln und diese auszuprobieren (Jansen, 2025). Die Vorgesetzten sollen den Mitarbeitenden kognitive und affektive Empathie entgegenbringen. Beispielsweise sollen sie in der Phase Emotionale Akzeptanz das Alte nicht negieren, sondern sich mit den Mitarbeitenden bewusst Zeit nehmen, das Alte zu würdigen, zu verabschieden und loszulassen, um dadurch offen für Neues zu werden (Deutinger, 2017). Die Vorgesetzten sollen den Mitarbeitenden aktiv zuhören, dabei können die in Tabelle 9 beschriebene Haltung, das Verhalten und die Effekte beim aktiven Zuhören unterstützen (Häfner & Hofman, 2022).

Tabelle 9

Haltung, Verhalten und Effekte des aktiven Zuhörens (Häfner & Hofman, 2022)

Haltung	Verhalten	Effekte
<ul style="list-style-type: none"> • starkes Interesse an den Äusserungen des Gesprächspartners • Offenheit für die Ideen, Sichtweisen, Anliegen etc. des Gesprächspartners • Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf das Gespräch • Sensibilität für die Erwartungen des Gegenübers an das Gespräch • Gleichwertigkeit der Gesprächspartner • Bereitschaft, den Gesprächspartner zu unterstützen • Wertschätzung • Empathie • nicht wertend 	<ul style="list-style-type: none"> • offene und gute Fragen stellen • ausreden lassen • ermutigender Tonfall • Augenkontakt • Mimik und Gestik passend zum Gesprächsinhalt • Kopfnicken • Aufforderungen zum Weitererzählen • Bezug auf das Gesagte nehmen • Zurückhaltung bei Interpretationen und Schlussfolgerungen • Verständnis überprüfen • Gefühle verbalisieren • Ablehnung von Anliegen gut begründen • auf die Erwartungen des Gesprächspartners eingehen • passende Anregungen einbringen • auf Basis des Gehörten etwas unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen, Sichtweisen, Anliegen etc. werden offen geäussert. • Es kann gemeinsam etwas entwickelt werden. • Positive Emotionen / Wohlbefinden werden induziert. • Das gegenseitige Vertrauen wird gefördert. • Es entsteht mehr Klarheit bezüglich eigener Ansichten. • weniger Angst und mehr psychologische Sicherheit • Der Selbstwert wird gefördert. • mehr Kontrollerleben • Perspektivenwechsel und gegenseitiges Verständnis werden erleichtert. • Es werden differenzierte Sichtweisen gefördert.

Konkrete Handlungsempfehlungen für POE. Bei grösseren Change-Prozess Vorhaben empfiehlt es sich, zu Beginn die Vorgesetzten in einer Schulung für die Beziehungsebene in der Change-Kommunikation zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Schulungsblöcke können beispielsweise Empathie, aktives Zuhören und Vertrauensförderung umfassen. Um die Schulung nachhaltig zu verankern, kann es sich lohnen, während des Change-Prozesses mit den Vorgesetzten einen Erfahrungsaustausch durchzuführen. Darin können Best Practices geteilt werden, Gelerntes repetiert und die POE mögliche weitere Handlungsmassnahmen ableiten. Der Austausch in Peergroups ist sehr wertvoll, denn die Teilnehmenden vertrauen einander aufgrund der gleichen Rahmenbedingungen. Wenn beispielsweise Vorgesetzte positiv über eine Veränderung sprechen oder ein bewährtes Vorgehen teilen, ist die Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft höher (Deutinger, 2017). Ergänzt werden kann die Schulung und der Erfahrungsaustausch durch praxisbewährte Instrumente, die den Vorgesetzten im Change-Prozess Orientierung bieten.

Beispielsweise könnte Empathie mit Reflexionsfragen trainiert werden. Mögliche Reflexionsfragen sind: Was bedeutet der Change-Prozess für die Mitarbeitenden persönlich? Welche Emotionen könnten durch den Change-Prozess und dessen Folgen ausgelöst werden? Zum Thema Vertrauen können die 13 Verhaltensweisen des Vertrauens nach Covey und Merrill (2006) in Tabelle 10 den Vorgesetzten Orientierung bieten.

Tabelle 10

Die 13 Verhaltensweisen für Vertrauen (Covey & Merrill, 2006)

13 Verhaltensweisen für das Vertrauen	Beschreibung
1. Talk Straight (klar sprechen)	Ehrlich, klar und direkt kommunizieren und Informationen nicht zurückhalten.
2. Demonstrate Respect (Respekt zeigen)	Mit Fairness und Wertschätzung dem Gegenüber begegnen, unabhängig vom eigenen Nutzen.
3. Create Transparency (Transparenz schaffen)	Offen, authentisch und wahrheitsgetreu handeln.
4. Right Wrongs (Fehler wiedergutmachen)	Verantwortung für Fehler übernehmen, sich zeitnah entschuldigen und nach Möglichkeit Fehler bereinigen.
5. Show Loyalty (Loyalität zeigen)	Anerkennung zeigen und nicht schlecht über Drittpersonen sprechen.
6. Deliver Results (Ergebnisse liefern)	Vereinbarte Ergebnisse zuverlässig sowie termingerecht einhalten und, falls Ziele einmal nicht erreicht werden können, dies frühzeitig kommunizieren.
7. Get Better (kontinuierlich verbessern)	Sich stetig weiterentwickeln, aus Fehlern lernen und Feedbacks nutzen.
8. Confront Reality (Die Realität ansprechen)	Schwierige Themen offen, zeitnah und direkt ansprechen.
9. Clarify Expectations (Erwartungen klären)	Gründe, Ziele, Vorgehen und Folgen erklären und sicherstellen, dass diese verstanden werden.
10. Practice Accountability (Verantwortung übernehmen)	Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen und andere darauf hinweisen, es selbst zu tun.
11. Listen First (zuerst zuhören)	Gedanken und Gefühle anderer vor dem Reagieren verstehen.
12. Keep Commitments (Zusagen einhalten)	Vereinbarungen zuverlässig einhalten.
13. Extend Trust (Vertrauen schenken)	Verantwortung mit angemessenen Kompetenzen und Ressourcen übertragen und Kontrolle durch Mikromanagement vermeiden.

5.4.3. Change-Kommunikation phasengerecht steuern

Die Kommunikation der Vorgesetzten ist in allen Phasen wichtig. Die Praxis zeigt jedoch, dass insbesondere in den Anfangsphasen viel kommuniziert wird (Bächler, 2018). Auf diese emotional

besonders sensiblen Phasen Schock und Ablehnung soll ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit zeigen zwar keine statistisch signifikanten Ergebnisse. Die deskriptiven Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass die Phasen Schock und Ablehnung von den Mitarbeitenden am wenigsten ausreichend erlebt werden. Theoretisch sind diese beiden Phasen besonders von negativen Emotionen, wie Angst und Wut, geprägt (Streich, 2016). Diese beiden Phasen und die Phase Integration weisen zudem die grösste Wahrnehmungsdifferenz in den deskriptiven Ergebnissen auf.

Konkrete Handlungsempfehlungen für direkte Vorgesetzte. Die phasenspezifische Kommunikationsübersicht in Tabelle 1 bietet den Vorgesetzten Orientierung, um ihre Mitarbeitenden in ihren phasenspezifischen Emotionen kommunikativ zu begleiten. Vorgesetzte sollen diese Kommunikationsübersicht vorgängig verinnerlichen und während des Change-Prozesses griffbereit haben, insbesondere für die Phasen Schock, Ablehnung und Integration. Die Kommunikationsübersicht ist eine Zusammenfassung des Theorieteils in der vorliegenden Arbeit. Die daraus entstandenen Erkenntnisse für die Phasen Schock, Ablehnung und Integration werden nachfolgend zusammengefasst. In der ersten Phase Schock sollen die Vorgesetzten die Mitarbeitenden zeitnah, zeitgleich und intensiv über die Gründe, die Ziele, die Folgen und das Vorgehen informieren. Die Information kann mittels Informationsveranstaltung, E-Mail, Intranet und Brief vermittelt werden. In dieser Phase sind eine sehr hohe Empathie und hohes Vertrauen wichtig. In der zweiten Phase Ablehnung sollen die gleichen Inhalte in bilateralen Sitzungen und Teamsitzungen erklärt werden. Es ist wichtig, dass die Erklärungen wiederholt, intensiv und gleichzeitig genügend Raum zur Informationsverarbeitung bieten. Neben dem sehr hohen Vertrauen und der sehr hohen Empathie gewinnt das aktive Zuhören an Bedeutung. In der letzten Phase Integration sollen die Vorgesetzten dranbleiben und das Veränderte aktiv vorleben. Die Kommunikation erfolgt in grösseren Abständen. Am Ende des Change-Prozesses soll dieser offiziell gewürdigt und abgeschlossen werden, wobei sich die Vorgesetzten bei den Mitarbeitenden bedanken sollen. Hierfür können alle möglichen Kommunikationskanäle verwendet werden. Auch auf der Beziehungsebene sind eine hohe Empathie, hohes Vertrauen und ausgeprägtes aktives Zuhören wichtig.

Konkrete Handlungsempfehlungen für POE. Empfehlenswert ist es, den Vorgesetzten eine phasenspezifische Kommunikationsübersicht zur Verfügung zu stellen. Ein Beispiel ist in Tabelle 1 zu entnehmen. Die in der letzten Handlungsempfehlung erwähnte Schulung kann durch Schulungsblöcke zur phasengerechten Kommunikation ergänzt werden. Weiter soll die POE eine beobachtende Rolle einnehmen, um den Vorgesetzten während der Phasen Feedback zu ihrer Change-Kommunikation zu geben.

6. Literaturverzeichnis

- Albrecht, S.L., Furlong, S. & Leiter, M.P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology, 14*, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Bächler, M. (2018). Die Rolle der internen Kommunikation und deren Einflussmöglichkeiten bei einer agilen Transformation von Organisationen. In M. Mikusz, A. Volland, M. Engstler, M. Fazal-Baqaie, E. Hanser, O. Linssen (Hrsg.), *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018. Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse* (S. 207-216). Düsseldorf: Gesellschaft für Informatik e.V. (GI). Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Martin-Mikusz/publication/329706165_Projektmanagement_und_Vorgehensmodelle_2018_PVM_2018_-_Der_Einfluss_der_Digitalisierung_auf_Projektmanagementmethoden_und_Entwicklungsprozesse/links/5c17388392851c39ebf2e774/Projektmanagement-und-Vorgehensmodelle-2018-PVM-2018-Der-Einfluss-der-Digitalisierung-auf-Projektmanagementmethoden-und-Entwicklungsprozesse.pdf
- Bahrt, P. & Schier, S. (2021). Interne Kommunikation im Change 2.0 – Aspekte, Triebkräfte und Blockaden. Studie SCM Online. Verfügbar unter: <https://interne-kommunikation.net/interne-kommunikation-im-change-2-0-aspekte-triebkraefte-blockaden/>.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: The mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-2. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Ballı, F.E. & Ateş, Ö.T. (2021) Organizational Communication Climate: Scale Development Study. *Cukurova University Faculty of Education Journal 50(1)*, 400-433. Verfügbar unter: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1359617>
- Becker, L. (2014). Human Resource Management im Wandel. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S. 259-295). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4717-8>
- Bernecker, T. & Reiss, M. (2002). Kommunikation im Wandel. Kommunikation als Instrument des Change Managements im Urteil von Change Agents. *Zeitschrift Führung und Organisation, 71*, 352-359. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Michael-Reiss/publication/284684905_Kommunikation_im_Wandel/links/565613c908ae4988a7b35d42/Kommunikation-im-Wandel.pdf
- Bittner-Fessler, A., Krutzke, A. & Hermann, K. (2023). *Change Kommunikation als Managementaufgabe. Ein Leitfaden für Führungskräfte unter Transformationsdruck mit Case Study*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39010-5>

- Bohn, U., Crummenerl, C. & Graeber, F. (2015). Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. *Change Management Studie 2015. Capgemini Consulting*, 1-68. Verfügbar unter: http://sdunnus.de/wp-content/uploads/2017/04/change-management-studie-2015_4.pdf
- Bortz, J. (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/b137571>
- Bundesamt für Statistik (2018). *Struktur der Schweizer Wirtschaft*. Verfügbar unter: <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/data/webviewer/appld/ch.admin.bfs.swissstat/article/issue180616611600-04/package>
- Buvik, M. & Tkalic, A. (2022). Psychological safety in agile software development teams: Work design antecedents and performance consequences. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.880>
- Caniëls, M.C.J. (2023). How perceptual differences between leaders and followers affect the resilience-workability relationship. *Front. Psychol.*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066909>
- Cohen, J. (1992). Quantitative Methods in Psychology. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. Verfügbar unter: <https://web.mit.edu/hackl/www/lab/turkshop/readings/cohen1992.pdf>
- Cordella, A. & Paletti, A. (2019). Government as a Platform, Orchestration, and Public Value Creation: The Italian Case. *Government Information Quarterly*, 36(4): <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101409>
- Covey, S. & Merrill, R. (2006). The speed of trust. *Soundview Executive Book Summaries*, 28 (11), 1-8. Verfügbar unter: https://med.emory.edu/departments/anesthesiology/education/residency/documents/the_speed_of_trust.online.pdf?
- Deekeling, E. (2008). Lost in space. Das Zusammenwirken von Kommunikation und Human Resources in Veränderungsprozessen. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.) *Kommunikation im Corporate Change. Massstäbe für eine neue Management-Praxis* (2. Aufl., S. 31-34). Gabler: Wiesbaden.
- Derby, E. & Larsen, D. (2006). *Agile retrospectives: Making good teams great*. Texas: The Pragmatic Bookshelf. Verfügbar unter: https://www.academia.edu/download/53825289/Agile_Retrospectives.pdf
- Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53687-2>

- Dominico, A. (2023). *Erfolgreiches Change-Management bei Personalabbau und Schliessung. Wie Unternehmen und Betroffene gestärkt die Krise meistern*. Wiesbaden: Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41817-5>
- Du, S. & Xie, W. (2025). The impact of leader mindfulness in communication on employees' psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1540820>
- Duden (2025). *Diskussion*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Diskussion>
- Edwards, W.R. (2002). *Openness to change: Correlates and organizational consequences*. (Dissertation, The University of Tulsa). ProQuest Dissertations & Theses Global. Nr. 3069301. Verfügbar unter:
<https://www.proquest.com/docview/305513227?fromopenview=true&fromunauthdoc=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Dissertations%20%20Theses>
- Egan T., Kelliher F., Walsh M. (2025). Acknowledging the role of loss in facilitating employee transition in a partial business acquisition. *Journal of Work-Applied Management*, 17(2), 251-63, <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0072>
- Eidgenössisches Finanzdepartement (2024). *FAQ Credit Suisse*, 1-10. Verfügbar unter:
<https://backend.efd.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-efdadminch-files/files/2024/04/30/e4d188ba-2132-4db9-b920-d566eba5eb99.pdf>
- Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q. & Graham, L. (2022) Leader and Organizational Behavioral Integrity and Follower Behavioral Outcomes: *The Role of Identification Processes*. *Journal of Business Ethics*, 176, 741-760. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04728-6>
- Eysenck, M.W., Derakshan, N., Santos, R. & Calvo, M.G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional Control Theory. *Emotion*, 7(2), 336-353. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.7.2.336>
- Feeney, M.K., Fusi, F., Camarena, L. & Zhang, F. (2019). Towards More Digital Cities? Change in Technology Use and Perceptions Across Small and Medium-Sized US Cities. *Local Government Studies*, 46(5): 820-845. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1690993>
- Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (9. Aufl.)*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch.
- Freudenthaler-Mayrhofer, D. (2024). *Future Focused Innovation. Mit zukunftsfähigen Innovationen die Welt von morgen mitgestalten*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43681-0>
- Glaveski, S. (2025). *Why big companies choose not to innovate*. Verfügbar unter:
<https://www.collectivecampus.io/blog/why-big-companies-choose-not-to-innovate>

- Grolman, F. (2014). *Change Management: Veränderung wirkungsvoll gestalten*. Berlin: initio Organisationsberatung. Verfügbar unter: https://organisationsberatung.net/wp-content/uploads/changemanagement_-_www.OrganisationsBeratung.net__.pdf?
- Gutiérrez-Broncano, S., Ruiz-Palomino, P., Jiménez-Estévez, P. & Yáñez-Araque, B. (2024). Job-related uncertainty and its pernicious effects on employees' well-being: The mediating role of employee job anxiety. *Journal of Competitiveness*, 16(1), 131-145. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.01.8>
- Häfner, A. & Hofmann, S. (2025). *Zuhören für Führungskräfte. Wie Sie durch gutes Zuhören wirkungsvoller führen können*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66725-5>
- Haqq, Z. N., Haerudin & Suwardi (2022). Enhancing Behavioral Support for Change: The Role of Employee Participation and Change Self-efficacy as Predictors. In E.H. Saragih, R.P. Sitio, R. Fitriyani, D. Silalahi & Y.T. Negash, *4th Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2022)* (pp. 80-97). New York: Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-076-3_6
- Harikkala-Laihinén, R. (2022). Managing positive change: Emotions and communication following acquisitions. *Journal of Change Management*, 22(4), 373-400. <https://doi.org/10.1080/14697017.2022.2091635>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Haug, N., Dan, S. & Mergel, I. (2023): Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda, *Public Management Review*, 26, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Holland, A.C., O'Connell, G. & Dziobek, I. (2021). Facial mimicry, empathy, and emotion recognition: a meta-analysis of correlations. *Cognition and Emotion*, 35(1), 150-168. <https://doi.org/10.1080/02699931.2020.1815655>
- Jansen, J. (2025). Leading Change: Führungskräfte in Veränderungsprozessen. In C. Kastner, D. Hesmer & W. Krings (Hrsg.), *Führung im Wandel* (S. 171-186). Springer: Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-47645-8>
- Javed, M., Niazi, A., Hoshino, Y., Hassan, H. & Hussain, M. (2021). Making Leaders' and Followers' Relationship Sustainable: The Impact of Leaders' Behavioral Integrity on Employees' Voice in the Banking Sector of Pakistan. *Sustainability*, 13(21), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su132111733>
- Kauffeld, S. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6>

- Kempton, L. (2025). CLARC: *The Role of People Managers in Change Management*. Verfügbar unter: <https://www.prosci.com/blog/clarc-the-role-of-people-managers-in-change-management>
- Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: Empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Köhler, A. & Kauffeld, S. (2025). Organisationale Veränderungsprozesse gestalten – Eine qualitative Inhaltsanalyse aus Perspektive von Mitarbeitenden. *Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00811-6>
- Kostka, C. & Mönch, A. (2002). *Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen*. München: Hanser.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., Fischer, T. (2010). *Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden* (3. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Krüger, W. (2009). Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Wiesbaden: Gabler, S. 45-112. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0_2
- Kuhlmann, S. & Heuberger, M. (2023). Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts and Constraints from a German Perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 1-9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584> .
- Lauer, T. (2019). *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4>
- Li, J.Y., Sun, R., Tao, W. & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Long, N.H. & Sochalski, J. (2025). Discrepancies between supervisor self-evaluations and staff perceptions of leadership: a cross-sectional study in healthcare. *BMC Nurs*, 24(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03665-x>
- Ma, G., Wu, W., Liu, C., Ji, J. and Gao, X. (2024) Empathetic leadership and employees' innovative behavior: examining the roles of career adaptability and uncertainty avoidance. *Front. Psychol.*, 15, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1371936>
- Mast, C. (2008). Alltag, aber noch keine Routine – wie Unternehmen den Wandel kommunizieren. Pressemitteilung zur *Studie der Universität Hohenheim*. Verfügbar unter: https://www.uni-hohenheim.de/pressemitteilung?tx_ttnews%5Btt_news%5D=2451&cHash=a3b51db96a53dd9dcfaf5bd97a4c326

- Mast, C. (2018). *Unternehmenskommunikation* (7. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
<https://www.utb.de/doi/10.36198/9783838550770>
- Mattes, R.M. & Herzog-Braune, D. (2023). Was Führung heute wirklich braucht. Leadership in Zeiten von Transformation und Change. München: Haufe. <https://doi.org/10.34157/978-3-648-16839-4>
- Milanović, V., Matić, A.B. & Golubović, J. (2021). Employees' satisfaction with supervisor communication and personal feedback. *Economic Themes*, 59(4), 535-554.
<https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0030>
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A. & Olarza, A. (2025). From intention to perception: Emotional processes as a link between intended and perceived leadership styles. *Frontiers in Psychology*, 16, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1526797>
- Mineyama, S., Tsutsumi, A., Takao, S., Nishiuchi, K. & Kawakami, N. (2007). Supervisors' attitudes and skills for active listening with regard to working conditions and psychological stress reactions among subordinate workers. *J Occup Health*, 49(2), 81-87.
<https://doi.org/10.1539/joh.49.81>
- Mohase K., Donald F. & Israel N. (2025). Inclusive leadership, psychological safety, and employee voice in remote and hybrid work employees. *South African Journal of Psychology*, 55(3), 432-446. <https://doi.org/10.1177/00812463251365484>
- Monferdini, L. & Bottani, E. (2024). How do businesses utilize change management for process optimization? A cross-analysis among industrial sectors. *Business Process Management Journal*, 30(8), 371-414. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0158>
- Montua, A. (2024). *Führungsaufgabe Interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen* (2. Aufl.). Springer: Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41715-4>
- Müller, K., Straatmann, T., Hörning, U. & Müller, F. (2011). Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen. *Verwaltung und Management*, 17(4), 211-218.
Verfügbar unter: <https://www.jstor.org/stable/24236404>
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101,
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2nd ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315249971>
- Rogers, C. R. & Farson, R. E. (1957). Active listening. *Industrial Relations Center of the University of Chicago*, 1-5. Verfügbar unter: https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf?

- Rutka, R., Wróbel, P., Wycinka, E. & Czerska, M. (2023). Team members' direct participation in decision-making processes and the quality of decisions. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(3), 169-201. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Piotr-Wrobel-4/publication/374056083_Team_members'_direct_participation_in_decision-making_processes_and_the_quality_of_decisions/links/650b506861f18040c20f52f1/Team-members-direct-participation-in-decision-making-processes-and-the-quality-of-decisions.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn9
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sackmann, S., Eichel, V. & Schmidt, C. (2019). Change-Fitness – eine besondere Herausforderung für die Führung. Mutaree. The Change Company, 1-85. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Sonja-Sackmann-2/publication/337206809_Change-Fitness_-_eine_besondere_Herausforderung_fur_die_Fuehrung/links/5fc8bb6e299bf188d4edae27/Change-Fitness-eine-besondere-Herausforderung-fuer-die-Fuehrung.pdf
- Schmidt, C. & Sackmann, S. (2021). Change-Fitness-Studie 2020/2021: Beobachtungen aus Prä-Pandemiezeiten bis zum Zeitenbruch und darüber hinaus (Mutaree-Studie 2020/2021). Verfügbar unter: <https://mutaree.com/services/change-fitness-studie-2020-2021/>
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2025). Der Schweizerische Föderalismus. Verfügbar unter: <https://www.ch.ch/de/politisches-system/funktionsweise-und-organisation/federalismus/>
- Schweizerische Eidgenossenschaft UVEK (2025). *Ein guter Service public - das Markenzeichen der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.uvek.admin.ch/de/ein-guter-service-public-das-markenzeichen-der-schweiz>
- Seitl, M., Manuoglu, E. & Hrbáčková, A. (2024). Daily state of motivation as the effect of appreciation in a diary study. *Current Issues in Personality Psychology*, 12(3), 185-192. <https://doi.org/10.5114/cipp/185714>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Souza, F.d.O.S.d.S. & Chimenti, P. (2024). Emotions in organizational change: An integrative review. *Journal of Change Management*, 24(2), 137-176. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2345078>
- Sguera, F., Patient, D., Diehl, M.R. & Bobocel, R. (2022). Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 90-130.
<https://doi.org/10.1111/joop.12369>
- Stadt Zürich (2025). *Webseite der Stadt Zürich*. Verfügbar unter: <https://www.stadt-zuerich.ch/de.html>
- Starker, V. & Peschke, T. (2021). *Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Veränderung steuern in einer volatilen komplexen und widersprüchlichen Welt (2. Aufl.)*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64359-4>
- Streich, R.K. (2016). *Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12181-5>
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257-285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Tudoran, A.A., Jønsson, T.F. & Holm, A.B. (2022). Employee Participation in Change Planning – A Buffer Between Change Impact and Change Attitudes. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-40. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.11228abstract>
- Universität Kassel (2025). *Fragebogeninstrument: Dispositioneller Widerstand gegen Veränderungen (Resistance to Change)*. Verfügbar unter: <https://www.uni-kassel.de/fb07/index.php?elD=dumpFile&t=f&f=1010&token=205f1d2c1e994d40f69040d6ce525990f3299b47>
- Valette d’Osia, L. & Meier, L.L. (2024). Empathy in the workplace: Disentangling affective from cognitive empathy. *Journal of Business and Psychology*, 39(1), 1-17.
<https://doi.org/10.1007/s41542-024-00197-9>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., Hetland, J. & Schaufeli, W.B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *Spanish Journal of Psychology*, 23, e56, 1-16.
<https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Vossen, H.G.M., Piotrowski, J.T. & Valkenburg, P.M. (2015). Development and Validation of the Adolescent Measure of Empathy and Sympathy (AMES). *Personality and Individual Differences*, 74, 66-71. Verfügbar unter: https://www.ccam-ascor.nl/images/stories/publications/Journal_PDF_ENG/2015/Development__of_AMES_-_VossenPiotrowskiValkenburg_PAID__2015.pdf
- Weinreich, U. (2016). *Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50502-1>

- Weinstein, N., Iztchakov, G. & Legate, N. (2022). The motivational value of listening during intimate and difficult conversations. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(2),1-16.
<https://doi.org/10.1111/spc3.12651>
- Wirtz, M. (2019). *Validität, externe*. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/validitaet-externe>
- Wirtz, M. (2022). *Validität, interne*. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/validitaet-interne>
- Zacherls, M., Freibichler, W., Christiansen, N. & Wegener, J. (2020). Change Management Kompass 2020. Starke Führung als wichtigster Faktor für erfolgreiche Transformation. *Herausgeber Porsche Consulting*, 1-16. Verfügbar unter: https://www.porsche-consulting.com/sites/default/files/2023-04/change_management_kompass_2020_c_porsche_consulting-v3.pdf

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Das fünf Phasenmodell des Change-Management-Prozesses nach Krüger (eigene Darstellung, in Anlehnung an Lauer (2019)).	3
Abbildung 2.	Das sieben Phasenmodell nach Streich (Dominico, 2023).	5
Abbildung 3.	Die Stufenleiter der Kommunikationsart (eigene Darstellung in Anlehnung an Deutinger (2017)).	11
Abbildung 4.	Mittelwertvergleich der Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur Kommunikation in den sieben Phasen nach Streich (eigene Darstellung).	36

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	18
Tabelle 2	24
Tabelle 3	30
Tabelle 4	31
Tabelle 5	33
Tabelle 6	38
Tabelle 7	38
Tabelle 8	48
Tabelle 9	50
Tabelle 10	51

9. Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

KI-Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
ChatGPT	Kapitel 2 Theorie	Unterstützung bei der Suche nach aktuellen Quellen
Elicit	Kapitel 2 Theorie	Unterstützung bei der Suche nach aktuellen Quellen
ChatGPT	Kapitel 2 Theorie	Prüfen auf roter Faden
ChatGPT	Kapitel 3 Methode	Abgleich mit Beurteilungskriterien auf Vollständigkeit
ChatGPT	Ganze Arbeit	Überprüfung auf Rechtschreibfehler und punktuelle Unterstützung bei der Umformulierungen