



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Zielgerichtete Change Communication in
Finanzdienstleistungsunternehmen
akzelerierende und retardierende Faktoren

Verfasserin

Verena Schurer, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Grimm

DANKE

meinem Betreuer Univ. Prof. Dr. Jürgen Grimm

für die vielen Ratschläge und Anregungen,

MMag. Christiane Grill

für die Unterstützung und Hilfe bei statistischen Fragen,

meiner Familie, insbesondere meinen Eltern und meinem Partner,
ohne deren Unterstützung das Studium nicht möglich gewesen wäre,

meinen Freunden und Studienkollegen

für die Motivation und hilfreiche Feedback

sowie allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern

der Online-Befragung.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	7
1. <u>ERKENNTNISINTERESSE</u>	9
2. <u>ZIEL DER ARBEIT</u>	11
3. <u>RELEVANZ</u>	12
4. <u>AUFBAU DER ARBEIT</u>	14
THEORETISCHER RAHMEN	15
5. <u>CHANGE</u>	15
5.1 CHANGE MANAGEMENT	17
5.2 CHANGE COMMUNICATION	22
5.2.1 Medien der Veränderungskommunikation	26
5.2.2 Informationsmangel vs. Informationsüberflutung	26
5.2.3 Direkte Kommunikation	27
6. <u>FÜHRUNG</u>	29
7. <u>ARBEITSZUFRIEDENHEIT</u>	36
8. <u>WEITERE EINFLUSSFAKTOREN</u>	39
8.1 SENSATION SEEKING	39
8.2 AMBIGUITÄTSTOLERANZ	41
8.3 KONTROLLERWARTUNG	41
EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	45
9. <u>FORSCHUNGSFRAGEN UND HYPOTHESEN</u>	45
9.1 OPERATIONALISIERUNG	49
9.2 ZIEL DER UNTERSUCHUNG	50
10. <u>METHODISCHE VORGEHENSWEISE</u>	51

10.1 ERHEBUNGSMETHODE: ONLINE-BEFRAGUNG	51
10.2 ERHEBUNGSTRUMENT: KONSTRUKTION DES FRAGEBOGENS	52
10.3 FORSCHUNGSDESIGN UND ERHEBUNG	55
11. AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE	57
11.1 SOZIODEMOGRAFISCHE DATEN	57
11.2 DATEN ZU CHANGE	61
11.3 DATEN ZU KOMMUNIKATION	66
11.4 DATEN ZU SENSATION SEEKING	72
11.5 DATEN ZU KONTROLLERWARTUNG	74
11.6 DATEN ZUR AMBIGUITÄTSTOLERANZ	75
11.7 ARBEITSZUFRIEDENHEIT	77
11.8 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	79
11.9 MODELL AKZELERIERENDER UND RETARDIERENDER FAKTOREN	93
12. FAZIT	95
BIBLIOGRAFIE	99
13. LITERATURVERZEICHNIS	99
14. INTERNETQUELLEN	102
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	103
TABELLENVERZEICHNIS	105
ANHANG	107
FRAGEBOGEN	109
ERWEITERTE TABELLEN	115
LEBENS LAUF	121
ABSTRACT (DEUTSCH)	123
ABSTRACT (ENGLISH)	124

EINLEITUNG

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit beschäftige ich mich schon seit einiger Zeit mit dem Thema Change in großen Unternehmen, also Unternehmenswandel bzw. Unternehmensveränderung, vor allem mit Change Communication, also mit Veränderungskommunikation im Bereich der internen Kommunikation. Ich bin allerdings der Meinung, dass eine einzige Kommunikationsstrategie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht die ideale Lösung ist. Ich glaube eher, dass es so viele verschiedene Faktoren gibt, die uns in unserer Kommunikation und in unserer Informationssuche beeinflussen, dass es nicht sinnvoll ist, jeden gleich zu behandeln. Vielmehr sollte man versuchen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kategorisieren und untersuchen, wer wie mit Veränderungen im Unternehmen umgeht und wie bzw. über welche Kanäle er sich über Veränderungen informiert. Denn nur wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut kennt, kann zielorientiert kommunizieren, sie einbinden und informieren und so einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Durchführung eines Veränderungsprozesses leisten. Nur wer sich laufend weiterentwickelt und erfolgreich verändert, kann versuchen, die Zukunft zu antizipieren und somit am Markt wettbewerbsfähig zu sein.

Es soll also untersucht werden, ob Personen mit unterschiedlichen soziodemographischen Eigenschaften sowie mit verschiedenen Verhaltenseigenschaften unterschiedlich mit dem Thema Change umgehen. Ziel ist es, ein Modell zu entwickeln, in dem deutlich wird, welche Faktoren bzw. Verhaltensmuster förderlich oder hinderlich für den Umgang mit Change sind und welche ihn nicht beeinflussen. Abseits der soziodemographischen Faktoren sollen auch Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung sowie Arbeitszufriedenheit und Führung untersucht werden, damit die Kommunikation darauf abgestellt werden kann.

Die Bank Austria als internationaler Finanzdienstleister mit österreichischen Wurzeln, eingebettet in eine komplexe Holding-Struktur, eignet sich ideal als Untersuchungsgegenstand. In fast keiner anderen Branche als dem Finanzsektor gab es in den letzten Jahren so viele Veränderungsprozesse. Nicht nur, dass die einzelnen Veränderungsprozesse dramatische Folgen haben können und selbstverständlich Unsicherheit erzeugen, sondern es finden heutzutage auch viele verschiedene zeitgleich statt. So kann man etwa gleichzeitig eine große EDV-Umstellung haben und die Aufbaustruktur ändern oder ein ganz neues Betreuungskonzept entwickeln.

Finanzdienstleistungsunternehmen stehen derzeit in einem großen Umbruch, seit der Finanzkrise umso mehr. Aufgrund der rasanten, technischen Entwicklung, der Entwicklung hin zu einer virtuellen Welt, steht die gesamte Branche unter der großen Herausforderung, diese einerseits wirtschaftlich, andererseits aber auch kundenorientiert zu meistern. Die Aufgaben der Finanzdienstleister haben sich in den letzten Jahrzehnten unglaublich stark gewandelt. Ein Problem ist dabei der herrschende Generationenkonflikt. Vor etwa 30 Jahren sind Leute in die Bank eingetreten, weil sie einen sicheren Job angestrebt haben. Dieses Bild hat sich jetzt aber stark geändert und bringt ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter somit in eine ganz andere Situation. Gleichzeitig kommen junge, flexible, dynamische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinterher, die kein Problem mit der schnelllebigen Technik haben, weil sie damit aufgewachsen sind. Selbstverständlich verstärkt das auch noch das Gefühl der Unsicherheit bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ich sehe also auch das Entnehmen von Unsicherheit als eine wichtige Aufgabe der Veränderungskommunikation.

1. Erkenntnisinteresse

Change bzw. Change Management wird in der heutigen schnelllebigen Zeit immer präsenter. Dabei ist der Hype um Veränderung eigentlich ein „alter Hut“. Veränderung ist der Motor für Entwicklung. Würden wir uns nicht verändern, würden wir heute noch das Mammut am Lagerfeuer verspeisen. Unbestritten ist aber, dass Wandel in jüngerer Zeit immer schnelllebiger passiert. Vor rund 80.000 Jahren begann die Wanderbewegung des Homo sapiens vom afrikanischen Kontinent zu anderen Erdteilen. Innerhalb von rund 0,125% dieses Zeitraums, vor gerade einmal etwas mehr als einem Jahrhundert, kam das Automobil auf die Straßen, das Flugzeug in die Lüfte und die Raumfahrt auf den Mond. Unbestritten wächst aber auch die Komplexität der Anforderungen aufgrund von Globalisierung, Massenprodukte und Informationsüberflutung. (vgl. Brauner/Seidel/Wacha, 2012: 7) Umso wichtiger ist es, die Mitarbeiter eines Unternehmens bestmöglich darauf vorzubereiten bzw. zu begleiten. Da wir alle aber Individuen sind und in verschiedenen Situationen ganz unterschiedlich reagieren, ist es nur logisch, dass wir auch alle unterschiedlich mit Veränderungen, seien sie selbst angestoßen oder von außen getrieben, umgehen. Ein Unternehmen muss daher seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wie bereits erwähnt - sehr gut kennen um ihnen anstehende Change-Prozesse, die sich vielfach auch überlappen, näher zu bringen. Es könnte z.B. sein, dass ein Mitarbeiter, der schon seit 20 Jahren im Unternehmen ist, ganz anders mit dem Thema umgeht, sich ganz anders darüber informiert, als jemand, der erst seit einem Jahr im Unternehmen tätig ist, oder dass Männer und Frauen anders damit umgehen oder Jüngere und Ältere, vielleicht spielt auch der Ausbildungsgrad oder die generelle Einstellung zu Themen wie Risiko, Kontrolle oder Widerspruchsbewältigung eine Rolle.

Es gibt so viele Identitäten wie Individuen. Die Frage ist nur, ob sie sich in gewisse Gruppierungen unterteilen lassen und man sie durch verschiedene Arten der Kommunikation bzw. über unterschiedliche Kommunikationskanäle erreichen kann. In dieser Arbeit soll also herausgefunden werden, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlicher Soziodemografie sowie unterschiedlichen Verhaltenseinstellungen sich auch in der Art und Weise unterscheiden, wie sie mit Veränderungen, also mit Change umgehen. Wer ist quasi bereiter für Veränderungen, wie unterscheiden sie sich bzw. durch welche Faktoren werden Menschen in ihrer Change-Bereitschaft beeinflusst.

In weiterer Folge gilt es herauszufinden, wer seine Informationen wo sucht, also durch welche Kanäle sie oder er sich informiert. Wenn man das weiß, kann man zukünftig zielgerichteter kommunizieren, die Change-Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen und sie damit besser motivieren sowie begleiten und als Konsequenz somit den Erfolg von Veränderungsprozessen verbessern bzw. optimieren.

Wichtig ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Angst zu nehmen, denn nur wenn sie durch sinnstiftende Kommunikation keine Angst haben, oder diese überwinden können, sind sie auch in der Lage dem Kunden mit der notwendigen Professionalität entgegen zu treten.

2. Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist einerseits auf das Thema Change zu sensibilisieren, andererseits aber ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass wir alle unterschiedlich ticken, uns unterschiedlich verhalten und informieren. Es soll herausgefunden werden, welche Faktoren uns im Verhalten bei Veränderungsprozessen beeinflussen und wie ein Unternehmen damit umgehen kann. Hierfür soll in einem Modell beschrieben werden, welche persönlichen Faktoren der Mitarbeiter akzelerierend, also förderlich und welche retardierend, also hinderlich für Change sind. Diese Arbeit soll in Zukunft dabei helfen, die Kommunikation in Veränderungsprozessen zielgerichteter zu gestalten und so Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu motivieren, zu fokussieren und zu sensibilisieren. Dafür soll vor allem herausgefunden werden, wer sich über welche Kanäle, über welche Medien informiert und welche Eigenschaften dabei positiv oder negativ beeinflussen. Dementsprechend kann die Kommunikation und Information auf bestimmten Kanälen erhöht oder gesenkt werden. Sie soll dem Unternehmen als Organisation sowie insbesondere den Führungskräften dabei helfen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vor allem ihr notwendiges Kommunikations- und Informationsverhalten besser zu verstehen, um zielgerichteter mit ihnen kommunizieren und sie informieren zu können. Wenn das gelingt, können Veränderungsprozesse erfolgreicher durchgeführt, „Changekurven“ verkleinert bzw. verkürzt werden und Unternehmen somit wettbewerbsfähiger sein.

3. Relevanz

Change Communication und Change Management werden in einer schnelllebigen Welt wie heute immer wichtiger. Um am Markt bestehen zu können, muss ein Unternehmen, eine Institution sich ständig verändern und weiterentwickeln. Ein wesentlicher Bestandteil für Entwicklung ist das Humankapital, also die eigenen Mitarbeiter. Um diesen aber Change Prozesse näher bringen zu können, muss man deren Verhalten und deren aktuellen Stand im Lebenszyklus sehr gut kennen. Wer sind sie, was macht sie aus, was unterscheidet sie von anderen? Lassen sich vielleicht sogar Typen bilden? Und vor allem: Woher holen sie sich ihre Information, wie kommunizieren sie und durch welche Verhaltensdispositionen lassen sie sich unterscheiden? Nur wenn man Antworten auf diese Fragen hat, kann man ableiten, wie, durch welche Kommunikationskanäle man wem Change näher bringen kann.

Die Bank Austria als Teil der UniCredit ist als internationales Finanzunternehmen dafür ein idealer Untersuchungsgegenstand. In einem multinationalen Konzern wie der Bank Austria lassen sich Tendenzen sehr gut ablesen und gut auf andere große Unternehmen umwälzen.

Mit rund 7.000 Mitarbeitern und 250 Geschäftsstellen ist die Bank Austria die größte Bank Österreichs sowie einer der größten Arbeitgeber. Mit 2.500 Filialen in 13 Ländern ist die UniCredit ein international sehr bedeutender Konzern, der auch schon mehrmals als bester Dienstleister ausgezeichnet wurde. (vgl. Bank Austria, 2014)

Die Bank Austria ist allein durch ihre Geschichte schon immer von Veränderungen, hauptsächlich von Übernahmen und Zusammenschlüssen geprägt. 1855 wurde die Creditanstalt gegründet, 1880 die Länderbank und 1905 die Zentralsparkasse. 1991 schlossen sich die Zentralsparkasse und Kommerzialbank mit der Österreichischen Länderbank zur Bank Austria zusammen. Die nächste große, auch politisch bedeutsame Übernahme, fand dann 1997 statt, als die Bank Austria die Creditanstalt, damals die zweitgrößte Bank des Landes, übernahm. Fusionen waren im Konzern schon häufig auch unter politischen Aspekten bedeutend (z.B. war die Zentralsparkasse SPÖ-nahe, die Creditanstalt allerdings sympathisierte mit der ÖVP). Mit der Übernahme der Bank Austria durch die italienische UniCredit wurde die Bank nach einem Zwischenschritt über die deutsche HVB, welche nunmehr eine Schwestergesellschaft zur Bank Austria ist, zu einer internationalen, systemrelevanten Bank. Ferner zeichnet die Bank Austria aus, dass sie eine Holdingfunktion für die CEE-Länder des Konzerns bildet. (vgl. Bank Austria, 2014a)

Aber auch in der jüngeren Vergangenheit bzw. in der Gegenwart gab bzw. gibt es eine große Anzahl an Change Prozessen. Ein abgeschlossenes Projekt der letzten Monate ist die Einführung eines neuen IT-Systems, ein derzeit laufender Change-Prozess nennt sich Smart Banking Solutions als alternativer bzw. ergänzender Vertriebsweg, also die Fokussierung auf Online-Banking, Smart-Banking und einem neuen Filialdesign und mit dem Bau des neuen Austria Campus, dem zukünftige Firmensitz (Austria Campus) steht der Bank in den nächsten Jahren eine riesige Veränderung bevor. Am Beispiel Austria Campus kann man sehr gut sehen, wie wichtig die Kommunikation in Veränderungsprozessen ist. Die Übersiedelung aller Mitarbeiter in einen großen Campus (mit Wohnungen, Kindergarten, Supermärkten, Fitness Center etc.), bedeutet große infrastrukturelle und arbeitsplatztechnische Veränderungen (z.B. kein eigener Arbeitsplatz). Hier muss die Kommunikation schon frühzeitig ganz gezielt ansetzen um nicht den Eindruck zu erwecken, dass das Projekt eine reine Rationalisierungsmaßnahme sei.

4. Aufbau der Arbeit

Um die forschungsleitenden Fragen zu beantworten wird im nächsten Abschnitt der theoretische Rahmen dargestellt. Dabei wird zuerst das Überkapitel Change beschrieben, welches sich in zwei Unterpunkte gliedert, Change Management und Change Communication. Letzteres gliedert sich dann wieder in drei Unterkategorien – Medien der Veränderungskommunikation, Informationsmangel vs. Informationsüberflutung sowie direkte Kommunikation.

Weiters wird das Thema Führung näher beschrieben. Hierbei wird auch auf die spezielle Rolle der Führungskraft im Change näher eingegangen. Weiters wird der Themenbereich Arbeitszufriedenheit näher erläutert.

Abschließend werden innerhalb des theoretischen Rahmens weitere mögliche Einflussfaktoren auf die Change-Bereitschaft beschrieben. Hierzu zählen Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung.

Anschließend wird im letzten Abschnitt der Arbeit die empirische Untersuchung dargestellt. Anhand dieser sollen die Forschungsfragen beantwortet werden. Dieser Teil beinhaltet die Beschreibung der Forschungsfragen und Hypothesen (inkl. Operationalisierung und der Beschreibung des Ziels der Untersuchung), die methodische Vorgehensweise, bei der die Erhebungsmethode, das Erhebungsinstrument sowie das Forschungsdesign näher erläutert werden, und zum Abschluss die Auswertung der Ergebnisse. Diese beinhaltet die Beschreibung der erhaltenen Daten aus der Untersuchung, die Beantwortung der Forschungsfragen sowie das Modell akzelerierender und retardierender Faktoren. Im abschließenden Fazit werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

THEORETISCHER RAHMEN

Einleitend soll beschrieben werden, was unter Change zu verstehen ist. Danach wird das Thema Change Management allgemein beschrieben, bevor genauer auf das eigentliche Thema der Arbeit, Change Communication, näher eingegangen wird. Weiters werden Führung, Arbeitszufriedenheit und Motivation sowie Sensation Seeking, Kontrollerwartung und Ambiguitätstoleranz näher erläutert.

5. Change

„Organisationen sind erfolgreich, wenn ihre Mitarbeitenden erfolgreich sind und sich gemeinsam für die Organisation einsetzen.“ (Eberhardt, 2012L: 14)

Übersetzt man das Wort „Change“ ins Deutsche, bedeutet es nichts anderes als „Veränderung“. Veränderung ist aber ein sehr umfassender Begriff. Jede und jeder von uns ist ununterbrochen von Veränderungen umgeben. Jede und jeder muss sich aber auch laufend verändern um sich an die Umweltbedingungen anzupassen. Das größte Risiko ist somit, sich dem Change nicht zu stellen.

Auch wir Menschen und das ganze Tierreich musste sich im Laufe der Evolution ständig wandeln, denn so, wie die Welt heute ist, könnten einige Arten, wie sie vor tausend Jahren waren, nicht überleben. Jene, die sich nicht stark genug verändern können, werden, wie die Dinosaurier, aussterben. Und genauso ist es auch bei Unternehmen. Nur wer sich ständig wandelt, ständig verbessert, kann sich an die sich rasant ändernden Umweltbegebenheiten anpassen und überleben. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit wäre der Handybetreiber Blackberry. Noch vor 10 Jahren war Blackberry das aufstrebende Unternehmen der mobilen Kommunikation. Jeder Manager hatte so ein Handy, es galt regelrecht als Prestige-Objekt. Als dann aber der Umschwung zu Smartphones kam, hat Blackberry den

Change-Prozess regelrecht verschlafen und wurde von Apple und Samsung quasi „aufgefressen“.

Das Bankgeschäft hat sich in den letzten Jahren, vor allem seit der Finanzkrise extrem verändert. Die rasante technische Entwicklung in Richtung einer virtuellen Welt stellt die gesamte Branche vor eine große Herausforderung. 60% aller Kunden, die Online Banking nutzen, tun dies über mobile Endgeräte wie das Smartphone oder iPad, mit stark steigender Tendenz. Um also in 10-20 Jahren noch immer wettbewerbsfähig sein zu können muss man schon heute mit den dementsprechenden Veränderungsmaßnahmen anfangen. Dies den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber klar zu machen, die Notwendigkeit aufzuzeigen, die Dringlichkeit sowie den Sinn zu erkennen, ist daher ein wichtiger Bestandteil von Veränderungskommunikation. Wesentlich dabei ist aber vor allem, ihnen die Angst vor Veränderungen zu nehmen.

Veränderungsprozesse können viele verschiedene Gesichter haben. Es kann sich z.B. um Merger & Aquisition, also um Übernahmen bzw. Verkäufe handeln, es können neue EDV-Systeme eingesetzt werden, ein neuer Standort gebaut werden, oder im kleineren Rahmen einfach nur eine neue Führungskraft eingesetzt oder neue Lieferanten beauftragt werden. Aber egal auf welche Weise sich Veränderung ausdrückt, jedes Unternehmen muss sich dessen bewusst sein und nicht nur Kunden, Stakeholder und die Öffentlichkeit informieren, sondern darf auch auf keinen Fall auf die eigenen Mitarbeiter vergessen, denn sie sind die Basis für Veränderungen und das Wichtigste, damit diese erfolgreich sind.

Erfolgreiche Veränderungen bestehen für mich insbesondere aus drei Komponenten: Information bzw. Kommunikation, Motivation und Führung. Alle drei sollen unter anderem im weiteren Theorieblock behandelt werden. Zunächst muss allerdings Change Management allgemein noch erklärt werden.

5.1 Change Management

„Im Veränderungsprozess ist die Richtung definiert, den genauen Weg kennt niemand. (Eberhardt, 2012: 15)

Es gibt zahlreiche Definitionen von Change Management, also dem Management des Wandels, eine allgemein gültige gibt es allerdings nicht.

Jan Lies beschreibt Change Management wie folgt:

„Es umfasst alle geplanten, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Veränderungen mit dem Ziel, Erfolgspotentiale (wieder) zu erschließen.“ (Lies, 2009: 34)

Dieser Steuerung von Veränderungen aufgrund verschiedener Entwicklungen wird heute eine sehr wichtige Rolle in der Unternehmensführung zugeordnet.

Vahs beschreibt Change Management ähnlich:

„Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen.“ (Vahs, 2007: 281)

Bartscher und Stöckl (vgl. Bartscher/Stöckl, 2011: 37ff.) beschreiben zwei Formen des Wandels. Einerseits den evolutionären Wandel und andererseits den revolutionären Wandel. Evolutionäres Change-Management meint die Organisationsentwicklung im klassischen Sinne. Er ist durch einen geringen Veränderungsdruck sowie eine eher langfristige Orientierung gekennzeichnet. Revolutionäres Change-Management meint im Gegensatz dazu eine eher kurzfristige Ausrichtung sowie einen starken Veränderungsdruck. Es ist meistens nicht vorherzusehen und passiert ad hoc.

Als Vorläufer bzw. heutige Teilbereiche des Change Managements gelten heutzutage das Reengineering, also die grundsätzliche Neudefinition von Management-Prozessen sowie das Lean-Management, die Verschlinkung des Managements. Change-Prozesse allgemein nehmen – mit kürzeren Zyklen - laufend zu, das heißt aber auch, dass Change Management heute kein Spezialfall, sondern viel mehr eine Standardanforderung und eine Notwendigkeit für Führungskräfte ist. Trotzdem scheitern, oder laufen nach wie vor der Großteil der Veränderungsprozesse suboptimal.

Nach Pfannenberger und Müller (vgl. Pfannenberger/Müller, 2009: 104ff.) lassen sich acht typische Veränderungsprojekte in Unternehmen beschreiben:

1. Mergers & Acquisitions

Mergers & Acquisitions ist die Sammelbezeichnung für Unternehmenskäufe und -verkäufe, Fusionen, Joint Ventures und Kooperationen.

2. Spin-Off

Spin-Off bezeichnet die Ausgliederung bzw. Veräußerung eines Teilbereichs aus einem Unternehmen.

3. Übernahme durch Private-Equity-Investoren

Private-Equity-Investoren investieren Geld von institutionellen Anlegern oder vermögenden Privatpersonen, indem sie Unternehmen oder Konzernteile übernehmen, bei denen sie ein hohes Wertsteigerungspotential sehen. Das Ziel ist, das eingesetzte Potential überdurchschnittlich hoch zu verzinsen.

4. Neuausrichtung der Unternehmensstrategie

5. Internationalisierung

Unternehmen suchen vermehrt Zugang zu internationalen Märkten.

6. Kundenorientierungsprogramme

7. Business Model Redesign

Business Model Redesign meint die Neuaufstellung des Geschäftsmodells.

8. Restrukturierung

Restrukturierung meint das Gesundschrumpfen (Downsizing) von Strukturen und ihre gleichzeitige Reorganisation zur Wiederherstellung bzw. zum Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit. Der Abbau von Überkapazitäten und bürokratischen Strukturen ist dabei am Wichtigsten.

Jan Lies (Lies, 2008: 35) unterscheidet zwei archetypische Change-Strategien: die Hardfact bzw. E-Strategie und die Softfact bzw. O-Strategie. Die Hardfact oder auch E-Strategie (economic value) basiert auf Finanzkennzahlen, harte Faktoren, die sich letztlich im Shareholder-Value ausdrücken. Ökonomische Anreize sind hier top-down-gesteuert. Oft sind es sehr drastische Maßnahmen um Kosten zu reduzieren und andere Kennzahlen zu optimieren. Softfact-Strategien, also weiche oder O-Strategien (organisational capability/organisatorische Kompetenz) nehmen hingegen an, dass allein der Shareholder-Value dem Unternehmen schadet. Hier geht es darum, eine Unternehmenskultur mit adäquatem Humankapital zu entwickeln, das sich zum Change bekennt. Viele Unternehmen kombinieren diese beiden Ansätze miteinander. Die höchste Erfolgschance gibt es, wenn man beide synchron einsetzt und nicht eine an die andere anhängt.

Um die Beschreibung von Lies deutlicher zu machen, möchte ich noch kurz erklären, worin der Unterschied zwischen Hardfacts, also harten Fakten und Softfacts, also weichen Fakten besteht. Harte Faktoren lassen sich ganz klar anhand mathematischer Größen und betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie das Konzernergebnis, die Kernkapitalquote oder der ROI (Return on Invest) messen. Weiche Faktoren hingegen sind schwer greifbar, aber für Organisationen trotzdem sehr relevant, weil sie von Gruppen getragen werden, sie sind ein Ergebnis gruppendynamischer Prozesse. Zu den weichen Faktoren zählen etwa die Wahrnehmung von diversen Ereignissen sowie Handlungsmuster, aber auch Emotionen spielen hier eine wichtige Rolle. Besonders spürbar werden diese weichen Faktoren in Situationen der Unsicherheit, des Risikos. Wenn z.B. Stellen abgebaut werden, Entscheidungen zu schnell getroffen werden müssen, oder andere Veränderungen stattfinden, die Ängste hervorrufen können.

Mohr & Woehe (Mohr/Woehe, 1998: 37) beschrieben im Spannungsfeld zwischen subjektiver/persönlicher Risikobewertung einzelner Akteure wie etwa Jobverlust, weniger Geld, neue Kollegen oder Statusverlust und sachlichen Risiken wie keine Verbesserungen oder keine Effizienzsteigerung vier prinzipielle Typen von Akteuren in Veränderungsprozessen: Promotoren, Skeptiker, Bremser und Widerständler. Die Promotoren sind mit nur 5% der kleinste Teil der vier Gruppen. Bei ihnen sind sowohl das persönliche als auch das sachliche Risiko sehr niedrig. 40% fallen unter die Kategorie der Skeptiker. Hier ist das persönliche Risiko zwar niedrig, das sachliche Risiko jedoch hoch. Weitere 40% zählen zur Gruppe der Bremser, bei denen zwar das sachliche Risiko niedrig ist, das persönliche allerdings hoch. Und 15% gehören zu den so genannten Widerständlern. Bei diesen sind sowohl sachliche, als auch persönliche Risiken hoch. In der Konsequenz bedeutet das also, dass 95% der Akteure eines Unternehmens als potenzielle Gegner von Veränderungen einzustufen sind. Diese Strukturierung ist jedoch beeinflussbar.

In den letzten Jahren hat sich die sogenannte „Changekurve“ bewährt. (vgl. Brauner/Seidel/Wacha, 2012: 138f.) Sie zeigt die sieben Phasen, die Betroffene im Zeitverlauf einer bekanntgewordenen Veränderung gehen, auf.

Phase 1: Vorahnung/Sorge

Fast bei jeder Veränderung gibt es eine Phase, in der zwar offiziell noch keine Bestätigung für eine gewisse Entscheidung erfolgt ist, die Gerüchteküche aber schon eingesetzt hat. Vieles ist unsicher, man macht sich Sorgen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren empfindlicher.

Phase 2: Schock/Schreck

Aus der Vorahnung ist nun Gewissheit geworden, die Veränderung wird bekannt gegeben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können und wollen die für sie unangenehme oder sogar bedrohliche Wahrheit nicht glauben. Ein Gefühl der Lähmung, Angst und Orientierungslosigkeit macht sich breit.

Phase 3: Abwehr/Ärger

Angst und Ohnmacht gehen in kraftvolle Energiezustände wie Wut und Ärger über. Man macht das Alte bewusst noch intensiver um allen zu zeigen, dass es besser ist. Betriebs- und Personalräte oder auch Rechtsanwälte werden kontaktiert.

Phase 4: Rationale Akzeptanz/Frustration

Sukzessiv entsteht die Einsicht, dass sich etwas ändern muss und dass an dem Alten nicht weiter festgehalten werden kann. Erste Veränderungen werden angenommen und umgesetzt. Erfolgserlebnisse sind eher selten, Misserfolge werden aber umso intensiver wahrgenommen, wodurch Frustration entsteht.

Phase 5: Emotionale Akzeptanz/Trauer

Man nimmt Abschied vom Alten. Obwohl man die Rettung des Alten versucht hat, dominiert das Gefühl, dass das Neue nicht mehr aufzuhalten ist. Enttäuschung und Trauer treten auf.

Phase 6: Öffnung/Neugierde/Enthusiasmus

Langsam wird dem Neuen eine Chance gegeben, man wird neugierig und probiert aus. Misserfolge werden nicht gleich als Beleg für Sinnlosigkeit begriffen, sondern als Aufforderung bzw. Chance, daraus zu lernen. Energie und Kraft kehren langsam zurück, Erfolgserlebnisse häufen sich und die Produktivität beginnt wieder zu steigen.

Phase 7: Integration/Selbstvertrauen

Erfolgserlebnisse dominieren, Stolz, alles bewältigt zu haben stellt sich ein. Die vorhandene Aufbruchsstimmung erzeugt kollektiven Energieschub und führt zur alten Produktivität bzw. übertrifft diese sogar.

5.2 Change Communication

Nach Wytrzens (vgl. 2013: 190) ist Kommunikation ein höchst komplexes Phänomen, das gleichzeitig auf drei Ebenen ansetzt. Zum einen auf der Sachebene, die bewusste und rationale Aspekte, also das Thema und den Inhalt behandelt. Die Sprachmittel (Worte, Schrift, Zahlen, Grafiken etc.) sind direkt, das macht die Kommunikation relativ eindeutig. Auf der emotionalen Ebene hingegen geht es um gefühlsmäßige Aspekte wie die Beziehung zwischen den kommunizierenden Personen. Die Sprachmittel (Körpersprache, Mimik, Gestik, Bewegung, Haltung, Tonfall etc.) sind indirekt und lassen daher viel Raum für Missverständnisse. Auf der strukturellen Ebene geht es um die Rahmenbedingungen der Kommunikationssituation, also um Zeit, Ort, soziale Situation, hierarchische Beziehung, Kleidung etc. Hier hängt die Klarheit je nach Vertrautheit der Person mit der jeweiligen Struktur ab.

Frei übersetzt bedeutet Change Communication Veränderungskommunikation, also den Wandel zu kommunizieren, die Kommunikation in Change-Prozessen:

Als Schlüsselfunktion des Change-Managements liegt ihr Ziel darin, die kommunikativen Hindernisse für Veränderungen in Unternehmen aus dem Weg zu räumen und nachhaltigen Wandel zu ermöglichen. Veränderungskommunikation ist integrierte Kommunikation, sie bezieht alle Kommunikationsfelder und Stakeholder des Unternehmens ein. (Pfannenberger, 2009: 12)

In einer 2010 von Jan Lies durchgeführten Untersuchung von 60 Public Relations-Agenturen im deutschsprachigen Raum wurde die Rolle von Change Communication im Change Management erfragt. 40% aller befragten Agenturen gaben an, dass Corporate Communication eine strategische und führende Rolle spielt. Nur 20% waren der Meinung, dass Corporate Communication keine große Rolle im Change-Management spielt. (vgl. Lies, 2012: 259)

Pfannenberger (vgl. Pfannenberger, 2009: 12ff.) gliedert in vier Kommunikationsfelder:

- interne Kommunikation, also die Kommunikation mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie mit Führungskräften,
- Marketing-Kommunikation meint die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten,

- Finanzkommunikation, also die Kommunikation mit Aktionären sowie der Financial Community und
- externe (Unternehmens-) Kommunikation, also jene mit der Standortöffentlichkeit, der Politik und Behörden sowie der allgemeinen Öffentlichkeit.

Für diese Arbeit ist vor allem die interne Kommunikation von Bedeutung. Sie muss die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Führungskräften stärken und die Dringlichkeit von Veränderungsnotwendigkeit verdeutlichen. Hierfür muss das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte ausgebaut werden. Um dies zu erreichen, sind die Motivation und Zufriedenheit, Vertrauen in die Unternehmensführung, aber auch Wissen über Ziele, Strategien und Maßnahmen von großer Bedeutung.

Jan Lies beschreibt Change Communications wie folgt:

„Change communications can be identified as the single part of change management, which focuses on the soft factors that are activated through the change of hard factors.“ (Lies, 2012: 255)

Hier sind die schon im Kapitel „Change Management“ zuvor erwähnten Soft- bzw. Hard Factors angesprochen. In der Praxis so Lies, wird oft auf die Hard-Facts, also auf Finanzdaten, fokussiert, da sie besser messbar und kontrollierbar sind. (vgl. Lies, 2012: 256)

Nur wer zielgerichtet kommuniziert, kann bestmögliche Ergebnisse erzielen. Die Rhetorik lehrt, dass nicht nur zählt, was gesagt wird, sondern auch und vor allem, wie es gesagt wird. Die Change-Management-Erfahrung lehrt, dass nicht nur zählt, wie etwas gesagt wird, sondern auch und vor allem, von wem es gesagt wird und wie es ankommt. Ein- und dieselbe Aussage hat aus dem Munde des Vorstandsvorsitzenden ein ganz anderes Gewicht, als wenn sie „nur“ von einem Projektleiter oder einem externen Berater kommt. Denn im Gegensatz zu beiden anderen, hat der Vorstandsvorsitzende die Macht, Entscheidungen wenn notwendig auch gegen Widerstände durchzusetzen, was in hierarchisch strukturierten Organisationen oft überzeugender wirkt, als schlagkräftige Sachargumente. Allerdings hat das meiner Meinung nach nichts mit Autoritätsgläubigkeit zu tun, sondern eher mit einer realistischen Einschätzung der Durchsetzungschancen.

Change-Communication bedarf also der Führung. Wenn Veränderungsprozesse ernst genommen werden sollen, müssen sie vom Willen aber auch der Macht zur Durchsetzung der Veränderungen getragen sein. Zwar sind auch Kommunikation und Motivation von großer Bedeutung, doch gehen beide ins Leere, wenn nicht der zentrale Tragpfeiler Führung felsenfest steht. Denn was bringen aufwändige Motivationskampagnen, solange die Mitarbeiter nicht davon überzeugt sind, dass das Management das Vorhaben entschlossen und beharrlich bis zum erfolgreichen Abschluss unterstützen wird, auch durch alle Widerstände, Konflikte und Krisen hindurch?

Die Herausforderung für die interne Unternehmenskommunikation besteht darin, die Vorgesetzten in die Lage zu versetzen und sie dazu zu bewegen, ihre Kommunikationsaufgaben gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern richtig wahrzunehmen und eine Dringlichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzeugen. Einerseits setzt das voraus, dass sie wissen, was und wie sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren sollen, andererseits müssen diese aber motiviert sein, auch in schwierigen Situationen loyal die Linie der Geschäftsleitung zu vertreten. Um souverän auftreten zu können, müssen sie allerdings einige Informationen zeitlich vor ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten, sonst sind sie selbst überrascht und können nicht professionell reagieren.

Es ist aber auch zu beachten, dass Vorerfahrungen, also frühere Veränderungsprozesse, vor allem jene, die nicht so verlaufen sind, wie es wünschenswert gewesen wäre, einen großen Einfluss darauf haben, wie zukünftige Vorhaben aufgenommen werden. Je nachdem, wie lange diese vergangenen Prozesse schon her sind bzw. welche Auswirkungen sie für das Unternehmen haben, fallen sie stärker oder schwächer ins Gewicht.

Nach Lies (vgl. Lies, 2008: 37f.) setzt Change Communication an mindestens drei Ebenen an: Information, Edukation und Emotion. Die erste Ebene, die Information, meint hier die Grundausrüstung für Verhalten, die Basis für die rational geprägten Handlungen der Mitarbeiter. In Veränderungsprozessen müssen die Inhalte ständig neu organisiert werden. Eine Kernherausforderung der internen Kommunikation dabei ist der Transfer der vorgesehenen Strategie zwischen Vorstand und den Führungskräfteebenen. Edukation ist aus dem Englischen abgeleitet und bedeutet Bildung, Ausbildung. Edukation beschreibt die rationale Herleitung von Handlungen. Die letzte Ebene, die Emotion, ist aber genauso für die Handlungen bestimmend, denn nicht jede Handlung ist ausschließlich rational dominiert. In Gruppen ist es eine Mischung aus Information und Emotion, die letztlich zum Verhalten führt.

Jörg Pfannenberger (Pfannenberger, 2009: 17ff.) beschreibt einige handlungsleitende Botschaften der Veränderungskommunikation. Eine der meiner Meinung nach wichtigsten ist die aktive Kommunikation statt Schweigen, denn Schweigen wirkt wenig souverän und führt zu Reputationsverlust. Geht das Management auf „Tauchstation“, kann es am Meinungsmarkt zu einer unkontrollierten Eigendynamik kommen. Darüber hinaus brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade in Zeiten von Veränderung starke, selbstbewusste Führung sowie das Gefühl, nicht alleine gelassen zu werden. Dafür ist eine weitere handlungsleitende Botschaft von Pfannenberger notwendig: Ehrlichkeit statt Beschönigung und Bedauern. Dies ist vor allem beim Verkünden von schlechten Nachrichten von Nöten, denn Beschönigungen zersetzen die Glaubwürdigkeit und rufen Abwehrreaktionen hervor. Die dritte sehr wichtige handlungsleitende Botschaft ist die Möglichkeit von Feedback-Schleifen statt bloßer Verkündigungen.

Gerade in Zeiten von schwierigen Entscheidungen muss das Management präsent sein und regelmäßig Feedback ermöglichen, da ein Untertauchen als Zeichen von Angst interpretiert werden könnte. Weiters ist zu beachten, dass Information gerade bei Veränderungsprozessen „top-down“ weitergegeben werden soll. Es sollen also zuerst Führungskräfte und anschließend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert werden, da Führungskräfte nicht von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überrascht werden sollen, sondern schon vorab im Bilde sein sollen. Erst wenn intern informiert wurde wird die externe Kommunikation in Angriff genommen.

5.2.1 Medien der Veränderungskommunikation

Der Einsatz von Medien ermöglicht die Verbreitung von Veränderungsprozessen, über sie wird Veränderung organisiert und kommuniziert.

Pfannenberger (vgl. 2009: 58) beschreibt vier Funktionen der Medien in der Veränderungskommunikation: Wissen vermitteln, damit das Verhalten auf die Veränderungsziele ausgerichtet werden kann, Dialogmöglichkeiten bieten, da möglichst selbstbestimmt handeln zu können eine wichtige Voraussetzung für die positive Einstellung zu Veränderung ist, Partizipation unterstützen sowie Community Building, da das Commitment zu einem Unternehmen durch ein starkes Gemeinschaftsgefühl erhöht wird.

Laut Pfannenberger (vgl. 2009: 60) gibt es folgende (interne) Medien im Change-Prozess: CEO-Letter, Aushänge, Intranet, Führungskräfte-Newsletter, Projekt-Newsletter, Mitarbeiterzeitschrift, Belegschaftsversammlung, Meckerkasten, Projekt-Wiki, Projekt-Blog, Führungskräfte-Workshops, Umfragen, Mitarbeiter-Workshops, Social-Network-Plattform und emotionale Events.

5.2.2 Informationsmangel vs. Informationsüberflutung

In großen Unternehmen, vor allem während Veränderungsprozessen, sehen sich Verantwortliche der Kommunikation oft mit dem Vorwurf konfrontiert, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlecht informiert fühlen. Gleichzeitig beklagen sie sich allerdings über die unerträgliche Informationsflut. Dies passiert deshalb, weil das Wort „Information“ in beiden Fällen eine andere Bedeutung hat. Bei der Überflutungsklage ist es die Menge der ungelesenen Texte, die sich auf dem Schreibtisch sammeln sowie eine Unzahl unbeantworteter E-Mails.

Informationsmangel hingegen bezieht sich auf die Inhalte, die auch durch das Abarbeiten des oben genannten Stapels oder der zahlreichen E-Mails nicht zu gewinnen wären. Information meint hier also Klarheit über den Sinn, die Logik, die hinter Vorhaben steht, aber auch die Auswirkungen der Veränderungen auf das Unternehmen gesamt, als auch auf jeden Einzelnen. So entsteht die paradoxe Situation, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso wie Führungskräfte gleichzeitig unter Informationsmangel als auch über Informationsüberflutung leiden. Die Erhöhung der Information ist also oft trügerisch, da die Kommunikation damit zumeist sinkt. Es gilt also das Motto „Qualität vor Quantität“ zu beachten. Es macht nur wenig Sinn, wenn man die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Newsletter bombardiert, wenn diese nicht sinnvoll ausgewählt und keinen hohen Informationswert haben. Sehr hilfreich ist oft auch ein Perspektivenwechsel. Wenn das Management eines Unternehmens versucht, sich in die Lage seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hineinzusetzen, kann es dementsprechend besser kommunizieren, die Sinnhaftigkeit der Veränderung aus der Mitarbeitersicht ableiten.

5.2.3 Direkte Kommunikation

Interpersonale Kommunikation bezeichnet nach Haug (vgl. 2012: 99) einen Kommunikationsprozess zwischen zwei oder mehreren Individuen in einem sozialen Kontext. Die Übermittlung von Botschaften kann hierbei sowohl verbal als auch nonverbal stattfinden. Sowohl der Sender als auch der Empfänger sind während der interpersonalen Kommunikation aktiv, da die Gesprächspartner Botschaften senden und empfangen. Bei der direkten Kommunikation stehen die beiden Individuen in direktem Kontakt miteinander (zum Beispiel ein persönliches Gespräch), bei der indirekten Kommunikation hingegen agiert ein Medium (Brief, Telefon, Medien usw.) als Übermittler der Botschaften. Bei der direkten Kommunikation ist ein unmittelbares Feedback möglich, bei der indirekten nicht.

Bei der indirekten Kommunikation steht also die reine Sachinformation im Zentrum, bei der direkten Kommunikation wird die Information auch auf einer persönlichen Ebene beschrieben.

In vielen Unternehmen wird heutzutage die Bedeutung der Sachinformation überschätzt, in anderen die der Motivation. In beiden Fällen führt das zu einem Übergewicht, im ersten Fall von Rundschreiben und Newslettern, im zweiten Fall von Werbemitteln und Multimedia-Einsätzen. Viel wichtiger hingegen ist die direkte, persönliche Kommunikation. Der persönliche Eindruck ist für das Entstehen von Vertrauen noch viel wichtiger, als ausgefeilte Präsentationen und fein formulierte Wordings. Am Ende des Tages sind es meist nicht Sachargumente, sondern die Ausstrahlung der vortragenden Person, die Sympathie, Vertrauen und Zuversicht schaffen.

Das wichtigste Instrument der direkten Kommunikation bzw. Führung ist die Rede, wobei damit wirklich eine Rede und nicht eine halbherzige Powerpoint-Präsentation gemeint ist. Nur sie kann Emotionen ansprechen und damit den Willen und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wecken. Sie erzeugt eine eigene Energie, die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen oder gar aktiv an ihnen mitzuwirken. Nur so kann „der Funken überspringen“. Wenn so das Grundvertrauen geschaffen ist, kann die weitere laufende Kommunikation allerdings auch indirekt etwa durch Newsletter stattfinden.

6. Führung

Führung hat sehr viel mit Einfluss und Macht zu tun. Die Führungskraft entscheidet, was gut ist und was nicht, wer belohnt wird und wer nicht.

Robbins beschreibt Führung wie folgt:

„Leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals.“
(Robbins, 2000: 347)

Für Eberhardt ist Führung...

„...ein Zuschreibungsprozess und baut auf einem persönlichen Band wie Gegenseitigkeit, Loyalität und Freundschaft zwischen der Führungsperson und der geführten Person auf.“ (Eberhardt, 2012: 14)

Die meisten Change-Prozesse scheitern nach Eberhardt (vgl. 2012: 11) an unrealistischen Erwartungen. Es wird z.B. von einem Endergebnis ausgegangen, schließlich ist aber der Prozess von zentraler Bedeutung, denn wenn die Führung ihre Aufmerksamkeit nicht mehr auf den Veränderungsprozess richtet, wird es erfolgskritisch. Dies kann aber auch dann passieren, wenn die unterste Führungsebene den Veränderungsprozess nicht mitträgt. Weiters kritisch ist etwa auch ein Konflikt zwischen den Zielen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und denen der Organisation.

„Change-Prozesse können von Führungspersonen besonders effektiv verhindert werden, wenn zwischen dem Verhalten des Top-Managements und den postulierten Werten und Verhaltensweisen eine Diskrepanz entsteht.“ (Eberhardt, 2012: 11)

Führungspersonen, die einen Change-Prozess leiten und mitgestalten, sind meist Personen, deren Vision, deren Ziele sowie deren Kultur mit jener des Unternehmens übereinstimmt. Jene also die sich mit dem Unternehmen identifizieren. (vgl. Eberhardt, 2012: 6f.). Nach Eberhardt bestehen die Führungsaufgaben darin, eine Organisation neu auszurichten und die Menschen, die darin arbeiten, dafür zu gewinnen, ohne selbst den genauen Weg zu kennen. Es geht also darum, die gemeinsame Reise zu verantworten und das Ziel zu erreichen. Es heißt aber auch, das Bisherige aufzugeben und andere Verhaltensweisen zu fordern sowie neue Strukturen und Prozesse einzuführen und umzusetzen. Die Herausforderung besteht darin, sich aktiv mit der Ist-Situation auseinander zu setzen und zu erkennen wann und warum es in dieser Form nicht mehr weiter gehen kann. Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen stößt allerdings auch auf Widerstände. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden „mit an Board“ sein.

Zusammenfassend hält Eberhardt fest:

„Die Führungspersonen im Veränderungsprozess sind gefordert, etwas zu verändern, das ihnen häufig lieb und teuer ist und wissen dabei nicht genau, wie sie das angehen sollen und welche Unwägbarkeiten das mit sich bringen wird. Dabei sind sie persönlich stark gefordert und werden mit Widerständen konfrontiert. Sie brauchen einen langen Atem, damit der Change-Prozess nachhaltig erfolgreich gelingt.“ (Eberhardt: 2012: 6)

Der Führungserfolg einer Führungskraft wird am Erfolg, am Erreichen der Ziele seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemessen. Dies sind allerdings nur die klar erkennbaren, klar messbaren Werte. Hab ich mein Ziel erreicht - ja oder nein? Wesentlich schwieriger zu messen sind allerdings die Dinge, die im Hintergrund passieren, wie es zum Erreichen eines Ziels gekommen ist. War der gewählte Weg effektiv? Haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei wohl und unterstützt gefühlt?

Diese Fragen sind nur mithilfe einer Mitarbeiterbefragung zu beantworten, obwohl hier das Problem der sozialen Erwünschtheit bzw. die Angst davor, dass die Führungskraft negative Antworten falsch auffassen könnte, entstehen kann.

Kotter (vgl. 1996: 33ff.) beschäftigt sich in seinem Buch „Leading Change“ mit den acht häufigsten Fehlern in der Führung von Veränderungsprozessen und beschreibt dafür einen achtstufigen Prozess für die erfolgreiche Führung eines Change-Prozesses:

1. Notwendigkeit für den Change-Prozess etablieren

Hier steht die Untersuchung des Umfeldes und Marktes sowie das Aufzeigen und die Auseinandersetzung mit Krisen oder Chancen im Mittelpunkt. Dies kann beispielsweise durch die Verbreitung von Informationen, die die Schwächen gegenüber der Konkurrenz aufzeigen, erreicht werden oder indem Ziele sehr anspruchsvoll gesetzt werden.

2. Führungscoalition bilden

In dieser Phase geht es darum, eine Gruppe zusammenzustellen, die genügend Macht hat, diese Veränderungen voranzutreiben. Die richtigen Personen mit genug Erfahrung und hoher Glaubwürdigkeit müssen also gefunden werden. Es werden gemeinsame Ziele entwickelt und Vertrauen aufgebaut.

3. Vision und Strategie entwickeln

Nun wird eine Vision für den Change-Prozess erarbeitet und die Vorgehensweisen zur Erreichung dieser entwickelt. Umgesetzt wird dies durch eine konstruktive Zusammenarbeit des Führungsteams.

4. Die Vision der Veränderung kommunizieren

In dieser Phase wird jedes sinnvolle Medium, um die Vision und das Vorhaben zu kommunizieren, ausgewählt. Das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartete Verhalten muss von den Führungskräften vorgelebt werden.

5. Aktivitäten der Mitarbeitenden ermöglichen

Hierbei geht es um die Beseitigung von Hindernissen, die der Veränderung im Weg stehen könnten. Es empfiehlt sich, bewusst mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren und notwendige Weiterbildungen anzubieten.

6. Kurzfristige Erfolge generieren

Die kurzfristige Verwirklichung von Erfolgen und die Wertschätzung und Belohnung der dafür verantwortlichen Personen ist der Schwerpunkt in dieser Phase. Kurzfristige Erfolge zeigen, dass sich der Wandel lohnt und bieten dem Führungsteam konkrete Rückmeldungen über die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen.

7. Konsolidieren und mehr Veränderung erzeugen

Hierbei geht es darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, zu entwickeln und zu fördern, die die Vision umsetzen können und den Prozess mit neuen Themen und Projekten aufrechterhalten können.

8. Den Wandel in der Kultur verankern

Die Herausforderung in dieser Phase ist ein transparentes Aufzeigen der Verbindung von neuem Verhalten, dem Erfolg der Organisation und die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Um die vielfältigen Veränderungen in der Kultur zu verankern, braucht es viele Gespräche und gegebenenfalls Personalveränderungen.

Die Diskussion um den geeigneten Führungsstil hat sich nach Eberhardt (vgl. 2012: 13f.) verlagert, vor allem, um dem veränderten Anspruch, Unternehmen zu führen, die sich verändern, gerecht zu werden. Wytrzens bezeichnet den Führungsstil als...

„...ein zeitlich überdauerndes, für bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern.“ (Wytrzens, 2013: 179)

Nach Wytrzens lassen sich sechs verschiedene Führungsstile unterscheiden (vgl. 2013:180):

1. Autoritärer Führungsstil

Hier entscheidet der oder die Vorgesetzte alleine und ordnet an.

2. Patriarchalischer Führungsstil:

Bei diesem Stil entscheidet zwar der oder die Vorgesetzte, ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er oder sie sie anordnet.

3. Beratender Führungsstil

Der oder die Vorgesetzte entscheidet hierbei, er oder sie gestattet allerdings Fragen zu seinen oder ihren Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.

4. Konsultativer Führungsstil;

Hierbei informiert der oder die Vorgesetzte seine/ihre Untergebenen über seine/ihre beabsichtigten Entscheidungen. Die Untergebenen haben dann noch die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der/die Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft.

5. Partizipativer Führungsstil:

Hierbei entwickelt die Gruppe Vorschläge. Aus einer Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten möglichen Problemlösungen entscheidet sich dann der/die Vorgesetzte für die von ihm/ihr favorisierte Variante.

6. Delegativer Führungsstil:

Bei diesem Führungsstil ist der Entscheidungsspielraum der Gruppe am höchsten. Die Gruppe entscheidet, nachdem der/die Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraumes festgelegt hat. Der/die Vorgesetzte fungiert bei der Entscheidung als Koordinator nach innen und außen.

Wytrzens hält aber auch fest, dass es kein Patentrezept für einen einheitlichen Führungsstil gibt, sondern es sich vielmehr empfiehlt, einen Stil situationsadäquat (nach Abhängigkeit der Unternehmenskultur, der Art der Aufgabe und den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zu wählen.

Die klassischen Vorstellungen setzen nach Eberhardt (vgl. 2012: 13f.) bei einem partizipativen Führungsverständnis an. Hierbei wird der Schwerpunkt in der mitarbeiterorientierten Führungsintervention gesehen. Heute geht die Tendenz aber eher in Richtung der transformationalen Führung. Häufig wird diese mit charismatischer Führung gleichgesetzt, die transformationale ist aber eher verhaltensorientiert einzuordnen, während die charismatische nur wenigen Auserwählten vorbehalten ist. In der transformationalen Führung geht es um das Erreichen sowie die Kontrolle von Zielen und Aufgaben durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungsperson diagnostiziert die Führungssituation und passt das Führungsverhalten dementsprechend flexibel an. Führungspersonen sind sich in diesem Modell ihrer besonderen moralischen und fachlichen Vorbildfunktion bewusst, begeistern mit Visionen und wecken die Hoffnung, diesen Erwartungen auch gerecht zu werden. Sie regen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln an und erkennen die persönlichen Bedürfnisse nach Leistung und Entwicklung und fördern diese. Im Fokus dieses Ansatzes steht also die Motivation der Geführten sowie die Befähigung, diese auf eine Vision auszurichten, mit der eine Veränderungssituation erreicht werden soll. Wie alle Führungstheorien ist allerdings auch diese eine Idealvorstellung.

Führungskräfte im Change

Führungskräfte sind in Change-Prozessen Promotoren des Wandels, sie sind formelle Meinungsführer.

„Die bevorzugte Quelle von Informationen für den „normalen“ Mitarbeiter ist seine Führungskraft. Für die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Mitarbeiter und sein Commitment spielt die Beziehung zu seinem Vorgesetzten die wichtigste Rolle.“ (Pfannenberger, 2009: 21)

Führungskräfte geraten in Veränderungsprozessen allerdings in ein Dilemma: Ihre Mitarbeiter verlangen umso mehr Orientierung, je mehr Veränderung stattfindet. Führungskräfte sind allerdings selbst auch von Veränderung betroffen und daher verunsichert. Sie haben also gewissermaßen eine Doppelrolle, einerseits die eigene Betroffenheit, andererseits müssen sie für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sein und ihnen Sicherheit geben.

Voß beschreibt diese Doppelrolle wie folgt:

„Sie sollen also einerseits Treiber der Veränderung sein, andererseits sind sie aber selbst auch Betroffene. Schweigen die Führungskräfte, unterstellen Mitarbeiter, dass sie ihren Wissensvorsprung halten möchten, um ihre Machtposition zu festigen.“ (Voß, 2009: 72)

Führungskräfte haben also eine Sonderaufgabe in Veränderungsprozessen und benötigen daher auch besondere Unterstützung.

Die Aufgabe der Führungskräfte in Veränderungsprozessen ist es, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Projektziele schlüssig zu vermitteln. Das Führen nach Zielen bzw. Management by Objectives ist hierfür ein hilfreiches Mittel.

Hierbei werden die Ziele der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters nicht vorgegeben, sondern gemeinsam erarbeitet und in Zielvereinbarungen festgehalten. Leistungsfördernd sind Ziele dann, wenn sie zwar herausfordern, aber nicht überfordern. Vor allem müssen sie aber realistisch und exakt formuliert sein. Ein regelmäßiger Soll-Ist-Vergleich ist nötig, um Fortschritte feststellen zu können. Ziele müssen allerdings so flexibel sein, um an veränderte Umweltbedingungen angepasst werden zu können. Besonders in Veränderungsprozessen kann situatives, intuitives Führen von großer Bedeutung sein. (vgl. Voß, 2009: 75)

Wytrzens (vgl. 2013: 186) beschreibt zahlreiche Regeln für motivierendes Führungsverhalten, unter anderem Verständnis für das Menschliche auf der Mitarbeiterseite zeigen, Vertrauen entgegen bringen, Hilfsbereitschaft zeigen, Interesse und Sympathie entgegen bringen, vorbildlich vorausgehen, Begeisterung übertragen, gut zuhören, dankbar sein, Anerkennung gewinnend aussprechen, Freude an der Arbeit vermitteln, Geduld zeigen, Mitsprache ermöglichen, Information optimieren, gerecht entlohnen, Coaching, Konfliktmanagement und noch einige mehr.

Allein an dieser Auflistung sieht man die zahlreichen Aufgaben, die nicht nur, aber vor allem im Change-Prozess, eine Führungskraft zu bewältigen hat.

7. Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist nach Kirchler

„(...) die generelle Einstellung zur Arbeit und vor allem die allgemeine Bewertung der Arbeit.“ (Kirchler, 2006: 243)

Sie ist nach wie vor ein wichtiger Forschungszweig in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Nicht nur, weil sie zur Selbstentfaltung wesentlich beiträgt, sondern auch aus gesundheitserhaltender und -fördernder Sicht. Man kann vermuten, dass es eine direkte Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität sowie dem Organisationsklima gibt, ebenso wie ein negativer Zusammenhang zwischen Fluktuation und Arbeitszufriedenheit.

Erich Kirchler meint hierzu:

„Arbeitszufriedenheit korreliert positiv mit Leistung und negativ mit Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeit und führt zu einer höheren Bindung an den Betrieb.“ (Kirchler, 2008: 242)

Manager werden zunehmend sensibler für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter, deren Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Das Arbeitsleben wird immer mehr als wesentlicher Bestandteil der Lebensqualität gesehen.

Nach Weinert (vgl. Weinert, 1998: 201f.) ist Arbeitszufriedenheit auch heute noch ein wichtiges Forschungsfeld, da eine direkte Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit vermutet wird bzw. eine negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Absenzen bzw. Fluktuation besteht. Weiters wird die Organisationleitung bezüglich der Bedürfnisse und Einstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer sensibler und die Personalarbeit zunehmend wichtiger. Da das Arbeitsleben seiner Meinung nach immer größere Bedeutung zukommt, ist es wichtig, die Arbeitszufriedenheit über längere Zeit stabil zu halten.

Heute ist das wichtiger denn je. Kaum gab es eine Zeit, die noch schnelllebiger und noch mehr von Veränderungen getrieben war als die heutige. Gerade wenn sich alles ständig wandelt und Verunsicherung entsteht, ist es wichtig, in die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit ist allerdings schwierig und wird häufig kritisiert, weil „Zufriedenheit“ subjektiv und relativ ist. Das Anspruchsniveau des Einzelnen verändert sich mit den jeweiligen Erfahrungen. Häufig werden hierfür Fragebögen erstellt. Sie fragen etwa nach dem Gefühl der Selbstachtung, der Gelegenheit zur persönlichen Entfaltung oder dem Gefühl von Sicherheit. (vgl. Krichler, 2008: 262)

Motivation

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Arbeitszufriedenheit haben im Normalfall auch eine höhere Motivation. Diese ist aber keine gegebene Tatsache sondern entsteht aufgrund von Bedingungen, oder auch nicht. Kirchler meint hierzu:

„Motivation ist keine überdauernde Persönlichkeitseigenschaft, die manche Menschen besitzen und andere nicht. Motivation entsteht - zeitlich begrenzt - aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Ziels winken, und der Situation. (Kirchler, 2008: 320)

Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen zwei Arten von Motivation - intrinsischer und extrinsischer. Intrinsische Motivation meint jene von innen heraus, ohne dafür Gratifikationen zu erwarten, die Ausführung der Handlung selbst also, während extrinsische Motivation das Erreichen eines Ziels belohnt.

„Intrinsische Motivation ist dann möglich, wenn ein „optimales Aktivationsniveau“ erreicht wird, wenn ein mittleres Anregungspotential zwischen aufgenommener Information und einem Standard in Form eines Adaptionsebeneaus oder einer Erwartung gegeben ist.“ (Kirchler, 2008: 322)

Nach diesem Konzept halten sich also Aktivierung und zu verarbeitende Informationskomplexität die Waage. Für jedes Unternehmen ist es wünschenswert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher intrinsischer Motivation zu beschäftigen, da sie mit Arbeitszufriedenheit Hand in Hand geht. Allerdings kann intrinsische Motivation auch schnell ins Extrem enden. Hier spricht man vom „Flow-Effekt“. Dies meint das vollkommene Aufgehen in einer Aufgabe.

Wytrzens (vgl. 2013: 184f.) beschreibt drei motivationsbeeinflussende Faktoren: Motivatoren, Motivationssteigerer und Motivationstechniken. Unter Motivatoren versteht er jene Einflussgrößen, welche je nach Ausprägung motivieren oder demotivieren können. Hierzu zählen die Chance zur Selbstverwirklichung, Selbstbestätigung, Möglichkeiten zur Mitgestaltung, Entscheidungsfreiheiten, sinngebende und erfüllende Aufgaben, Beförderungen, eigene Verantwortungsbereiche, Anerkennung und Erfolg. Als Motivationssteigerer bezeichnet er jene Maßnahmen, die eine Führungskraft setzen kann, um anspornende Effekte zu erzielen, wie etwa die Information über die erwartete Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Integration in das Team, die Identifikation mit Projektzielen sowie die Bestätigung der Initiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zuletzt beschreibt er noch fünf Motivationstechniken, die die Handlungsbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hinblick auf das Erreichen bestimmter Ziele wecken sollen. Er nennt sie die fünf „B“ – belobigen, belohnen, bestechen, bestrafen und bedrohen.

8. Weitere Einflussfaktoren

Im Folgenden sollen weitere Faktoren, die einen Einfluss auf das Change Management haben könnten beschrieben werden. Im Konkreten sind dies das Modell des Sensation Seeking, die Ambiguitätstoleranz sowie die Kontrollerwartung.

8.1 Sensation Seeking

„Sensation Seeking is a personality trait characterized by the extent of a person's desire for novelty and intensity of sensory stimulation.“ (Zuckerman, 1990: 313)

Sensation Seeking ist also ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das die Tendenz von Individuen beschreibt, nach neuen und intensiven Reizen und/oder Erfahrungen zu suchen. 1994 beschreibt er es wie folgt:

„Sensation Seeking is a trait defined by the seeking of varied, novel, complex and intense sensations and experiences and the willingness to take physical, social, legal and financial risks for the sake of such experience.“ (Zuckerman, 1994: 27)

Marvin Zuckerman entwickelte eine Sensation Seeking Skale (SSS) und gliedert Sensation Seeking in vier Bereiche (vgl. Zuckerman, 2006: 13):

Thrill and Adventure Seeking (TAS) – Dieser erste Bereich inkludiert physikalische bzw. sportliche Aktivitäten, die außergewöhnliche Erfahrungen mit sich bringen. Dazu gehören etwa Klettern, Fallschirmspringen oder Paragleiten. Diese Aktivitäten haben meist ein mittleres Risiko. Es ist aber auch die Sensation und weniger das Risiko, das High-Sensation-Seeker daran interessiert.

Experience Seeking (ES) – Diese Kategorie meint Sensation mittels neuer Erfahrungen durch Sinne und Gedanken. Diese werden etwa durch Musik, Kunst oder Reisen hervorgerufen.

Disinhibition (Dis) – Disinhibition meint Sensation durch und mit anderen Personen. Dies inkludiert einen hedonistischen Lebensstil, wilde Parties, sexuelle Vielfalt sowie exzessiver Alkoholkonsum. Es ist jene Skala, die am besten zwischen psychopathischen und nicht-psychopathischen Personen unterscheiden kann. Trotzdem kann ein hoher Wert auf dieser Skala normal sein.

Boredom Susceptibility (BS) – Diese Subskala ist die schwächste von allen vier, sie ist am wenigsten verlässlich. BS meint eine Aversion gegen jegliche Art von monotonen Abläufen und Rastlosigkeit. Personen, die hier hohe Werte haben, mögen keine Menschen, die nicht aufregend oder interessant sind. Meistens korreliert diese Skala hoch mit der Dis-Skala.

Jene Personen, die auf diesen Subskalen hohe Werte erzielen, zählen zu den High-Sensation-Seekers, jene, die niedrige Werte erzielen, zu den Low-Sensation-Seekers. Low-Sensation-Seekers erachten riskante oder stressige Situationen als angsteinflößend. Für sie führen diese zu negativen Konsequenzen und benötigen mehr Zeit, um sich wieder zu erholen. High-Sensation-Seekers erachten ihre Umwelt als weniger angsteinflößend (vgl. Zuckerman, 1994).

Zuckerman fand heraus, dass jene soziodemographischen Faktoren, die am meisten Einfluss auf die Sensation Seeking Skala haben, Geschlecht und Alter sind (vgl. Zuckerman, 1979). Männer erzielen in allen Subskalen, außer auf ES, einen höheren Wert als Frauen. Diese Erkenntnis gilt auch kulturübergreifend. Die größten Geschlechterunterschiede gibt es bei TAS und Dis. Bei der Kategorie Alter erzielen Personen im Alter von 60 Jahren nur einen halb so hohen Wert wie in ihrer Jugendzeit. Die Altersunterschiede sind im Bereich TAS und Dis am höchsten und bei ES am niedrigsten. BS zeigt keine Altersdifferenzen.

8.2 Ambiguitätstoleranz

Der Begriff „Ambiguität“ bedeutet Mehrdeutigkeit (lateinisch *ambiguitas* = Doppelsinn). Vereinfacht gesagt bedeutet das Konzept der Ambiguitätstoleranz die Fähigkeit, Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können. (vgl. Dorsch Psychologisches Wörterbuch, 2004: 33)

Das Konzept der Ambiguitätstoleranz wurde ursprünglich von Frenkel-Brunswick eingeführt. Sie versteht unter Ambiguitätstoleranz ganz allgemein:

„eine der Basisvariablen in der emotionalen und kognitiven Orientierung eines Individuums gegenüber dem Leben.“ (Frenkel-Brunswick, 1949: 113)

Nach Furnham und Ribchester (vgl. Furnham/Ribchester, 1995: 179) verweist Ambiguitätstoleranz auf die Art und Weise, wie ein Individuum oder auch eine Gruppe Informationen über ambiguitive Situationen oder Stimuli angesichts ungewohnter, komplexer oder inkongruenter Hinweise wahrnimmt und verarbeitet. Personen mit niedriger Ambiguitätstoleranz erwarten Stress, reagieren frühzeitig und vermeiden ungewisse Stimuli. Auf der anderen Seite erachten Personen mit hoher Ambiguitätstoleranz ungewisse Situationen als erstrebenswert, herausfordernd und interessant.

8.3 Kontrollerwartung

Als Synonym für Kontrollerwartung wird auch häufig „Kontrollüberzeugung“ verwendet. Treffender ist allerdings der englische Begriff „Locus of Control“. Ursprünglich entwickelt wurde das Konzept 1966 von Rotter auf Basis seiner zuvor entwickelten Lerntheorie.

Der von Rotter veröffentlichte Fragebogen zur Messung der Kontrollüberzeugung bei Erwachsenen (ROT-IE) enthält 23 Items, die aus zwei alternativ formulierten

Aussagen bestehen. Rotter unterschied eindimensional zwischen internaler und externaler Kontrollüberzeugung.

Man unterscheidet also zwischen zwei Arten von Kontrollwartung – die interne und die externe. (vgl. Amelang/Bartussek/Stemmler/Hagemann, 2006: 420) Wenn die Verursachung verschiedener Verhaltenskonsequenzen dem eigenen Verhalten zugeschrieben wird, bezeichnet man dies als interne Kontrollwartung. Bei der externen Kontrollwartung erwartet man, dass die Instanz für diese Ereignisse außerhalb der eigenen Einflussmöglichkeiten liegt (z.B. Zufall, Glück, Leute mit mehr Macht etc.).

Nach Ammon nehmen Personen mit überwiegend internaler Kontrollüberzeugung die Verstärkung kontingent zu ihrem eigenen Verhalten wahr und sehen ihre persönlichen Eigenschaften als kausal für (positive) Handlungsfolgen an. Personen mit externaler Kontrollwartung glauben dagegen, dass die Ursachen von Handlungsergebnissen außerhalb ihrer Person liegen und von Dingen wie Zufall, Glück, Schicksal oder von andere Personen abhängen. Internale Kontrollüberzeugte halten sich selbst für die Verursacher der „guten“ Ereignisse in ihrem Leben, external Kontrollüberzeugte sehen sich allerdings weder als Verursacher der „schlechten“ noch der „guten“ Ereignisse in ihrem Leben. Angestellte mit internaler Kontrollüberzeugung glauben, dass sie Kontrolle über ihre Aktionen und deren Wirkungen im Betrieb besitzen. (vgl. Ammon, 2005: 100)

Die IE-Skala wurde schon häufig in der Wissenschaft verwendet und führte zu zahlreichen signifikanten Ergebnissen. (siehe Engler, 2009: 252) Internale Kontrollüberzeugung korreliert etwa mit Alter. Wenn Kinder älter werden, werden sie zunehmend mehr internal kontrolliert. Interne Kontrollüberzeugung wird im mittleren Alter dann stabil und ändert sich später auch nicht mehr. Interne Kontrollüberzeuger sind tendenziell einfühlsamer und eher bereit, etwas über ihre Umwelt zu lernen. Sie stellen mehr Fragen und verarbeiten Information effizienter als interne Kontrollüberzeuger. Sie haben eine größere Beherrschung und bessere Fähigkeiten, Probleme zu lösen.

Später fand Rotter (1980: 6) heraus, dass Personen, die mehr Vertrauen („high-truster“) haben, weniger dazu tendieren zu lügen, zu betrügen oder zu stehlen. Sie geben anderen eher eine zweite Chance und respektieren eher Rechte anderer. Er hat weiters weniger die Tendenz, unglücklich zu sein, in Konflikte zu geraten und neigen weniger zu Verhaltensstörungen. Sie sind tendenziell beliebter und werden öfter als Freund angesehen (sowohl bei „high-trustern“ als auch bei „low-trustern“). Schon zehn Jahre zuvor fand Rotter (1970: 212) heraus, dass das Vertrauen von College-Studenten immer weiter sinkt.

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Im Folgenden werden die Forschungsfragen und Hypothesen sowie das Ziel, die Methode, der Verlauf und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt.

9. Forschungsfragen und Hypothesen

Auf Basis der Theorie und des Forschungsstandes ergeben sich die folgenden Forschungsfragen (FF) und Hypothesen (H), die im Rahmen der empirischen Untersuchung beantwortet werden sollen:

FF1: Gibt es einen Unterschied im Umgang mit Change-Prozessen, je nachdem, ob jemand eine Führungsposition innehat, oder nicht?

Führungskräfte geraten in Veränderungsprozessen allerdings in ein Dilemma: Ihre Mitarbeiter verlangen umso mehr Orientierung, je mehr Veränderung stattfindet. Führungskräfte sind allerdings selbst auch von Veränderung betroffen und daher verunsichert. Sie haben also gewissermaßen eine Doppelrolle, einerseits die eigene Betroffenheit, andererseits müssen sie für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sein und ihnen Sicherheit geben.

Voß beschreibt diese Doppelrolle wie folgt:

„Sie sollen also einerseits Treiber der Veränderung sein, andererseits sind sie aber selbst auch Betroffene. Schweigen die Führungskräfte, unterstellen Mitarbeiter, dass sie ihren Wissensvorsprung halten möchten, um ihre Machtposition zu festigen.“ (Voß, 2009: 72)

Aufgrund dieser Doppelfunktion und der dadurch entstehenden Unsicherheit und Überbelastung wird in Hypothese 1 angenommen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsfunktion schlechter mit Change umgehen können, als jene ohne.

H1: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Führungsposition innehaben, haben eine niedrigere Change-Bereitschaft als jene ohne Führungsposition.

FF2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft und dem Modell des Sensation Seeking?

Low-Sensation-Seekers erachten riskante oder stressige Situationen als angsteinflößend. Für sie führen diese zu negativen Konsequenzen und benötigen mehr Zeit, um sich wieder zu erholen. High-Sensation-Seekers erachten ihre Umwelt als weniger angsteinflößend (vgl. Zuckerman, 1994).

Veränderungsprozesse sind eben solche riskante bzw. stressige Situationen, die Unsicherheit hervorrufen. Sensation Seeking ist ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das die Tendenz von Individuen beschreibt, nach neuen und intensiven Reizen und/oder Erfahrungen zu suchen. Dementsprechend läge es nahe, dass High-Sensation-Seekers auch im Hinblick auf Veränderungsprozesse nach neuen Erfahrungen suchen und daher eher neue Situationen begrüßen.

H2: High-Sensation-Seekers haben eine höhere Change-Bereitschaft als Low-Sensation-Seekers.

FF3: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Ambiguitätstoleranz?

Nach Furnham und Ribchester (vgl. Furnham/Ribchester, 1995: 179) verweist Ambiguitätstoleranz auf die Art und Weise, wie ein Individuum oder auch eine Gruppe Informationen über ambiguitive Situationen oder Stimuli angesichts ungewohnter, komplexer oder inkongruenter Hinweise wahrnimmt und verarbeitet. Personen mit niedriger Ambiguitätstoleranz erwarten Stress, reagieren frühzeitig und vermeiden ungewisse Stimuli. Auf der anderen Seite erachten Personen mit hoher Ambiguitätstoleranz ungewisse Situationen als erstrebenswert, herausfordernd und interessant.

Veränderungsprozesse sind solche ungewisse Situationen, daher ist anzunehmen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Ambiguitätstoleranz eine höhere Veränderungsbereitschaft haben als jene mit niedriger Ambiguitätstoleranz.

H3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Ambiguitätstoleranz haben eine höhere Change-Bereitschaft als jene mit niedriger Ambiguitätstoleranz.

FF4: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Kontrollerwartung?

Angestellte mit internaler Kontrollüberzeugung glauben, dass sie Kontrolle über ihre Aktionen und deren Wirkungen im Betrieb besitzen. (vgl. Ammon, 2005: 100)

Nach Wytrzens (2013: 184f.) sind die Möglichkeit zur Mitgestaltung, Entscheidungsfreiheit und Selbstbestätigung wichtige Motivatoren in einem Change-Prozess. Da die dadurch entstehende Arbeitszufriedenheit positiv mit Leistung korreliert (vgl. Kirchler, 2008: 242) und eine direkte Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit besteht (vgl. Weinert, 1998: 201f.) lässt sich annehmen, dass Personen mit hoher internaler Kontrollüberzeugung change-bereiter sind, als jene mit niedriger.

H4: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Kontrollerwartung sind change-be-reiter, als jene mit niedriger Kontrollerwartung.

FF5: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Arbeitszufriedenheit?

Arbeitszufriedenheit korreliert nach Kirchler positiv mit Leistung und negativ mit Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeit und führt zu einer höheren Bindung an den Betrieb. (vgl. Kirchler, 2008: 242)

Nach Weinert (1998: 201f.) besteht eine direkte Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit bzw. eine negative Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Absenzen bzw. Fluktuation.

Es lässt sich daher vermuten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Arbeitszufriedenheit sich auch eher mit den Problemen ihres Unternehmens beschäftigen und besser mit Veränderungen in diesem zurechtkommen.

H5: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Arbeitszufriedenheit haben eine höhere Change-Bereitschaft als jene mit niedriger.

FF6: Gibt es bevorzugte Kommunikationskanäle, über die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Change-Prozess informieren?

Pfannenberg (vgl. 2009: 58) beschreibt vier Funktionen der Medien in der Veränderungskommunikation: Wissen vermitteln, damit das Verhalten auf die Veränderungsziele ausgerichtet werden kann, Dialogmöglichkeiten bieten, da möglichst selbstbestimmt handeln zu können eine wichtige Voraussetzung für die positive Einstellung zu Veränderung ist, Partizipation unterstützen sowie Community Building, da das Commitment zu einem Unternehmen durch ein starkes Gemeinschaftsgefühl erhöht wird.

Diese Funktionen können über interne Kommunikation besser erreicht und gesteuert werden. Daraus ergibt sich Hypothese 6.

H6: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren sich bevorzugt über interne Kommunikationskanäle.

9.1 Operationalisierung

Im Folgenden soll ein Überblick über die Operationalisierung und die Begriffsdefinition der einzelnen Variablen gegeben werden. Weitere Details zur Messung der Variablen und dem Aufbau des Erhebungsinstruments werden im Kapitel 10 dargestellt.

Unter **Change-Bereitschaft** wird in dieser Arbeit die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich mit Veränderungsprozessen im Unternehmen auseinanderzusetzen, an ihnen teilzunehmen sowie deren Einstellung gegenüber diesen Prozessen, verstanden.

Als **Führungskraft** werden in dieser Untersuchung all jene Personen bezeichnet, die in irgendeiner Form für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich sind. Dazu zählen nicht nur Bereichs- und Abteilungsleiter, sondern auch Stellenleiter (Gruppenleiter innerhalb einer Abteilung, die für mindestens acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich sind). Ausgenommen in dieser Arbeit sind der Vorstand sowie der Betriebs- und Aufsichtsrat.

Eine **Korrelation** bzw. genauer gesagt, der Korrelationskoeffizient r misst die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. (vgl. Jann, 2005: 86) Oft wird sie auch nach dem Statistiker Pearson als Pearson Korrelation bezeichnet. (vgl. Kühnel/Krebs: 2007, 403). Er liegt zwischen -1 und 1, wobei Werte nahe bei 0 für einen schwachen Zusammenhang, Werte nahe bei 1 für einen starken Zusammenhang sprechen. Werte nahe bei -1 deuten auf eine starke umgekehrt proportionale Beziehung hin. (vgl. Brannath/Futschik, 2001: 188) Korrelationen zwischen 0.05 und +0.05 sind im Allgemeinen zu vernachlässigen, jene zwischen 0.05 und 0.20 gelten als gering, jene zwischen 0.2 und 0.5 liegen im mittleren Bereich und jene höher als 0.5 sind als hoch einzuschätzen, wobei Korrelationen über 0.7 sehr hoch sind. (vgl. Kühnel/Krebs, 2007: 404f.)

Die **Grundgesamtheit** ist die Menge aller Untersuchungseinheiten, die durch eine gegebene Fragestellung umgrenzt wird. (vgl. Jann, 2005: 9) In diesem Fall sind das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank Austria.

Die **Signifikanz** sagt aus, ob auch in der Grundgesamtheit eine Korrelation ungleich null besteht. (vgl. Jann, 2005: 158) Die Höhe des Signifikanzniveaus legt der Forscher selbst fest, in den Sozialwissenschaften ist allerdings gebräuchlich, ein Niveau von 0.05, also eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% zu verwenden. Eine Irrtumswahrscheinlichkeit unter 0.01 ist höchst signifikant. (vgl. Jann, 2005: 142)

9.2 Ziel der Untersuchung

Die aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen sollen im Rahmen einer rezipientenorientierten empirischen Untersuchung überprüft und beantwortet werden. Es soll so ein Beitrag zur Change-Management-Forschung geleistet werden und Aufschlüsse über mögliche Zusammenhänge geben. Es soll der mögliche Einfluss von Arbeitszufriedenheit und Führung sowie von weiteren Theorien wie etwa dem Sensation Seeking untersucht werden.

10. Methodische Vorgehensweise

Im folgenden Kapitel wird die Methodik der empirischen Untersuchung näher dargestellt. Zunächst wird auf die Wahl der Befragung als Erhebungsinstrument näher eingegangen, anschließend werden das Erhebungsinstrument sowie der Ablauf der Untersuchung näher beschrieben.

10.1 Erhebungsmethode: Online-Befragung

Als Methode wurde die Befragung gewählt, da so subjektive Einstellungen und Einschätzungen am besten messbar sind. Nach Möhring und Schlütz (2010: 14) ist die Befragung zur Ermittlung von Meinungen, Wissen und Wertvorstellungen „das einzig sinnvolle Verfahren“. Das Problem bei der Befragung ist aber einerseits die Gefahr von verfälschten Aussagen etwa durch soziale Erwünschtheit bzw. das Aufmerksamkeitsmangel der Untersuchungspersonen (vgl. ebd.: 16).

„Mitarbeiterbefragungen werden seit über 30 Jahren international mit großem Erfolg in der Wirtschaftspraxis als strategisches Führungsinstrument bei kontinuierlichen Veränderungsprozessen, im Rahmen von Change Management Maßnahmen sowie beim Innovations- und Qualitätsmanagement eingesetzt.“ (Domsch/Ladwig, 2013: 11)

Die Befragung kann als persönliches face-to-face Interview, schriftlich oder telefonisch erfolgen (vgl. Brosius/Haas/Koschel, 2012: 103). Die Online-Befragung ist dabei ein Spezialfall, der sich aufgrund ihrer vielen Vorteile in den letzten Jahren immer mehr durchgesetzt hat. Online-Befragungen sind schnell durchführbar, kostengünstig, ortsunabhängig und automatisiert. Die Ergebnisse können in Statistik-Programme wie SPSS exportiert werden, was die Auswertung wesentlich erleichtert.

Weiters garantiert die Online-Befragung eine hohe Anonymität, was besonders bei sensiblen Themen von Vorteil sein kann. Trotz dieser vielen Vorteile bietet sie aber auch einige Nachteile. Der wohl größte ist die mangelnde Repräsentativität. Weiters ist es schwierig, die Grundgesamtheit zu bestimmen bzw. die Altersbarriere zu überwinden, da ältere Menschen tendenziell weniger das Internet nützen. (vgl. Möhring/Schlütz, 2010: 133ff.)

Trotz der zahlreichen, bereits bekannten Nachteile, ist die Online-Befragung für diesen Forschungszweck die geeignetste und sinnvollste Möglichkeit. Da die Befragung in dieser Untersuchung ausschließlich unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank Austria durchgeführt wurde, trifft zumindest der letzte beschriebene Nachteil nicht zu. Denn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat die gleichen Voraussetzungen. Alle haben am Arbeitsplatz Internetzugang und können aufgrund ihrer täglichen Arbeit auch gut damit umgehen.

10.2 Erhebungsinstrument: Konstruktion des Fragebogens

Auf Basis der Forschungsfragen und Hypothesen wurde ein Fragebogen mit einerseits bereits bestehenden, standardisierten Tests verwendet und zum anderen neue Fragen entwickelt. Es wurden ausschließlich geschlossene Fragen gestellt, die verwendeten Intervallskalen wurden als 8-stufig vereinheitlicht. Im Folgenden wird der Aufbau des Fragebogens beschrieben, für einen detaillierteren Überblick ist dieser auch im Anhang zu sehen. Der Fragebogen gliedert sich grundsätzlich in drei Teile (Einleitung, Einstellungen, Soziodemographie):

Einleitung

Die Einleitung beinhaltet zunächst eine allgemeine Begrüßung sowie Bedankung und der Hinweis auf die Dauer der Befragung. Anschließend folgte eine kurze Beschreibung des Forschungszieles. Zum Abschluss folgte noch der Hinweis auf die Anonymität der Teilnahme.

Einstellungen

Dieser Teil des Fragebogens gliedert sich in 6 Unterkategorien:

- **Change**

Zu Beginn wurden einige Fragen zu Veränderungen gestellt. Diese sollen die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Change messen. Ob sie nachvollziehen können, warum Veränderungen notwendig sind, ob sie sie grundsätzlich positiv bewerten bzw. ob sie sich gut informiert fühlen. Aufgrund dieser Fragen kann dann die Veränderungsbereitschaft festgestellt werden. Hier konnten die befragten Personen jeweils auf einer 8er-Skala ihre Einstellung bewerten.

- **Kommunikation**

Der Bereich Kommunikation gliedert sich in drei Bereiche. Zunächst wird generell gefragt, über welche Kanäle sich die befragten Personen über Veränderungsprozesse in ihrem Unternehmen informieren. Hier konnte auf einer 8er-Skala von „nie“ bis „sehr oft“ bewertet werden. Im Weiteren wird nach der Zufriedenheit der Quantität der Information gefragt. Hier konnte ebenfalls auf einer 8er-Skala von „viel zu wenig“ bis „viel zu viel“ bewertet werden. Eine Bewertung in der Mitte meint also vollkommene Zufriedenheit mit der Quantität. Abschließend wird nach der Zufriedenheit der Qualität der Information durch die einzelnen Kanäle gefragt. Auch hier konnte wieder auf einer 8er-Skala von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“ bewerten.

- Sensation Seeking

Zur Messung des Sensation Seeking wird ein von Jürgen Grimm entwickelter Test angewendet. Dieser gliedert in vier Unterkategorien: Gefahr- und Abenteuersuche (Thrill and Adventure Seeking, TAS), Erfahrungssuche (Experience Seeking, ES), Enthemmung (Disinhibition, Dis) und Empfänglichkeit für Langeweile (Boredom Susceptibility, BS).

Gefahr- und Abenteuersuche (Thrill and Adventure Seeking, TAS) beschreibt die Tendenz, sportliche und andere Aktivitäten durchzuführen, die Gefahr und Geschwindigkeit beinhalten.¹ Erfahrungssuche (Experience Seeking, ES) erfasst die Suche von Erfahrungen durch nonkonformistischen Lebensstil und Reisen.² Enthemmung (Disinhibition, Dis) misst die Tendenz zu sozialem und sexuell enthemmtem Verhalten.³ Empfänglichkeit für Langeweile (Boredom Susceptibility, BS) beinhaltet die Tendenz zur Abneigung gegen Wiederholungen und Routine.⁴ Hier stehen jeweils 2 Aussagen einander gegenüber. Die befragten Personen müssen sich für eine der beiden Aussagen entscheiden.

- Ambiguitätstoleranz

Zur Messung der Ambiguitätsintoleranz bzw. –toleranz wird der verbale Test der Ambiguitätstoleranz, der von Jürgen Grimm für das Methodenforum der Universität entwickelt wurde, leicht adaptiert verwendet. Der Test ist eine adaptierte Version des Inventars zur Messung der Ambiguitätstoleranz von Jack Reis⁵. Personen mit hohen Ausprägungen auf den Skalen sehen unlösbare Probleme als persönliche Herausforderung und lohnendes Betätigungsfeld bzw. lassen sich allgemein gerne überraschen und probieren bevorzugt Neues aus anstatt sich auf alt Bewährtes zu verlassen.

¹ Siehe Beauducel bzw. Zuckerman 1994

² Siehe Roth 2003 bzw. Zuckerman 1994

³ Siehe Roth 2003 bzw. Zuckerman 1994

⁴ Siehe Beauducel 2003

⁵ Siehe Reis, Jack (1996): Inventar zur Messung der Ambiguitätstoleranz (IMA). Heideberg: Roland Asanger Verlag.

- **Kontrollerwartung**

Hier wurde ebenfalls ein von Jürgen Grimm entwickelter Test leicht adaptiert angewendet. Auch hier stehen jeweils 2 Aussagen einander gegenüber. Die befragten Personen müssen sich wiederum für eine der beiden Aussagen entscheiden.

- **Arbeitszufriedenheit**

In diesem Teil wird nach der Arbeitszufriedenheit sowie dem Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gefragt. Auch hier konnten die Aussagen wieder auf einer 8er-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ bewertet werden.

Soziodemographie

In diesem Abschnitt wurden die klassischen soziodemographischen Daten wie Geschlecht, Alter und Bildung abgefragt. Des Weiteren wurde aber auch gefragt, ob jemand für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich ist, in welcher Stelle oder an welchem Ort sie arbeite.

10.3 Forschungsdesign und Erhebung

Nach der Entwicklung des Fragebogens sowie der Erstellung der Online-Umfrage auf der Plattform Unipark wurde zunächst ein Pretest durchgeführt um etwaige Fehler oder Probleme aufzudecken. Kritisiert wurde vor allem die Länge des Tests, da einige bis zu einer halben Stunde benötigten. Anschließend wurde die Umfrage zwischen 7.3.2014 und 9.4.2014 frei geschaltet. Dementsprechend war sie rund 4 Wochen aktiv. Der Link zum Online-Tool wurde mittels E-Mail an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UniCredit Bank Austria aus allen Bereichen und Hierarchieebenen (mit Ausnahme des Vorstandes sowie des Aufsichts- und Betriebsrats) gesendet.

Insgesamt haben 380 Personen den Link aufgerufen, die Nettobeteiligung betrug 334 Personen, das ist eine Ausschöpfungsquote von knapp 88%. Davon beendet wurden 291 Fragebögen, das entspricht einer Beendigungsquote von knapp 77% und ist damit sehr zufriedenstellend. Die meisten Abbrecher beendeten die Umfrage schon nach der Startseite. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass der Link von einigen aus Neugier geöffnet wurde, die Umfrage dann aber nicht beenden wollten oder gerade keine Zeit hatten. Die mittlere Bearbeitungszeit (arithmetisches Mittel) betrug rund 14 Minuten, die durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Tag rund 17 und pro Woche rund 76 Personen. Die Verbreitung des Links erfolgte direkt an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in einigen Fällen an Führungskräfte mit der Bitte, diese an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzuleiten.

11. Auswertung der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung beschrieben sowie die Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen dargestellt. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte mittels des Statistik-Programmes IBM SPSS 22 Statistics. Der Link zur Online-Befragung wurde mittels E-Mail an das höhere und mittlere Management gesendet. Dieses leitete es dann an ihre jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter. Von 380 Personen haben 291 den Fragebogen beendet. Das entspricht einer sehr zufriedenstellenden Rücklaufquote von etwa 77%.

11.1 Soziodemografische Daten

Bezüglich des Geschlechts sind die Teilnehmer relativ gleichmäßig verteilt: 56% der Befragten sind männlich, 44% weiblich (siehe Abb.1). Die Altersverteilung spiegelt jene der Bank Austria wieder. Mit über 45 Jahren hat die Bank Austria ein sehr hohes Durchschnittsalter. Dies ist auch in dieser Umfrage zu erkennen (siehe Abb.2). Nur etwas über 2% der Teilnehmer sind unter 25 Jahre alt, etwas über 5% zwischen 25 und 30 Jahre und nur rund 4% zwischen 31 und 35 Jahre. Schon 27,5% sind zwischen 36 und 45 Jahre alt, rund 49%, also fast die Hälfte aller Befragten zwischen 46 und 55 Jahre und knapp 12% sind 56 oder mehr Jahre alt. Die Baby-Boomers der 1960er Jahre sind also auch hier in der Altersstruktur am stärksten vertreten. Diese Altersstruktur ist unter anderem bedingt durch die derzeitige Umwälzung des Bankensektors, die durch Personalreduktion ohne betriebsbedingte Kündigungen, sondern durch natürliche Fluktuation, gekennzeichnet ist.

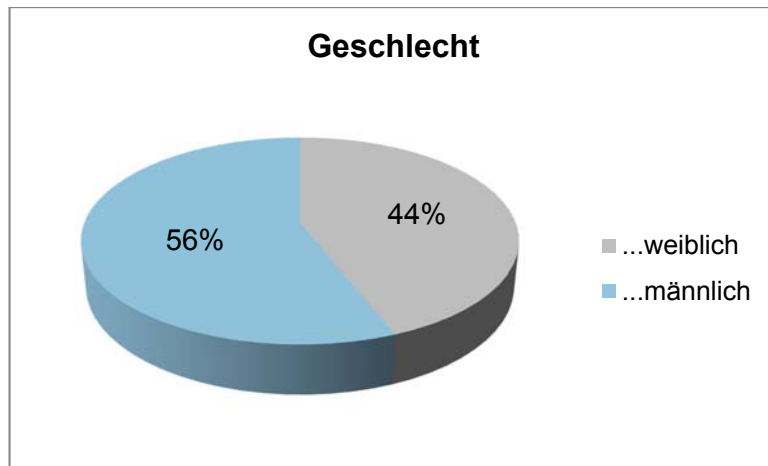


Abbildung 1: Geschlecht (n=291)

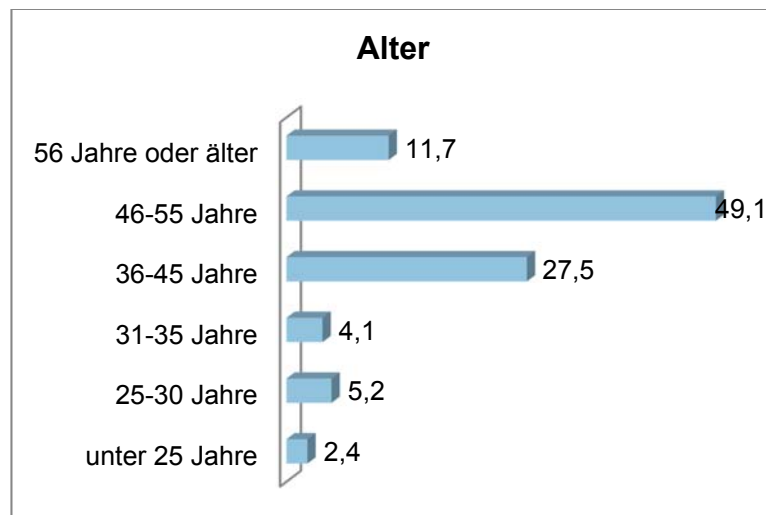


Abbildung 2: Alter (n=291)

Bei der Frage nach der höchsten abgeschlossenen Bildung (siehe Abb.3) ist zu sehen, dass diese deutlich im oberen Bereich liegt. Mit jeweils knapp über 28% bei den Universitätsabschlüssen sowie bei den BHS und 23% mit AHS-Matura, haben knapp 80% der befragten Personen zumindest die Matura, knapp ein Drittel sogar einen Universitätsabschluss. Jeweils rund 10% besitzen einen Abschluss einer HAS bzw. haben eine Lehre abgeschlossen. Mit deutlich unter 1% ist der Anteil jener mit Pflichtschul- oder Hauptschulabschluss verschwindend gering, was allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit auch mit der Wahl der Finanzbranche in Zusammenhang steht. Dieses Ergebnis trifft vermutlich so nicht ganz auf die Grundgesamtheit zu, da der Anteil der Führungskräfte (siehe Abb.7) und damit auch der Anteil der Universitätsabschlüsse höher ist.

Bei der Frage nach den Kindern gaben mit 66% der Befragten und somit über zwei Drittel an, Kinder zu haben (siehe Abb.4).

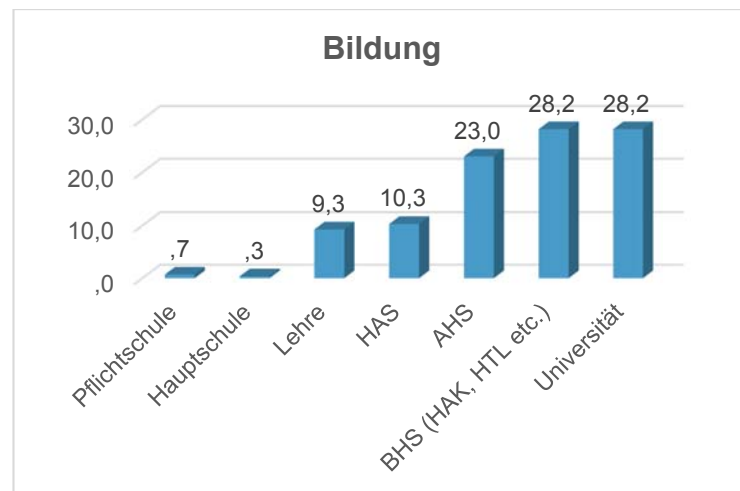


Abbildung 3: Bildung (n=291)

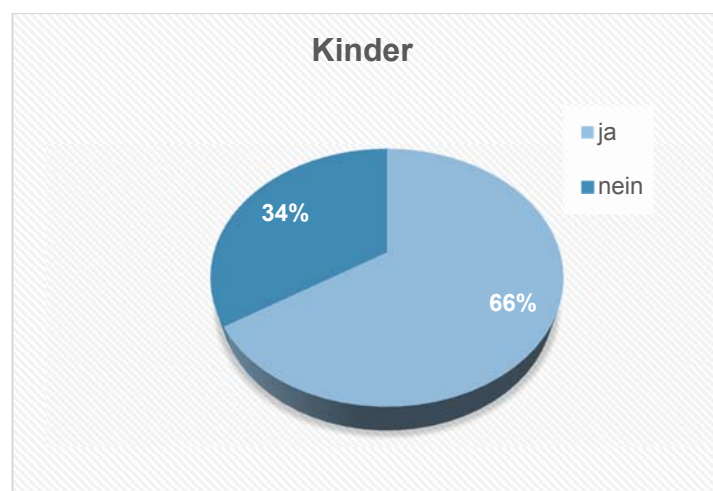


Abbildung 4: Kinder (n=291)

Bei der Frage nach dem Dienort (siehe Abb.5) sieht man sehr deutlich, dass mit 88% der Großteil der befragten Personen in Wien arbeitet. 8% arbeiten in einer der anderen Hauptstädte Österreichs, 4% an anderen Orten. Da die Bank Austria ihren Hauptsitz in Wien hat und auch als Städtebank gilt, die auch hauptsächlich in Wien angesiedelt ist, entspricht das durchaus dem Bild der Bank.

Im Bereich der Dienstjahre (siehe Abb.6) sieht man ein Bild, das für die Bank Austria ganz typisch ist. Aus der Geschichte heraus gibt es noch viele Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter aus der ehemaligen Creditanstalt bzw. der ehemaligen Bank Austria, aber auch noch der Zentralsparkasse und der Länderbank. Mit über 41% der Befragten arbeitet ein großer Teil schon 21-30 Jahre im Unternehmen. Rechnet man die über 27% dazu, die schon über 30 Jahre in der Bank tätig sind, ist es deutlich über 2/3 aller Befragten, die schon über 20 Jahre und damit zumeist ihr gesamtes Arbeitsleben schon im Unternehmen tätig sind. Knapp 20% arbeiten immerhin bereits 11-20 Jahre in der Bank, etwas über 5% schon 6-10 Jahre. Rund 3% arbeiten 3-5 Jahre und jeweils 1,4% arbeiten 1-2 Jahre oder weniger als 1 Jahr im Unternehmen.



Abbildung 5: Dienstort (n=291)

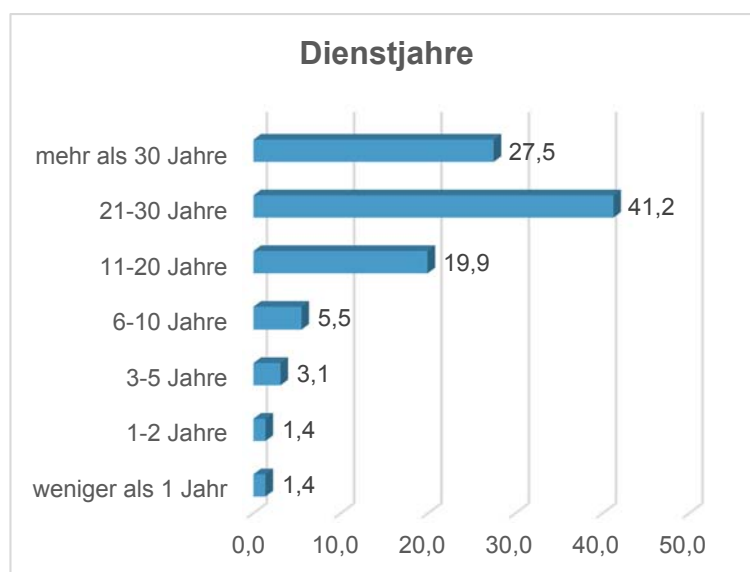


Abbildung 6: Dienstjahre (n=291)

Im Bereich der Führung (siehe Abb.7) sieht man, dass mit 64% über zwei Drittel der befragten Personen für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich ist. Dies entspricht selbstverständlich nicht der Grundgesamtheit, war aber für die Erreichung der hohen Anzahl an befragten Personen notwendig.

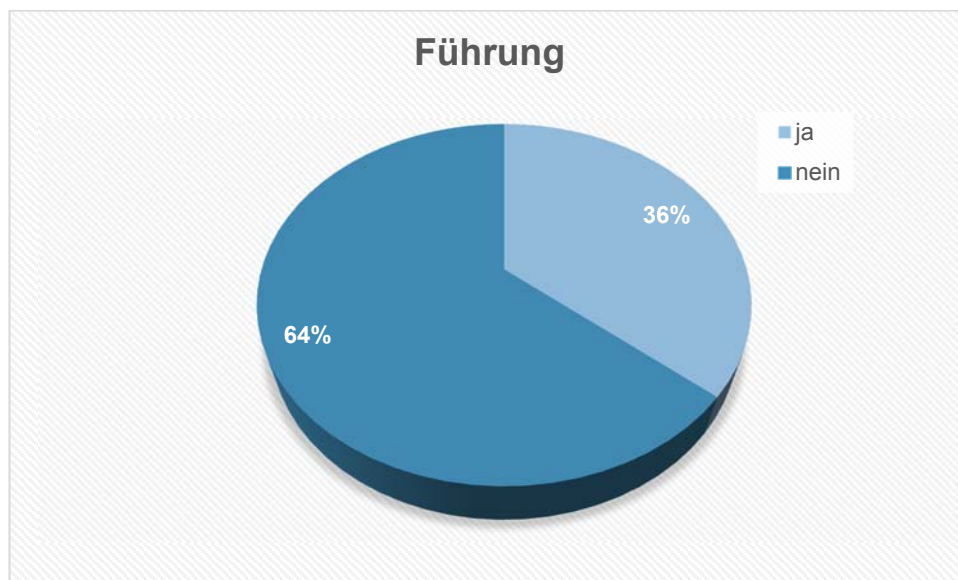


Abbildung 7: Führung (n=291)

11.2 Daten zu Change

Um die Veränderungsbereitschaft der befragten Personen zu messen, wurden zu Beginn der Befragung sechs Fragen zum Thema Change gestellt:

1. Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.
2. Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.
3. Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.
4. Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.

5. Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.
6. Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.

Bei der Frage nach der Notwendigkeit von Veränderungen zeigt sich ein deutliches Bild (siehe Abb.8). Mit knapp 45% stimmt fast die Hälfte der befragten Personen voll und ganz zu. Weitere knapp 25% bzw. 18% stimmen ebenfalls eher zu. Damit sind deutlich über 90% der Meinung, dass Veränderung für ein erfolgreiches Unternehmen notwendig ist.

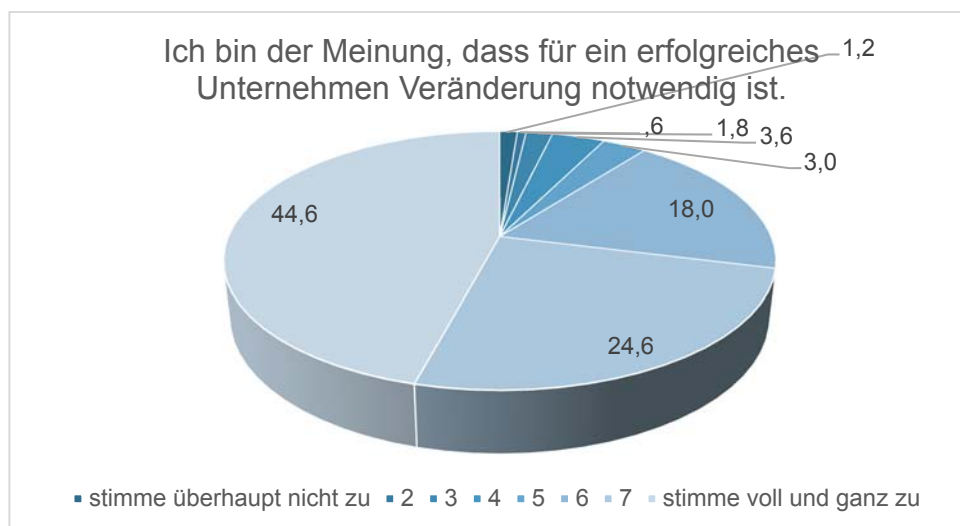


Abbildung 8: Notwendigkeit von Veränderungen (n=291)

Bei der Frage über den Grund für Veränderungen (siehe Abb.9) können über 24% der befragten Personen voll und ganz nachvollziehen, warum Veränderungen im Unternehmen durchgeführt werden. Weitere rund 18% bzw. rund 22% stimmen eher zu. Damit kann über zwei Drittel der Befragten nachvollziehen, warum Veränderungen durchgeführt werden. Nur knapp über 1% kann es überhaupt nicht nachvollziehen, weitere knapp 4% bzw. knapp 9% stimmen eher nicht zu. 19% sind unschlüssig.

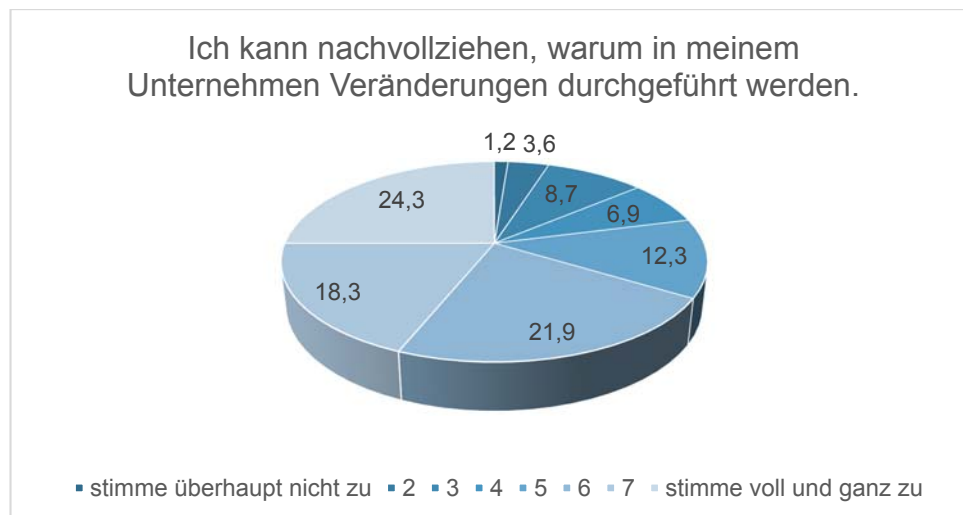


Abbildung 9: Grund für Veränderungen (n=291)

Bei der Frage nach der positiven Bewertung der Veränderung im Unternehmen (siehe Abb.10) stimmen rund 40% zumindest eher, teilweise sogar voll und ganz zu. Knapp 30% stimmen eher weniger, teilweise sogar überhaupt nicht zu. Der Rest (etwa 30%) tendiert zu keiner der beiden Richtungen.

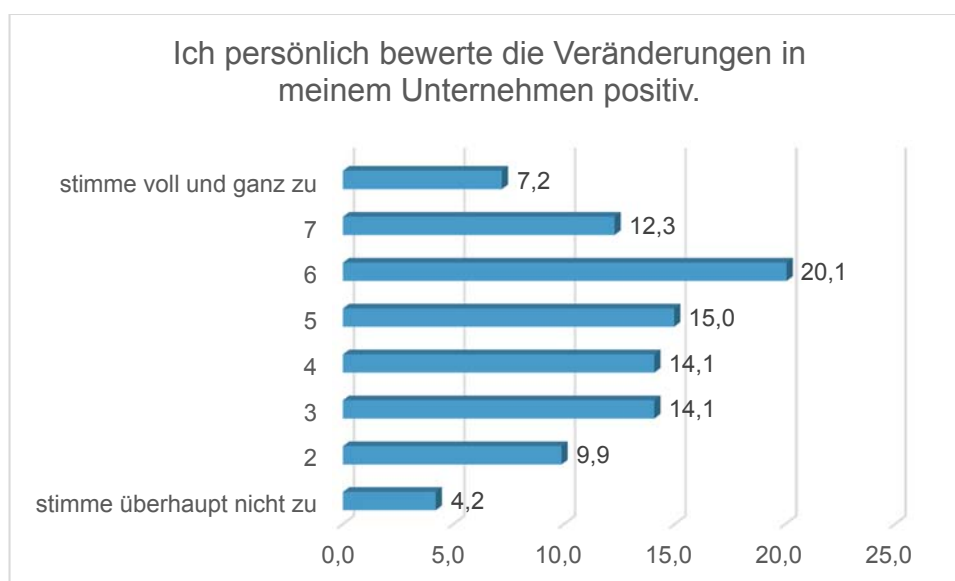


Abbildung 10: positive Bewertung von Veränderungen (n=291)

Bei der Frage, ob man sich gut über die Veränderungen im Unternehmen informiert fühlt, zeigt sich ein sehr differenziertes Bild (siehe Abb.11). Nur etwas über 7% fühlen sich sehr gut informiert, weitere rund 22% bzw. 18% fühlen sich einigerma-

ßen gut informiert. Etwas über 2% fühlen sich überhaupt nicht gut informiert, weitere rund 8% und 14% fühlen sich weniger gut informiert. Die restlichen rund 28% liegen in der Mitte.

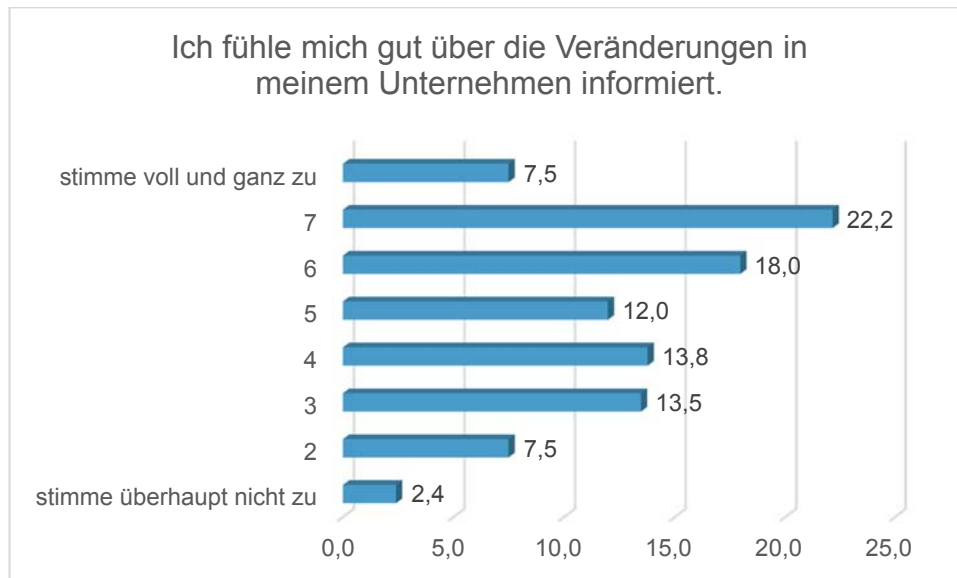


Abbildung 11: Information über Veränderungen (n=291)

Bei der Frage, ob man sich gut auf Veränderungen vorbereitet fühlt oder fühlte, gibt es eher eine Tendenz zur Mitte (siehe Abb.12). Nur rund 4% fühlen oder fühlten sich überhaupt nicht gut vorbereitet, rund 5% fühlen oder fühlten sich sehr gut vorbereitet. Etwa 13% fühlen sich eher gut vorbereitet, 9% eher schlecht. Die restlichen 69%, also über zwei Drittel tendieren eher zur Mitte. Sie fühlen bzw. fühlten sich also weder besonders gut, noch besonders schlecht auf Veränderungen vorbereitet.

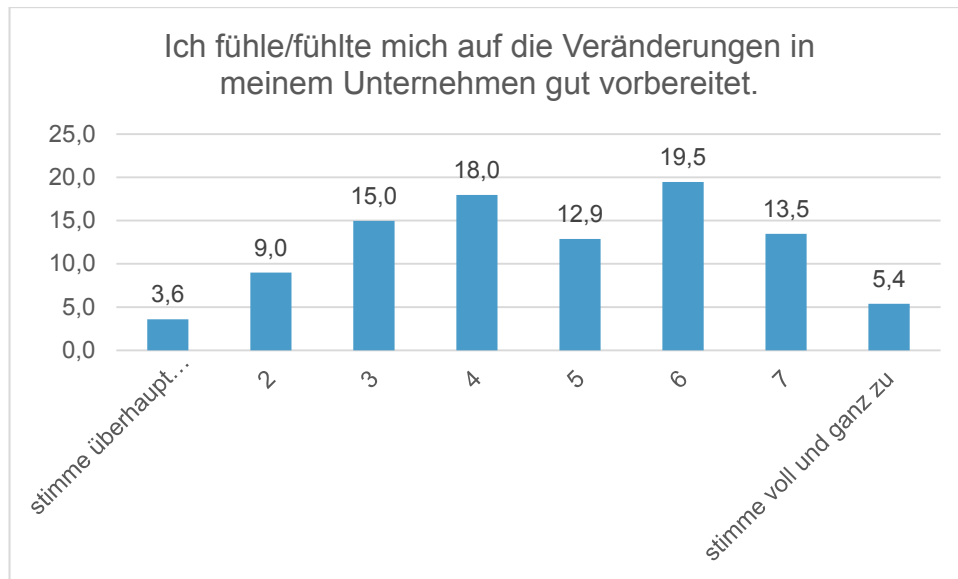


Abbildung 12: Gefühl guter Vorbereitung (n=291)

Bei der Frage, ob man wisse, an wen man sich bei Veränderungen wenden kann, sieht das Bild schon wieder etwas anders aus (siehe Abb.13). Nur rund 4% stimmten bei dieser Frage überhaupt nicht zu, rund 6% bzw. rund 8% stimmten eher nicht zu. Rund 16% stimmten voll und ganz zu, rund 24% bzw. rund 16% stimmten eher zu. Bei den restlichen rund 36% war keine eindeutige Tendenz zu sehen.



Abbildung 13: Fragen in Veränderungsprozessen (n=291)

11.3 Daten zu Kommunikation

In Bezug auf die Art, über welche Kanäle sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Change-Prozesse informieren, sieht man sehr deutlich, dass die direkte Kommunikation wesentlich wichtiger ist, als die externe (siehe Abb.14-26). Über zwei Drittel etwa beziehen ihre Information oft oder sogar sehr oft von der direkten Führungskraft (siehe Abb.18). Noch wichtiger ist nur die direkte Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen (siehe Abb.19). Ebenfalls sehr wichtig sind das Intranet sowie der Newsletter (siehe Abb.21 und 20). Am seltensten beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Information über Change-Prozesse über soziale Medien (siehe Abb.26). Dies hängt aber vermutlich unter anderem auch mit dem hohem Altersdurchschnitt im Unternehmen zusammen.

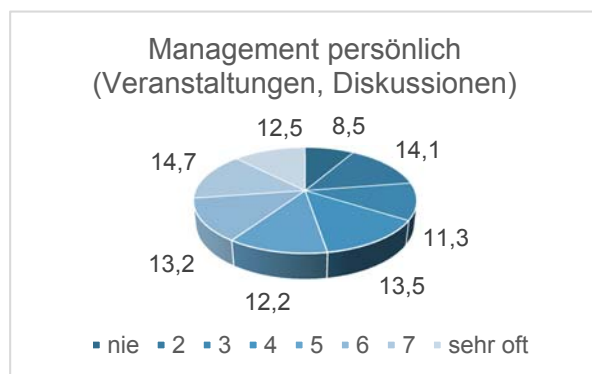


Abbildung 14: Info Management persönlich (n=291)

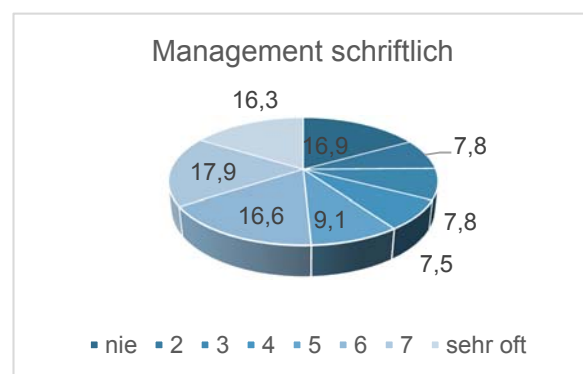


Abbildung 15: Info Management schriftlich (n=291)

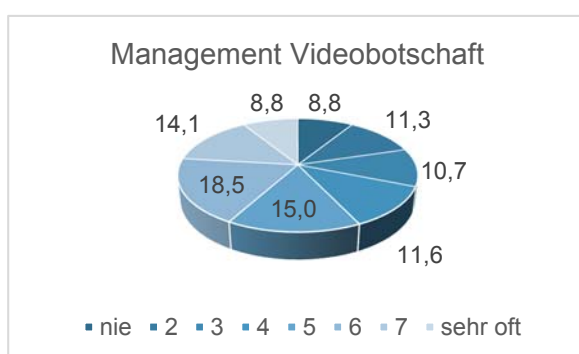


Abbildung 16: Info Mgmt. Videobotschaft (n=291)

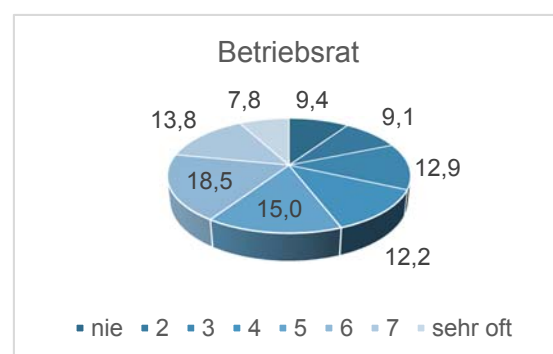


Abbildung 17: Info Betriebsrat (n=291)

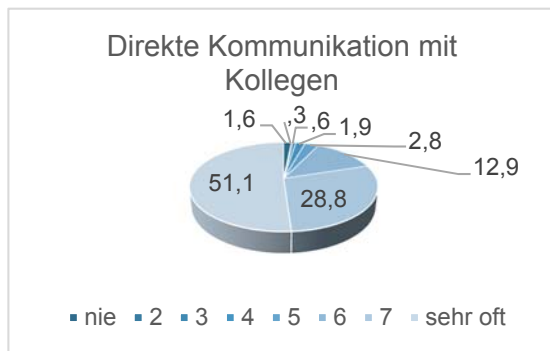


Abbildung 19: Info direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291)

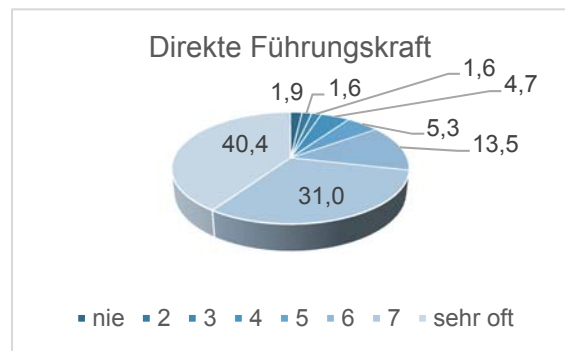


Abbildung 18: Info direkte Führungskraft (n=291)

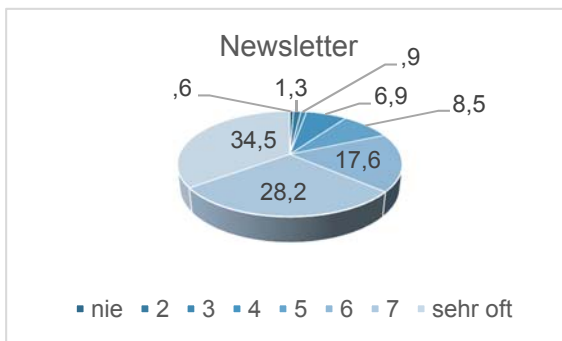


Abbildung 21: Info Newsletter (n=291)

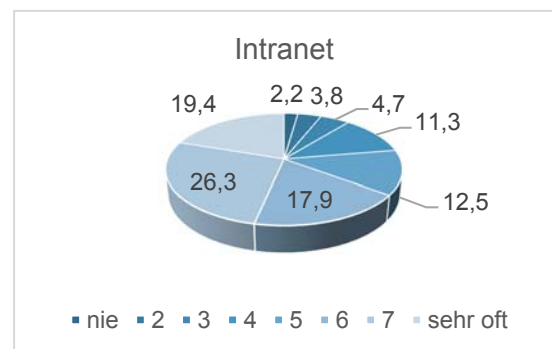


Abbildung 20: Info Intranet (n=291)

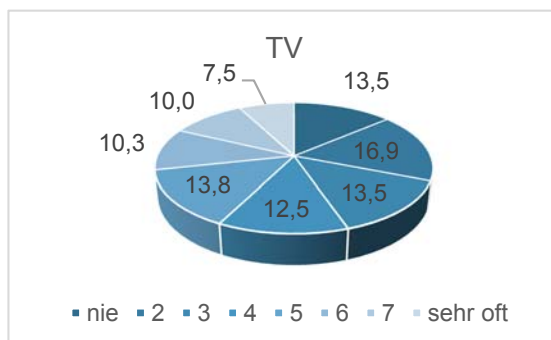


Abbildung 23: Info TV (n=291)

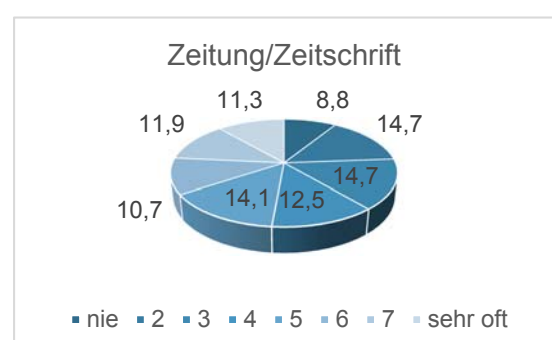


Abbildung 22: Info Zeitung/Zeitschrift (n=291)

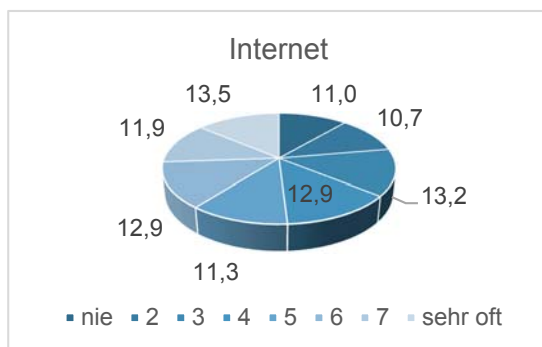


Abbildung 24: Info Internet (n=291)

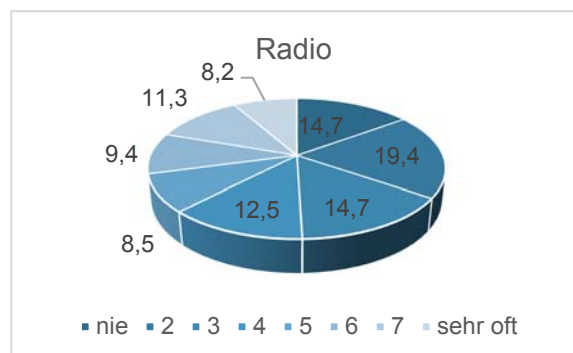


Abbildung 25: Info Radio (n=291)

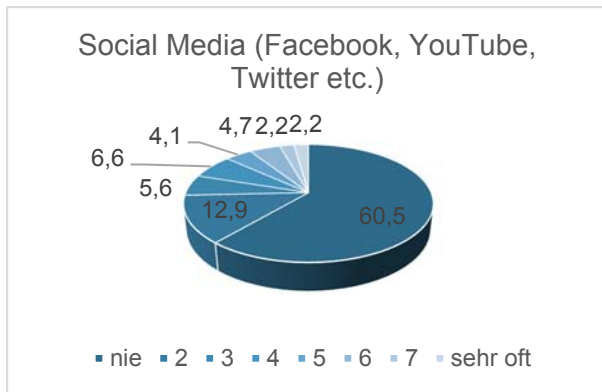


Abbildung 26: Info Social Media (n=291)

Bezüglich der Quantität der angebotenen Information über die verschiedenen Kanäle sind die befragten Personen durchgehend relativ zufrieden (siehe Abb.27-39), wobei die Zufriedenheit bei direkter Kommunikation höher ist.

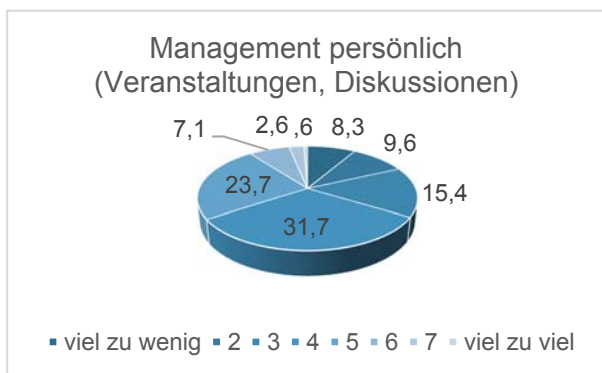


Abbildung 27: Quantität Management persönlich (n=291)

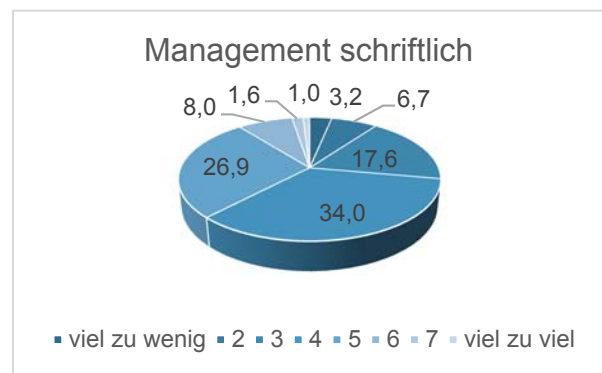


Abbildung 28: Quantität Management schriftlich (n=291)

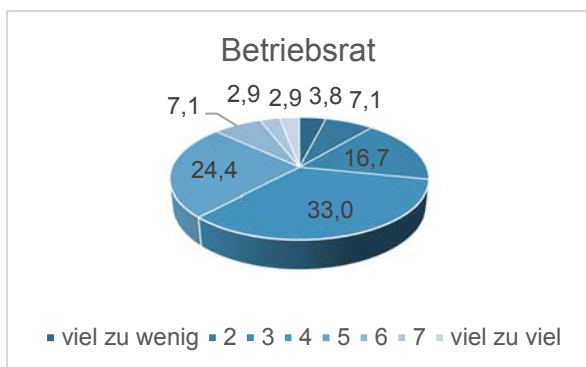


Abbildung 30: Quantität Betriebsrat (n=291)

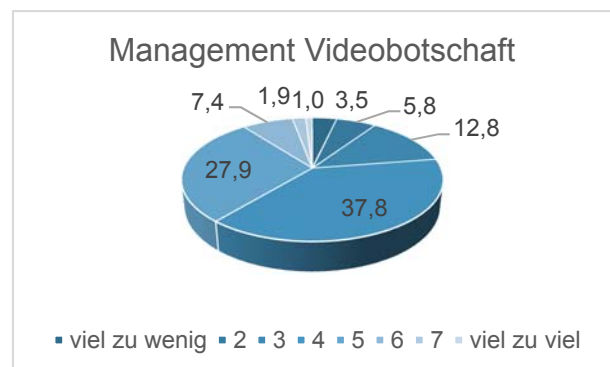


Abbildung 29: Quantität Management Videobotschaft (n=291)

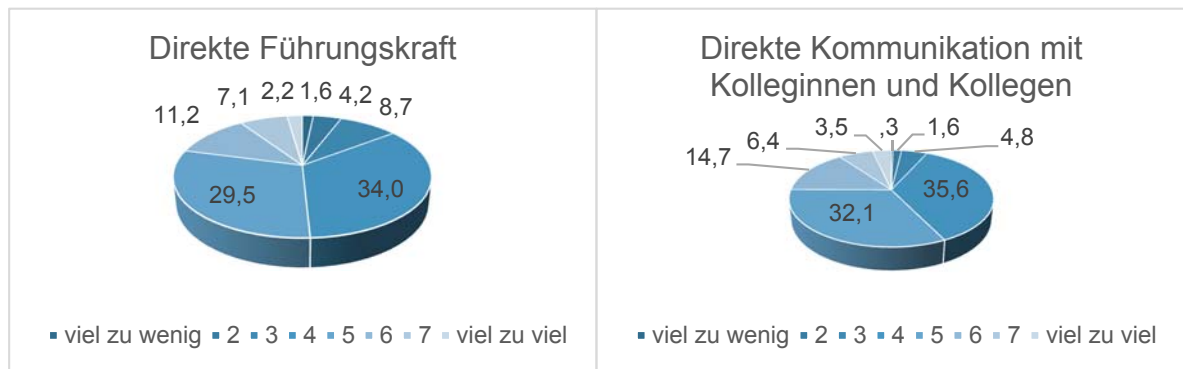


Abbildung 32: Quantität direkte Führungskraft (n=291) **Abbildung 31: Quantität direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291)**



Abbildung 33: Quantität Intranet (n=291) **Abbildung 34: Quantität Newsletter (n=291)**

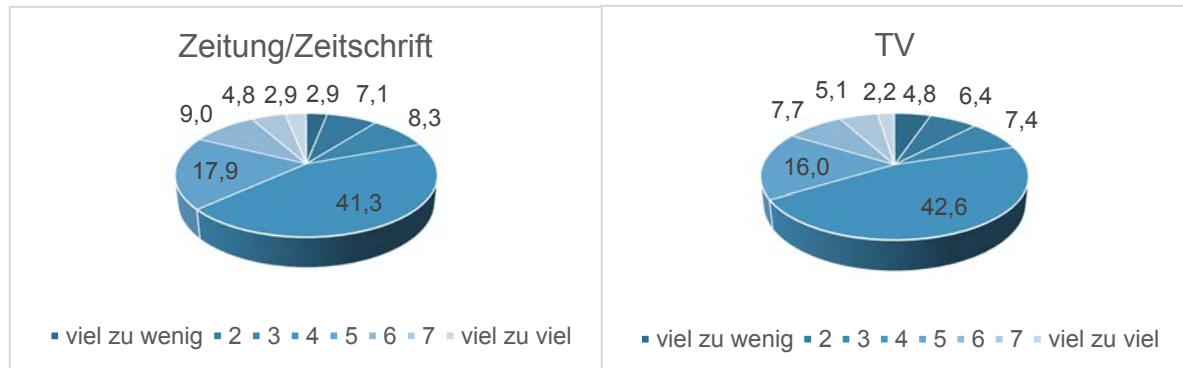


Abbildung 36: Quantität Zeitung/Zeitschrift (n=291) **Abbildung 35: Quantität TV (n=291)**

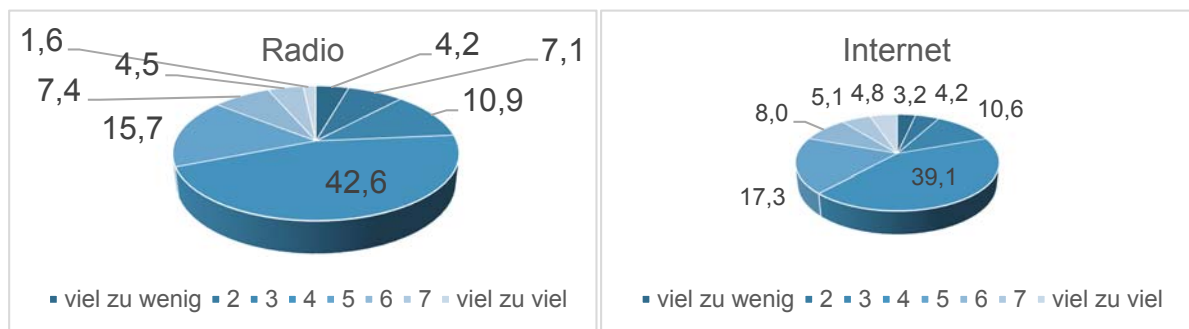


Abbildung 38: Quantität Radio (n=291) **Abbildung 37: Quantität Internet (n=291)**

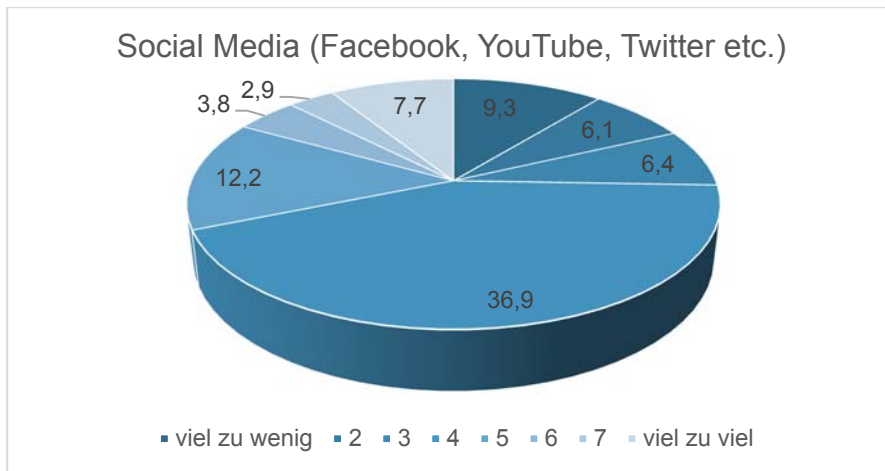


Abbildung 39: Quantität Social Media (n=291)

Bezüglich der Qualität der Kommunikation zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild (siehe Abb.40-52). Während es bei den meisten Medien eher eine Tendenz zur Mitte gibt, ist auffallend, dass vor allem die Qualität der Kommunikation der direkten Führungskraft sowie der direkten Kolleginnen und Kollegen als besonders hoch eingestuft wird. Im Gegensatz dazu wird vor allem die Qualität der Kommunikation über Social Media als besonders niedrig eingestuft.

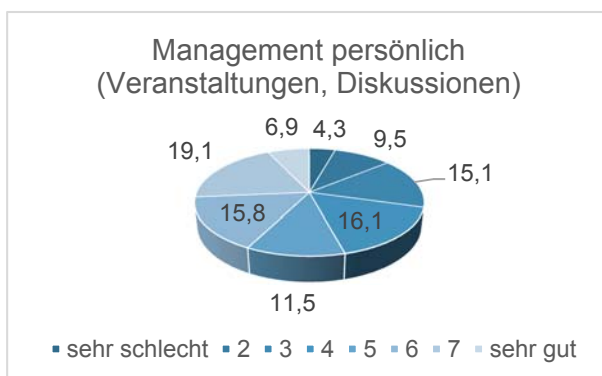


Abbildung 40: Qualität Management persönlich (n=291)

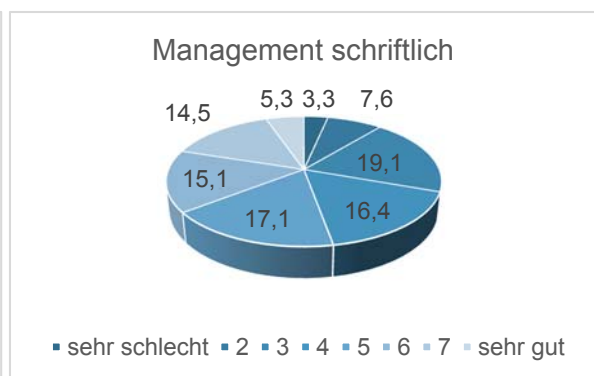


Abbildung 41: Qualität Management schriftlich (n=291)

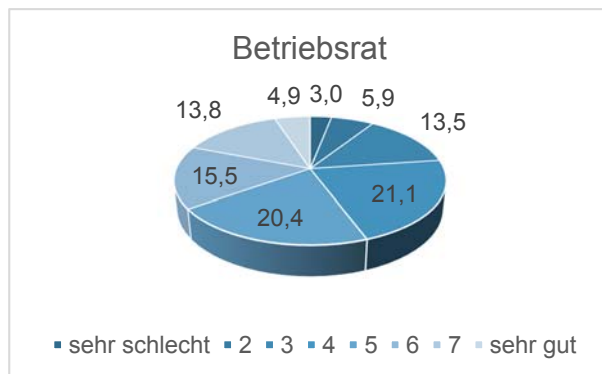


Abbildung 42: Qualität Betriebsrat (n=291)

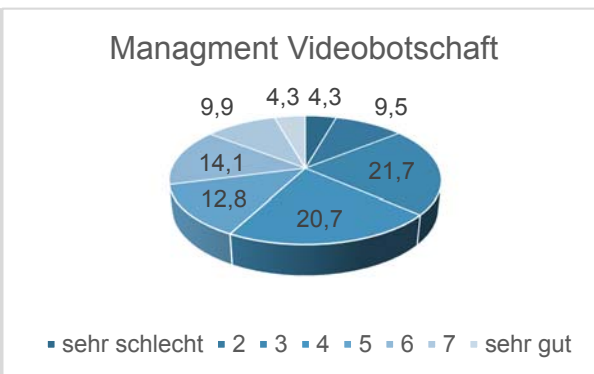


Abbildung 43: Qualität Management Videobotschaft (n=291)

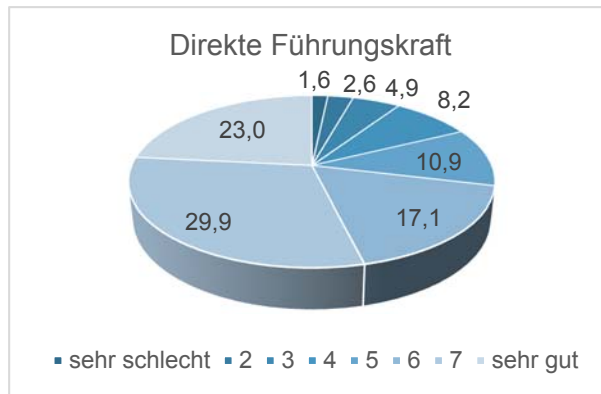


Abbildung 45: Qualität direkte Führungskraft (n=291)

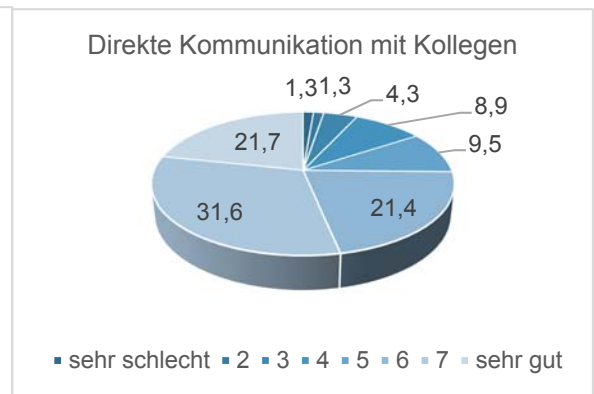


Abbildung 44: Qualität direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291)

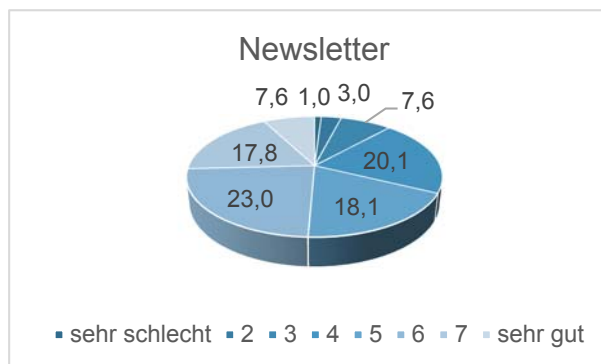


Abbildung 47: Qualität Newsletter (n=291)

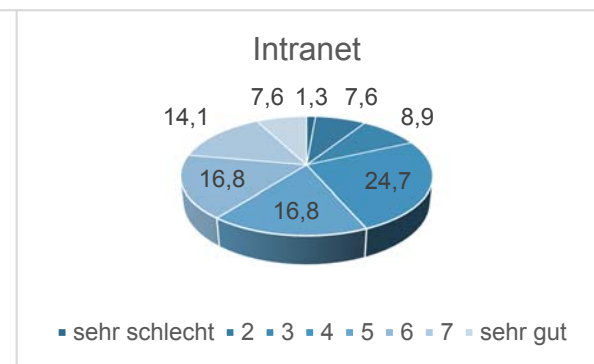


Abbildung 46: Qualität Intranet (n=291)

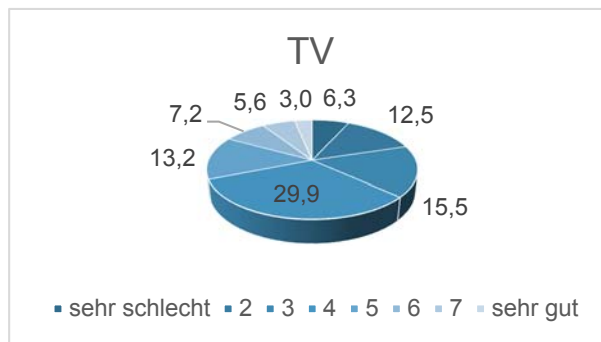


Abbildung 49: Qualität TV (n=291)

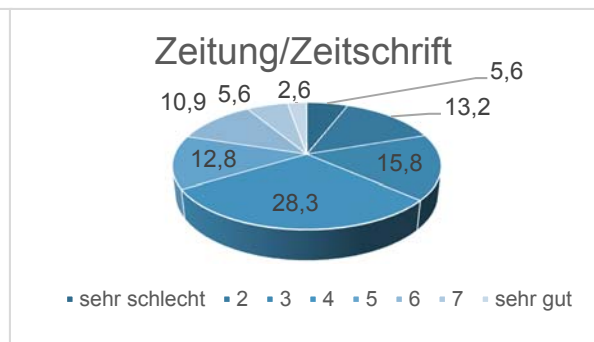


Abbildung 48: Qualität Zeitung/Zeitschrift (n=291)

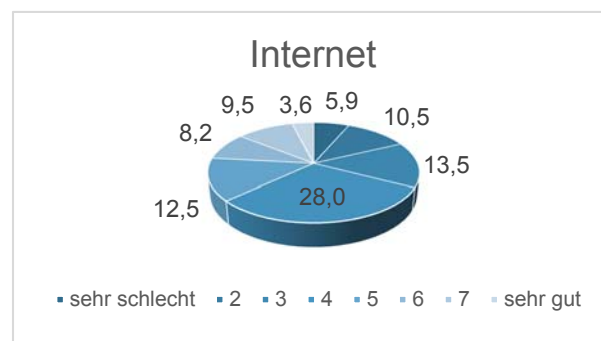


Abbildung 51: Qualität Internet (n=291)

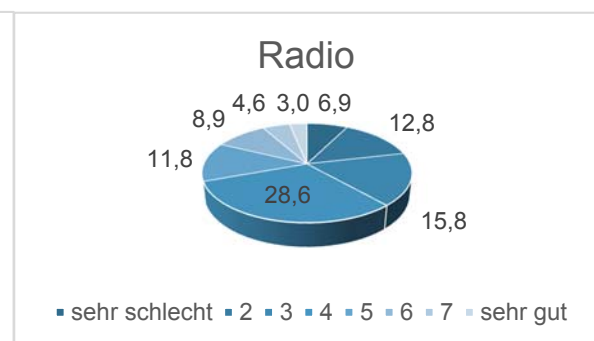


Abbildung 50: Qualität Radio (n=291)

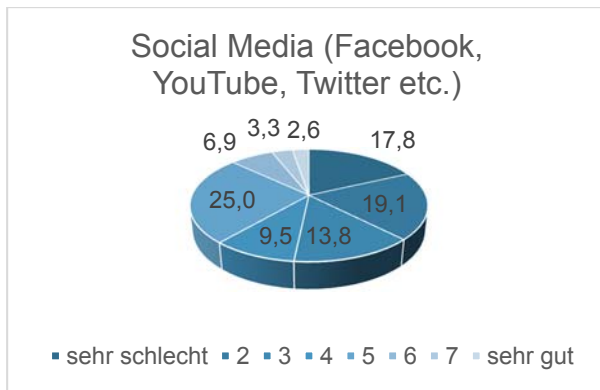


Abbildung 52: : Qualität Social Media (n=291)

11.4 Daten zu Sensation Seeking

Im Bereich Sensation Seeking konnten die Befragten immer zwischen zwei Aussagen auswählen (siehe Abb.53). In der Grafik sind die jeweiligen Auswahlmöglichkeiten durch unterschiedliche Farben gekennzeichnet. Es zeigt sich, dass sich die befragten Personen nicht zu einem der beiden Pole, High Sensation Seekers oder Low Sensation Seekers zuordnen lassen. Im Bereich der Low Sensation Seekers kann man sehen, dass ein Großteil der befragten Personen etwa zuverlässige und beständige Freundschaften bevorzugt und sich einen guten Film gerne auch mehrmals ansieht. Weiters gehen sie lieber auf ruhige Feiern mit guten Gesprächen und sind eher nicht darauf aus, um jeden Preis neue Erlebnisse zu haben. Auf der anderen Seite der High Sensation Seekers kann man festhalten, dass die befragten Personen eine neue Stadt gerne auf eigene Faust erkunden, auch wenn sie sich verirren könnten bzw. Langweiler nicht leiden können. Es ist zwar eine leichte Tendenz in Richtung Low Sensation Seekers zu erkennen, diese ist aber erstens aufgrund des Berufsbildes in einer Bank wahrscheinlich und zweitens nicht stark genug ausgeprägt um wirklich aussagekräftig zu sein.

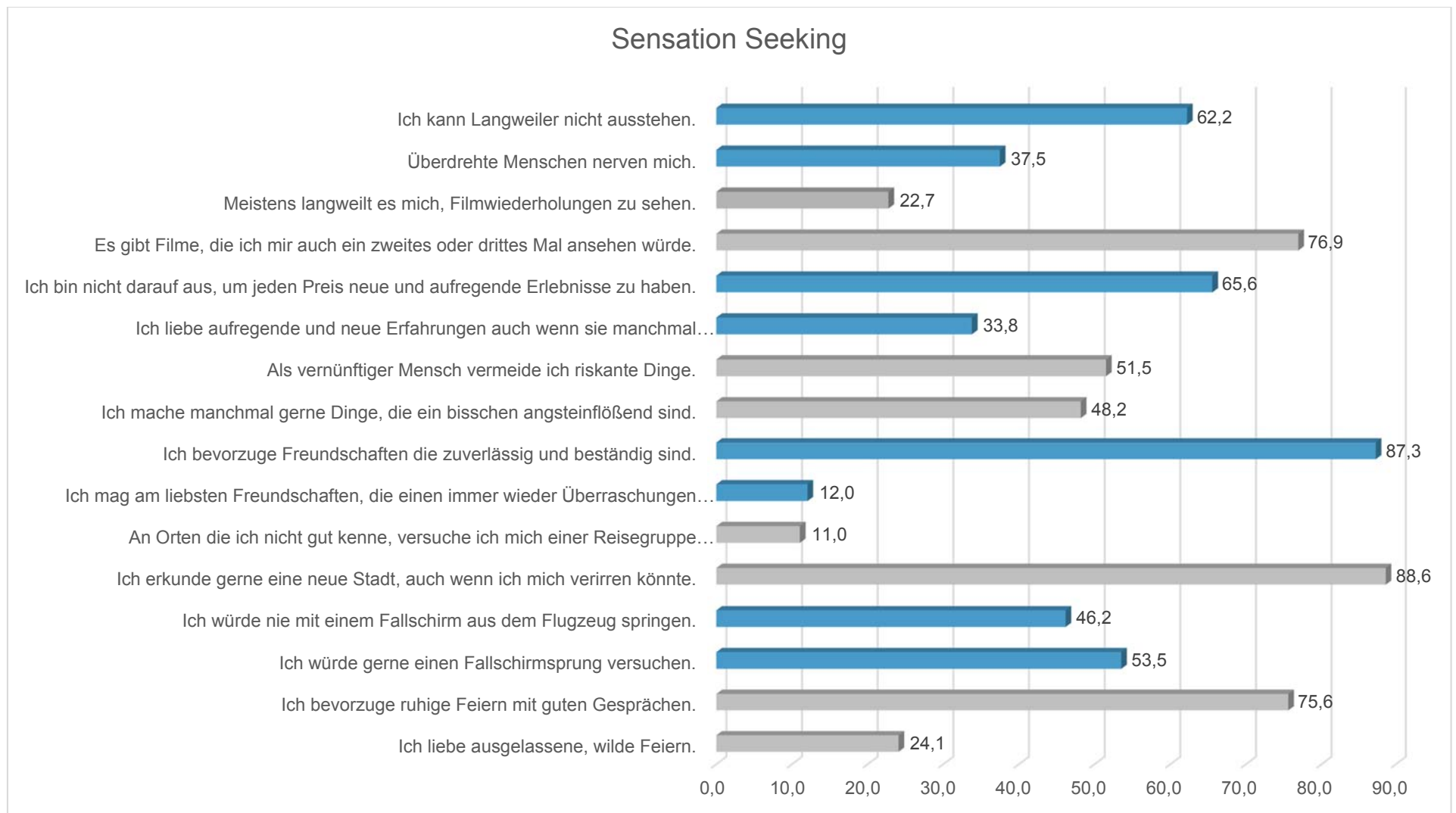


Abbildung 53: Sensation Seeking (n=291)

11.5 Daten zu Kontrollerwartung

Auch bei der Kontrollerwartung konnten die Befragten jeweils zwischen zwei Aussagen wählen (siehe Abb.54). Hier lässt sich eher eine hohe Kontrollerwartung feststellen. Einzig die letzte Frage (Vieles Unglück im Leben ist auf Pech zurückzuführen) wurde eher in Richtung niedriger Kontrollerwartung beantwortet. Bei den anderen Fragen war jeweils jene Frage, die für die hohe Kontrollerwartung steht deutlich höher bewertet. So entschieden sich etwa fast 80% für die Antwortmöglichkeit, dass das zu bekommen, was man will, so gut wie nichts mit Glück zu tun zu haben und nicht, dass man häufig einfach eine Münze werfen könnte.

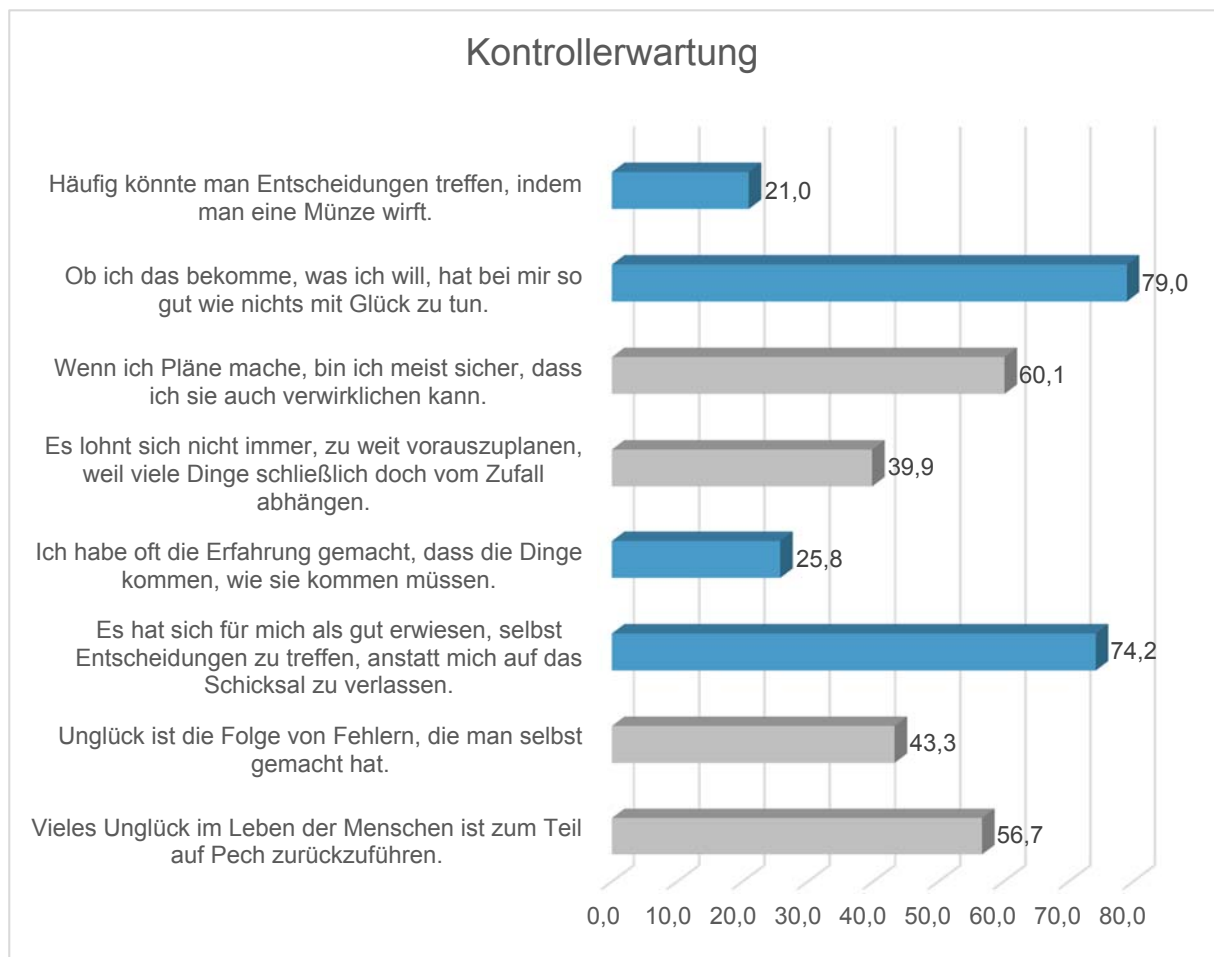


Abbildung 54: Kontrollerwartung (n=291)

11.6 Daten zur Ambiguitätstoleranz

Bei den meisten Fragen zeigen die befragten Personen eher eine höhere Ambiguitätstoleranz (siehe Abb.55-68). Ein Großteil etwa erachtet Probleme, die als unlösbar erscheinen, als Herausforderung und nicht als Zeitvergeudung. Weiters fahren die Befragten gerne in fremde Länder und interessieren sich für ausländische Sitten und Gebräuche. Die meisten können sich auch schnell für neue Hobbies begeistern und beschäftigen sich auch dann mit Problemen, wenn sie als unlösbar erscheinen, da sie trotzdem von Nutzen sein könnten. Bei der Frage nach der vertrauten Umgebung geht die Tendenz allerdings leicht in die andere Richtung. Uneinig sind sich die befragten Personen bei den Fragen ob man bei einem Urlaub im Vorhinein gerne weiß, was auf einen zukommt bzw. ob man Überraschungen mag. Hier teilen sich die Ansichten etwa halb, halb.

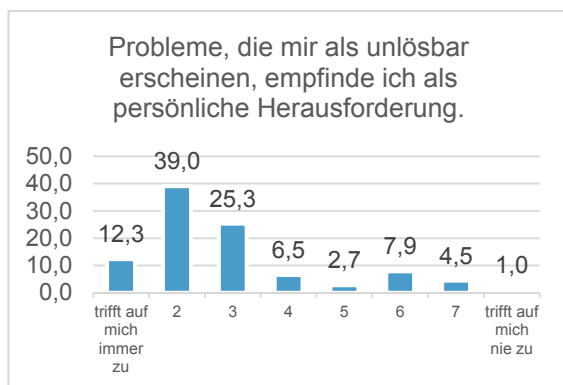


Abbildung 55: Ambiguitätstoleranz 1 (n=291)

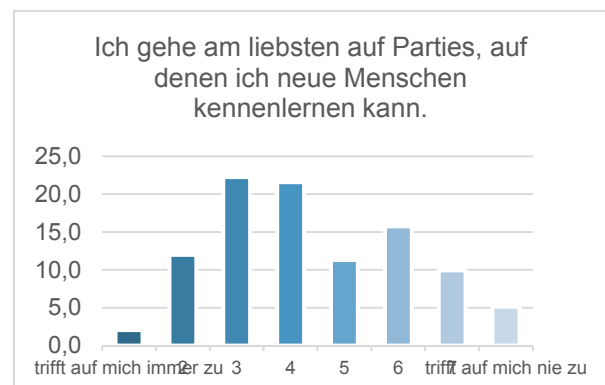


Abbildung 56: : Ambiguitätstoleranz 2 (n=291)

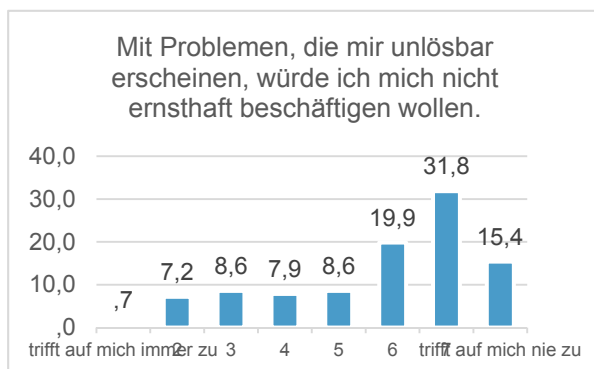


Abbildung 57: Ambiguitätstoleranz 3 (n=291)

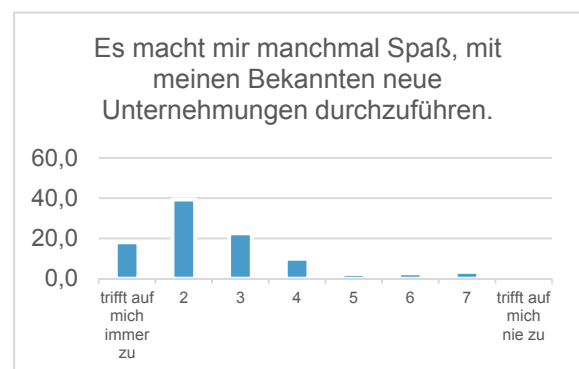


Abbildung 58: Ambiguitätstoleranz 4 (n=291)

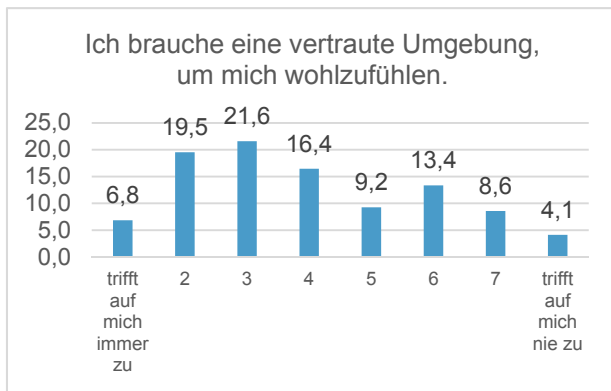


Abbildung 59: Ambiguitätstoleranz 5 (n=291)

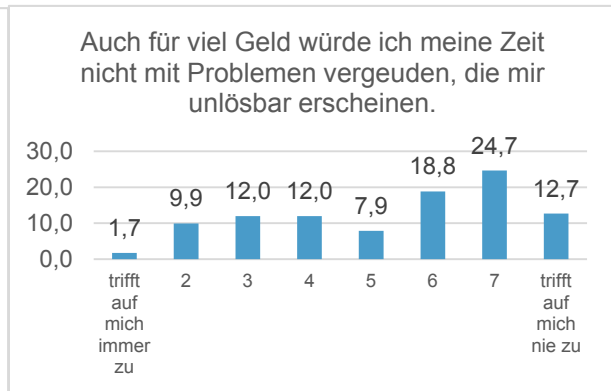


Abbildung 60: Ambiguitätstoleranz 6 (n=291)

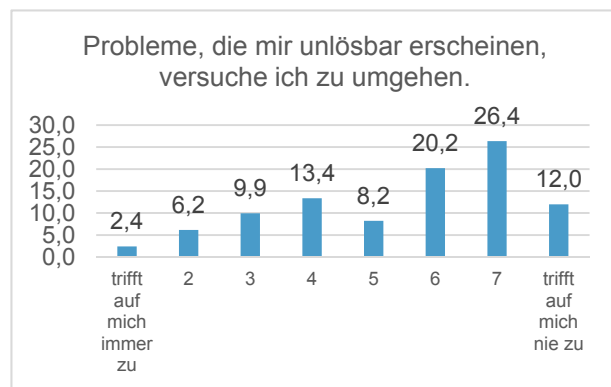


Abbildung 61: Ambiguitätstoleranz 7 (n=291)

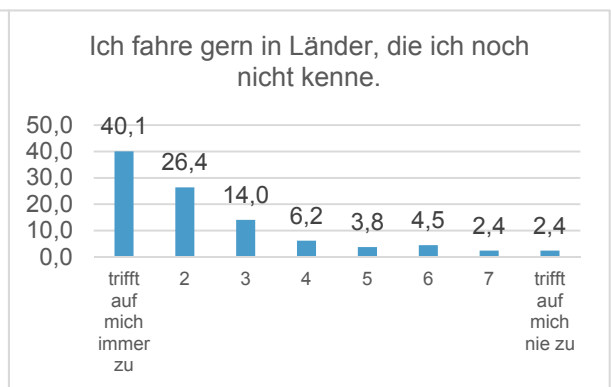


Abbildung 62: Ambiguitätstoleranz 8 (n=291)

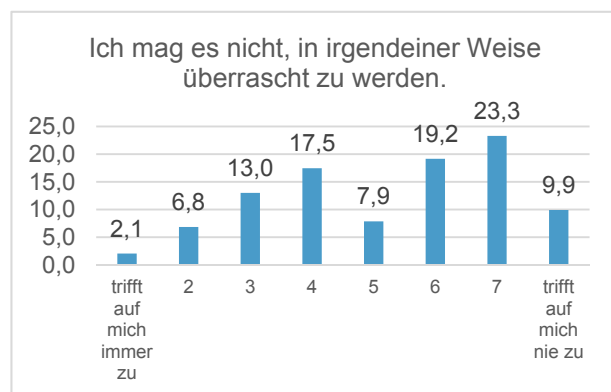


Abbildung 63: Ambiguitätstoleranz 9 (n=291)

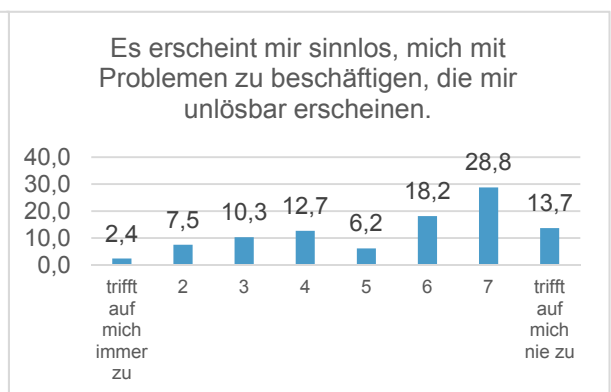


Abbildung 64: Ambiguitätstoleranz 10 (n=291)

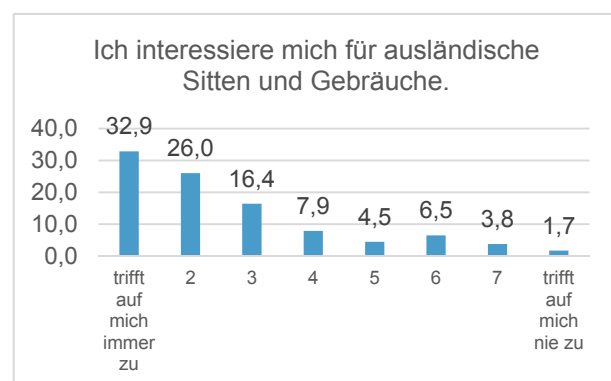


Abbildung 66: Ambiguitätstoleranz 11 (n=291)

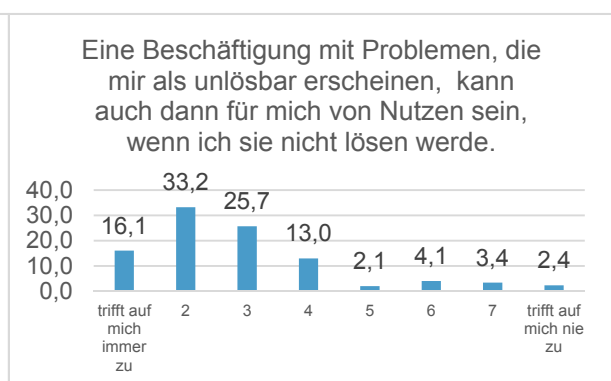


Abbildung 65: Ambiguitätstoleranz 12 (n=291)

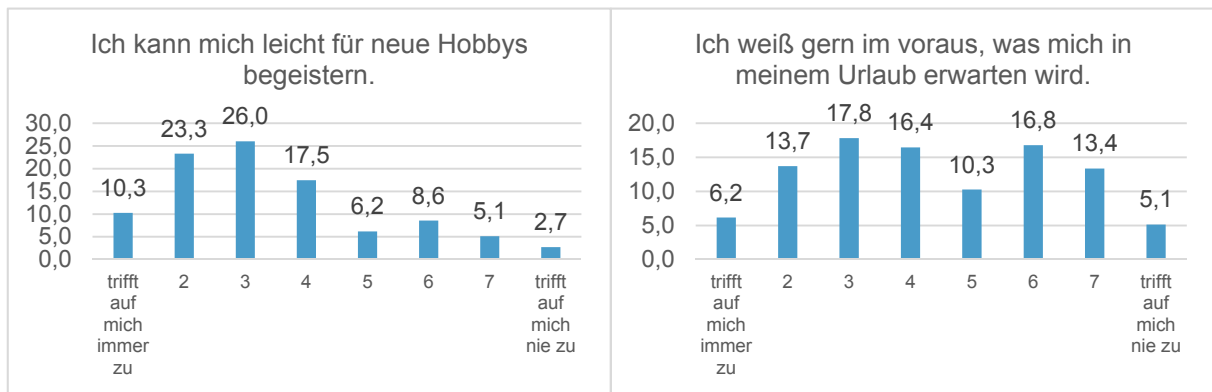


Abbildung 68: Ambiguitätstoleranz 13 (n=291) Abbildung 67: Ambiguitätstoleranz 14 (n=291)

11.7 Arbeitszufriedenheit

In Bezug auf das Zugehörigkeitsgefühl (siehe Abb.69) gaben 12% der befragten Personen an, sich voll und ganz zugehörig zu fühlen. Weitere 22% gaben an, sich zugehörig zu fühlen bzw. 16% sich eher zugehörig zu fühlen. 2% fühlen sich überhaupt nicht zugehörig, weitere 21% fühlen sich eher nicht zugehörig. Die restlichen 27% gaben keine Tendenz in eine Richtung an.

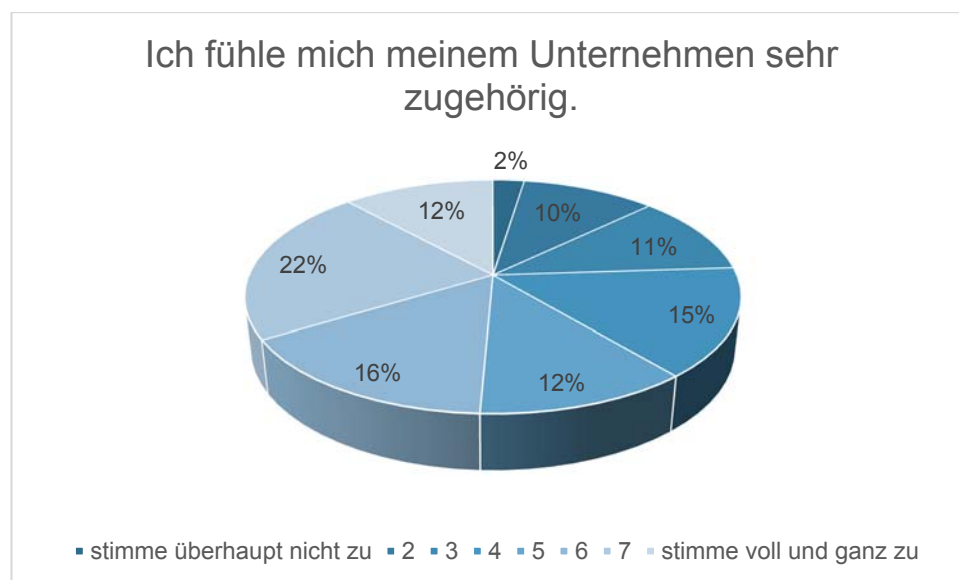


Abbildung 69: Zugehörigkeitsgefühl (n=291)

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach dem Stolz (siehe Abb.70). Ebenfalls 12% gaben an, sehr stolz darauf zu sein, Teil ihres Unternehmens zu sein. Weitere 35% geben an, eher stolz darauf zu sein. 4% gaben an, überhaupt nicht stolz zu sein,

Teil ihres Unternehmens zu sein, weitere 22% sind eher nicht stolz. Die restlichen 27% liegen wiederum in der Mitte.

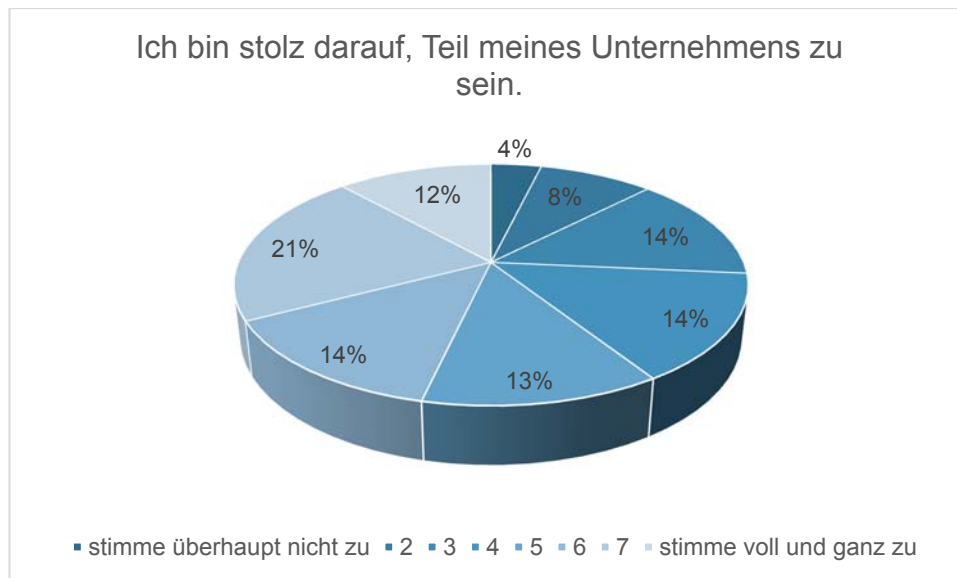


Abbildung 70: Stolz (n=291)

In Bezug auf die Frage, ob die berufliche Tätigkeit egal ist, so lange man genug Geld verdiene, ist zu sehen, dass dem Großteil der befragten Personen nicht nur das Geld wichtig ist (siehe Abb.71). Mit 68% sind es über zwei Drittel, denen auch noch andere Dinge und nicht nur die gute Bezahlung wichtig sind. 5% der Befragten ist es allerdings egal, welcher Tätigkeit sie nachgehen, solange sie dafür ausreichend finanziell entlohnt werden. 15% sind unschlüssig.

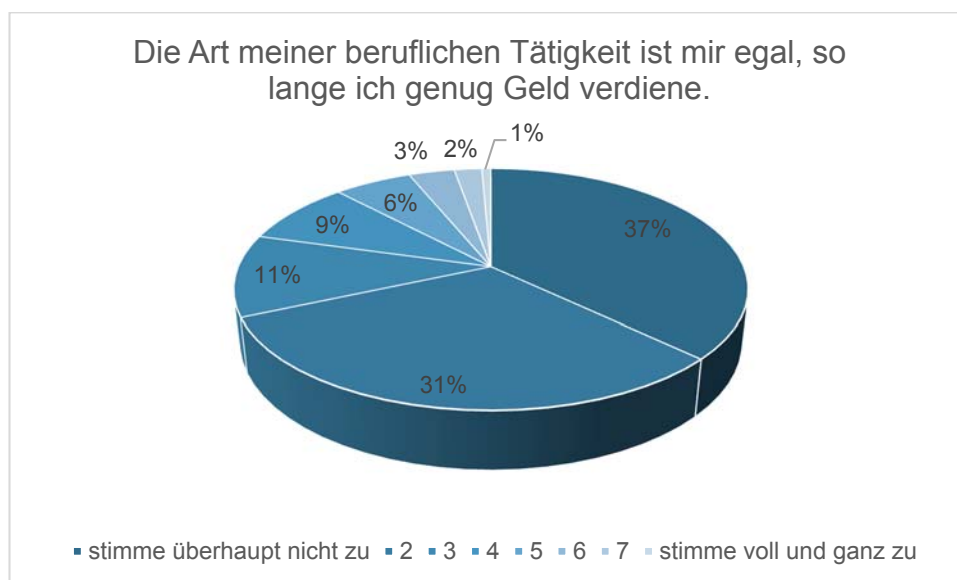


Abbildung 71: Geld (n=291)

Bei der Frage, ob der Beruf auch ein Hobby sei, teilten sich die Ansichten (siehe Abb.72). 18% der Befragten stimmten bei dieser Aussage nicht zu, weitere 12% sogar überhaupt nicht. 16% gaben an, eher nicht zuzustimmen. 10% stimmten hingegen zu, 2% sogar voll und ganz. Weitere 20% stimmten eher zu, dass der Beruf auch ein Hobby ist. Die restlichen 22% liegen in der Mitte und zeigen keine Tendenz in eine Richtung.

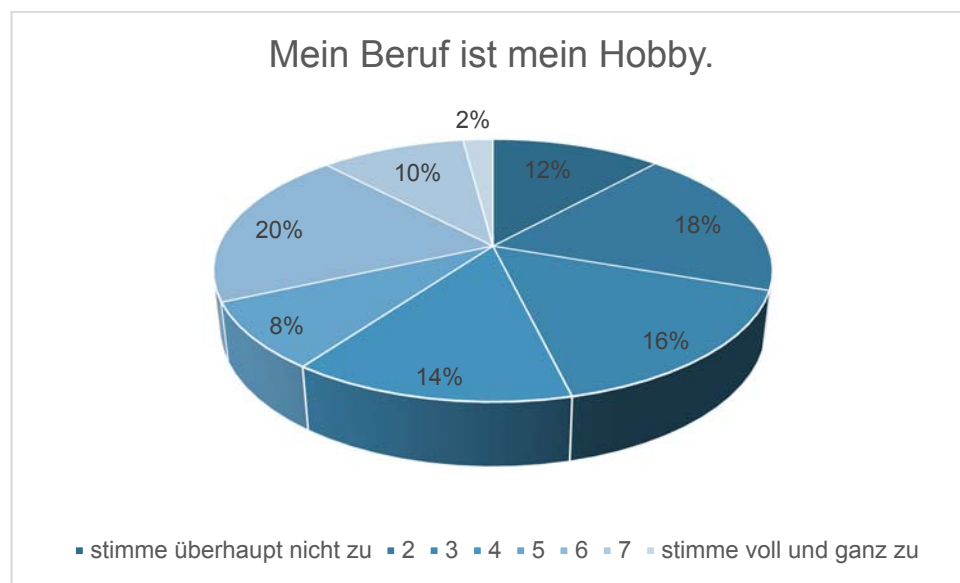


Abbildung 72: Beruf ist Hobby (n=291)

11.8 Beantwortung der Forschungsfragen

Zunächst soll der Vollständigkeit halber noch die Soziodemographie in Bezug auf Change beschrieben werden. Die Kategorie Soziodemografie beinhaltet folgende Faktoren: Geschlecht, Alter, Dienstjahre, Bereich (zentrale oder dezentrale Stelle), Ort (Wien, andere Hauptstadt, andere Orte), Kinder und Schulabschluss.

Zusammenhänge wurden generell mittels Pearson-Korrelation gemessen, da dies optimal ist, um den Zusammenhang zwischen zwei metrischen Variablen numerisch zu beschreiben. Sie misst die Stärke und Richtung des linearen Zusammenhangs zwischen den Variablen. (vgl. Jann, 2005: 86)

In Bezug auf Change zeigt keiner dieser Faktoren einen Zusammenhang (siehe Tab.6 im Anhang). Keiner der soziodemografischen Werte zeigt einen Einfluss auf Change. In Bezug auf Change ist es also irrelevant, welches Geschlecht oder Alter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, wie viele Dienstjahre sie haben oder in welchem Bereich oder an welchem Ort sie tätig sind. Auch der Schulabschluss oder die Anzahl der Kinder trägt nicht zu einer veränderten Wahrnehmung von Change bei.

FF1: Gibt es einen Unterschied im Umgang mit Change-Prozessen, je nachdem, ob jemand eine Führungsposition innehat, oder nicht?

H1: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Führungsposition innehaben, haben eine niedrigere Change-Bereitschaft als jene ohne Führungsposition.

Um die erste Forschungsfrage zu überprüfen wurden die Variablen „Change“ und „Führung“ mittels Pearson-Korrelation mit einander verglichen. Auffällig im Bereich Führung ist, dass alle Korrelationen ausschließlich negative Zusammenhänge haben. Bei jeder berechneten Pearson-Korrelation zwischen „Führung“ und den einzelnen Variablen von „Change“ erhält man einen negativen Wert, es gibt also ausschließlich negative Zusammenhänge (siehe Tab. 1 bzw. erweiterte Tabelle 7 im Anhang). Daraus lässt sich schließen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen eine geringere Change-Bereitschaft aufweisen als jene ohne. Man könnte also sagen, je mehr Führung, desto weniger Change-Bereitschaft. Weiters sind alle Korrelationen hoch signifikant, also mit sehr großer Wahrscheinlichkeit auch für die Grundgesamtheit zutreffend. Alle Korrelationen sind zwar mit max. $-,322$ eher schwach, trotzdem aber nicht zuletzt aufgrund der hohen Signifikanz aussagekräftig und interpretierbar.

Beispielhaft soll die Frage nach der persönlichen Bewertung der Veränderungen im Unternehmen herausgenommen werden. Hier liegt eine hoch signifikante Pearson-Korrelation von $-,322$ vor. Man könnte also sagen: „Je mehr Führung, desto weniger positiv bewertet man persönlich die Veränderungen im eigenen Unternehmen“. Dies könnte ein Ausdruck der Doppelfunktion von Führungskräften im Change sein. Auf der einen Seite sind sie selbst davon betroffen und daher verunsichert, auf der anderen

Seite müssen sie aber ihre eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen und quasi „stark sein“. Es ist verständlich, dass diese Doppelrolle also zu durch die Gefahr des Abstiegs und des Imageverlustes im Zuge der Veränderung, zu Unzufriedenheit führt.

Die Forschungsfrage 1 kann also mit „ja“ beantwortet werden. Es gibt einen Unterschied im Umgang mit Change-Prozessen, je nachdem, ob jemand eine Führungsposition innehat, oder nicht. Die Hypothese 1 wurde verifiziert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine für Führung verantwortlich sind, haben eine niedrigere Change-Bereitschaft als jene, die keine Führungsposition innehaben.

Tabelle 1: Korrelation Change/Führung

Change		Führung
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Pearson-Korrelation	-,196**
	Sig. (2-seitig)	,001
	N	291
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Pearson-Korrelation	-,207**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	291
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Pearson-Korrelation	-,322**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	291
Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Pearson-Korrelation	-,252**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	291
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Pearson-Korrelation	-,285**
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	291
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Pearson-Korrelation	-,164**
	Sig. (2-seitig)	,005
	N	291

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

FF2: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft und dem Modell des Sensation Seeking?

H2: High-Sensation-Seekers haben eine höhere Change-Bereitschaft als Low-Sensation-Seekers.

Obwohl Sensation Seeking (siehe Tab.8 in den erweiterten Tabellen) zwar vereinzelt einen signifikanten Zusammenhang mit Change aufweist, ist er zum einen sehr schwach und zum anderen nur bei ganz wenigen Fragen zu sehen und daher nicht interpretierbar. Die Ambiguitätstoleranz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat also keinen Einfluss auf Change.

FF3: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Ambiguitätstoleranz?

H3: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Ambiguitätstoleranz haben eine höhere Change-Bereitschaft als jene mit niedriger Ambiguitätstoleranz.

Ähnlich wie bei Sensation Seeking gibt es auch bei der Ambiguitätstoleranz (siehe Tab.9 in den erweiterten Tabellen) vereinzelt signifikante Zusammenhänge mit Change, diese sind aber ebenfalls so gering, dass sie seriös nicht interpretierbar sind. Auch Ambiguitätstoleranz hat also keinen Einfluss auf die Change-Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

FF4: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Kontrollerwartung?

H4: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Kontrollerwartung sind Change-bereiter, als jene mit niedriger Kontrollerwartung.

Kontrollerwartung besteht aus den folgenden Fragen, wobei jeweils eine der beiden Behauptungen auszuwählen war:

1. Kontrollerwartung 1:

Vieles Unglück im Leben der Menschen ist zum Teil auf Pech zurückzuführen.
Unglück ist die Folge von Fehlern, die man selbst gemacht hat.

2. Kontrollerwartung 2:

Es hat sich für mich als gut erwiesen, selbst Entscheidungen zu treffen, anstatt mich auf das Schicksal zu verlassen.

Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass die Dinge kommen, wie sie kommen müssen.

3. Kontrollerwartung 3:

Es lohnt sich nicht immer, zu weit vor auszuplanen, weil viele Dinge schließlich doch vom Zufall abhängen.

Wenn ich Pläne mache, bin ich meist sicher, dass ich sie auch verwirklichen kann.

4. Kontrollerwartung 4:

Ob ich das bekomme, was ich will, hat bei mir so gut wie nichts mit Glück zu tun.
Häufig könnte man Entscheidungen treffen, indem man eine Münze wirft.

Ähnlich wie schon zuvor bei der Ambiguitätstoleranz sowie Sensation Seeking gibt es auch hier signifikante Zusammenhänge, die allerdings ebenfalls größtenteils mit rund 0,1 sehr schwach und daher nicht interpretierbar sind. Einzig bei Kontrollerwartung 3, also der Frage nach dem Glauben an Zufall, findet man durchgehend auch hoch signifikante Korrelationen über 0,2 (siehe Tabelle 2). Dies ist zwar immer noch ein schwacher Zusammenhang, aber durchaus interpretierbar.

Generell lässt sich also nicht sagen, ob Personen mit höherer Kontrollerwartung besser mit Change umgehen können oder nicht. Jene allerdings, die sich sicher sind, ihre

Pläne auch umzusetzen und nicht so sehr vom Zufall bestimmt zu sein, die in diesem einen Punkt also eine hohe interne Kontrollierung haben, sind auch Veränderungen gegenüber besser eingestellt.

Tabelle 2: Korrelationen Change/Kontrollierung

		Kontrollierung 1	Kontrollierung 2	Kontrollierung 3	Kontrollierung 4
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,111 ,058 291	-,203 ,000 291	,100 ,087 291	-,059 ,312 291
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,004 ,948 291	-,124 ,034 291	,084 ,151 291	-,053 ,370 291
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,036 ,544 291	-,181** ,002 291	,221** ,000 291	-,164** ,005 291
Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,096 ,102 291	-,210** ,000 291	,205** ,000 291	-,113 ,053 291
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,065 ,272 291	-,148* ,011 291	,241** ,000 291	-,132* ,025 291
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,000 ,998 291	-,175 ,003 291	,241 ,000 291	-,036 ,545 291

. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

FF5: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Arbeitszufriedenheit?

H5: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Arbeitszufriedenheit haben eine höhere Change-Bereitschaft als jene mit niedriger.

Arbeitszufriedenheit besteht aus den folgenden Fragestellungen:

1. Mein Beruf ist mein Hobby.
2. Die Art meiner beruflichen Tätigkeit ist mir egal, so lange ich genug Geld verdiene.
3. Ich bin stolz darauf, Teil meines Unternehmens zu sein.
4. Ich fühle mich meinem Unternehmen sehr zugehörig.

Mit Ausnahme der Frage 2, die zwar vereinzelt auch einen signifikanten, sehr schwachen Zusammenhang zu Change zeigt, besteht bei allen anderen Variablen ein hoch signifikanter mittlerer Zusammenhang (siehe Tab.3).

Tabelle 3: Korrelation Change/Arbeitszufriedenheit

		Mein Beruf ist mein Hobby.	Die Art meiner beruflichen Tätigkeit ist mir egal, so lange ich genug Geld verdiene.	Ich bin stolz darauf, Teil meines Unternehmens zu sein.	Ich fühle mich meinem Unternehmen sehr zugehörig.
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Pearson-Korrelation	,161**	-,078	,126*	,107
	Sig. (2-seitig)	,006	,185	,032	,068
	N	291	291	291	291
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Pearson-Korrelation	,269	-,154	,302	,236
	Sig. (2-seitig)	,000	,009	,000	,000
	N	291	291	291	291
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Pearson-Korrelation	,360**	-,151*	,431**	,376**
	Sig. (2-seitig)	,000	,010	,000	,000
	N	291	291	291	291

Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Pearson-Korrelation	,325**	-,140*	,386**	,359**
	Sig. (2-seitig)	,000	,017	,000	,000
	N	291	291	291	291
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Pearson-Korrelation	,325**	-,077	,387**	,334**
	Sig. (2-seitig)	,000	,189	,000	,000
	N	291	291	291	291
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Pearson-Korrelation	,215**	-,135*	,272**	,289**
	Sig. (2-seitig)	,000	,021	,000	,000
	N	291	291	291	291

Beispielhaft wird die Frage nach der positiven Bewertung von Change herausgenommen. Wie in diesem Beispiel zeigen die anderen Change-Fragen auch bei der zweiten Arbeitszufriedenheits-Frage einen sehr schwachen, aber doch signifikanten Zusammenhang. Alle anderen weisen einen hoch signifikanten mittleren Zusammenhang auf. Generell kann man also sagen, dass Arbeitszufriedenheit auf die Change-Bereitschaft einen Einfluss hat. Auch wenn ein mittlerer Zusammenhang kein idealer ist, so ist er aber doch interpretierbar. Wichtig ist aber vor allem die hohe Signifikanz, die zeigt, dass das Ergebnis mit höchster Wahrscheinlichkeit auch in der Grundgesamtheit zutrifft, die Ergebnisse also repräsentativ für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind.

Die Forschungsfrage 5 kann also folgendermaßen beantwortet werden: Ja, es gibt einen Zusammenhang zwischen der Change-Bereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihrer Arbeitszufriedenheit. Hypothese Nr. 5 kann verifiziert werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher Arbeitszufriedenheit haben eine höhere Change-Bereitschaft als jene mit niedriger.

Da Arbeitszufriedenheit und Change korrelieren, ist genauer zu hinterfragen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen.

Wie in Tabelle 4 zu sehen, besteht außer zwischen Führung und Change (siehe FF1) kein Zusammenhang zwischen der Soziodemographie und der Arbeitszufriedenheit. Weder das Geschlecht, das Alter oder die Bildung, noch die Dienstjahre, der Ort oder der Bereich spielen eine Rolle.

Tabelle 4: Korrelation Arbeitszufriedenheit/Soziodemographie

		Mein Beruf ist mein Hobby.	Die Art meiner beruflichen Tätig- keit ist mir egal, so lange ich ge- nug Geld ver- diene.	Ich bin stolz da- rauf, Teil mei- nes Unterneh- mens zu sein.	Ich fühle mich mei- nem Unternehmen sehr zugehörig.
Dienstjahre	Pearson-Korre- lation	,010	,010	-,062	-,007
	Sig. (2-seitig)	,863	,860	,288	,912
	N	291	291	291	291
Führung	Pearson-Korre- lation	-,212	,048	-,224	-,230
	Sig. (2-seitig)	,000	,417	,000	,000
	N	291	291	291	291
Bereich	Pearson-Korre- lation	,080	-,034	,094	,095
	Sig. (2-seitig)	,173	,562	,111	,107
	N	291	291	291	291
Ort	Pearson-Korre- lation	,107	-,017	,152	,143
	Sig. (2-seitig)	,068	,774	,009	,014
	N	291	291	291	291
Kinder	Pearson-Korre- lation	-,065	-,034	-,008	,003
	Sig. (2-seitig)	,266	,566	,896	,963
	N	291	291	291	291
Geschlecht	Pearson-Korre- lation	,052	,096	,083	,106
	Sig. (2-seitig)	,378	,102	,159	,070
	N	291	291	291	291
Alter	Pearson-Korre- lation	,065	,011	-,023	-,012
	Sig. (2-seitig)	,266	,849	,695	,838
	N	291	291	291	291
Schulabschluss	Pearson-Korre- lation	-,017	,063	-,020	-,008
	Sig. (2-seitig)	,772	,286	,730	,895

N	291	291	291	291
---	-----	-----	-----	-----

Weiters könnte man die Variablen Change und Info (woher beziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Information) miteinander vergleichen (siehe Tab.5). Hier wird sehr deutlich, dass die direkte Kommunikation wesentlich wichtiger ist, als die indirekte. Während die indirekte Kommunikation vor allem über die Massenmedien kaum signifikante Zusammenhänge aufzeigt, besteht bei direkter Kommunikation durch das Management (persönlich, schriftlich oder per Videobotschaft) sowie durch die direkte Führungskraft durchgehend ein mittlerer, hoch signifikanter Zusammenhang. Besonders wichtig ist mit einem hoch signifikanten Zusammenhang von immer rund 0,4 die persönliche Kommunikation mit dem Management, also entweder im persönlichen Gespräch oder bei Mitarbeiterveranstaltungen oder Diskussionsrunden.

Tabelle 5: Korrelation Change/Info Kanäle

		Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.
Management persönlich (Veranstaltungen, Diskussionsrunden)	Pearson-Korrelation	,241	,373	,390	,411	,406	,356
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	319	319	319	319	319	319
Management schriftlich	Pearson-Korrelation	,205	,191	,258	,273	,273	,218
	Sig. (2-seitig)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	319	319	319	319	319	319
Management Videobotschaft	Pearson-Korrelation	,141	,271	,265	,243	,207	,193
	Sig. (2-seitig)	,012	,000	,000	,000	,000	,001
	N	319	319	319	319	319	319
Betriebsrat	Pearson-Korrelation	-,038	-,032	-,051	-,057	-,046	,025

	Sig. (2-sei- tig)	,497	,570	,363	,307	,414	,655
	N	319	319	319	319	319	319
direkte Füh- rungskraft	Pearson- Korrelation	,143	,277	,249	,199	,273	,245
	Sig. (2-sei- tig)	,011	,000	,000	,000	,000	,000
	N	319	319	319	319	319	319
direkte Kommuni- kation mit Kollegen	Pearson- Korrelation	,143	,128	,060	,075	,107	,098
	Sig. (2-sei- tig)	,011	,022	,288	,183	,056	,080
	N	319	319	319	319	319	319
Newsletter	Pearson- Korrelation	,065	,176	,093	,083	,134	,090
	Sig. (2-sei- tig)	,246	,002	,099	,139	,016	,109
	N	319	319	319	319	319	319
Intranet	Pearson- Korrelation	,043	,108	,064	,034	,099	,021
	Sig. (2-sei- tig)	,448	,054	,257	,547	,077	,704
	N	319	319	319	319	319	319
TV	Pearson- Korrelation	,010	,103	,083	,074	,102	,106
	Sig. (2-sei- tig)	,862	,065	,138	,185	,069	,060
	N	319	319	319	319	319	319
Zei- tung/Zeit- schrift	Pearson- Korrelation	,030	,154	,093	,067	,090	,079
	Sig. (2-sei- tig)	,595	,006	,098	,233	,107	,162
	N	319	319	319	319	319	319
Radio	Pearson- Korrelation	-,001	,127	,056	,057	,100	,141
	Sig. (2-sei- tig)	,983	,023	,316	,312	,075	,012
	N	319	319	319	319	319	319
Internet	Pearson- Korrelation	,052	,169	,105	,055	,139	,074
	Sig. (2-sei- tig)	,353	,002	,062	,326	,013	,186
	N	319	319	319	319	319	319
	Pearson- Korrelation	-,027	,062	,150	,087	,150	,089

Social Media (Facebook, YouTube, Twitter etc.)	Sig. (2-seitig)	,636	,269	,007	,120	,007	,114
	N	319	319	319	319	319	319

Ein sehr ähnliches Bild zeigt sich auch, wenn man die Arbeitszufriedenheit mit der Variable Info vergleicht (siehe Tab.6). Auch hier wird wiederum deutlich, dass die direkte Kommunikation, vor allem jene des Managements, wesentlich wichtiger ist, als die externe. Vor allem jene Kommunikationsformen, bei denen man direkten, persönlichen Kontakt zum Management hat (Veranstaltungen, Diskussionen) oder dieses zumindest in einer Videobotschaft sieht, sind von großer Bedeutung. Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also die sich mehr über Kanäle der persönlichen, direkten Kommunikation informieren, weisen auch eine höhere Arbeitszufriedenheit auf.

Tabelle 6: Korrelation Arbeitszufriedenheit/Info Kanäle

		Mein Beruf ist mein Hobby.	Die Art meiner beruflichen Tätigkeit ist mir egal, so lange ich genug Geld verdiene.	Ich bin stolz darauf, Teil meines Unternehmens zu sein.	Ich fühle mich meinem Unternehmen sehr zugehörig.
Management persönlich (Veranstaltungen, Diskussionen)	Pearson-Korrelation	,355**	-,078	,344**	,337**
	Sig. (2-seitig)	,000	,182	,000	,000
	N	291	291	291	291
Management schriftlich	Pearson-Korrelation	,198**	,003	,299**	,231**
	Sig. (2-seitig)	,001	,959	,000	,000
	N	291	291	291	291
Management Videobotschaft	Pearson-Korrelation	,215**	-,076	,243**	,164**
	Sig. (2-seitig)	,000	,194	,000	,005
	N	291	291	291	291
Betriebsrat	Pearson-Korrelation	-,032	-,011	,009	-,003
	Sig. (2-seitig)	,588	,846	,872	,955
	N	291	291	291	291
direkte Führungskraft	Pearson-Korrelation	,039	-,048	,131*	,090
	Sig. (2-seitig)	,504	,410	,025	,126
	N	291	291	291	291
	Pearson-Korrelation	,052	-,055	,036	,040

direkte Kommunikation mit Kollegen	Sig. (2-seitig)	,378	,353	,545	,493
	N	291	291	291	291
Newsletter	Pearson-Korrelation	,026	-,090	,084	,127*
	Sig. (2-seitig)	,654	,125	,153	,031
	N	291	291	291	291
Intranet	Pearson-Korrelation	-,023	-,073	,088	,040
	Sig. (2-seitig)	,701	,212	,134	,502
	N	291	291	291	291
TV	Pearson-Korrelation	,064	-,157**	,065	,006
	Sig. (2-seitig)	,273	,007	,267	,917
	N	291	291	291	291
Zeitung/Zeitschrift	Pearson-Korrelation	,117*	-,108	,115*	,037
	Sig. (2-seitig)	,046	,067	,050	,531
	N	291	291	291	291
Radio	Pearson-Korrelation	,100	-,177**	,067	,034
	Sig. (2-seitig)	,090	,002	,253	,558
	N	291	291	291	291
Internet	Pearson-Korrelation	,019	-,040	-,014	-,063
	Sig. (2-seitig)	,744	,492	,807	,288
	N	291	291	291	291
Social Media (Facebook, YouTube, Twitter etc.)	Pearson-Korrelation	,088	-,119*	,174**	,059
	Sig. (2-seitig)	,136	,042	,003	,316
	N	291	291	291	291

FF6: Gibt es bevorzugte Kommunikationskanäle, über die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Change-Prozess informieren?

H6: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren sich bevorzugt über interne Kommunikationskanäle.

Wie schon zuvor unter 11.3 Daten zu Kommunikation beschrieben, informieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorzugt über interne Kommunikationskanäle (siehe Abb. 14-26). Besonders beliebt sind hierbei die direkte Kommunikation mit der eigenen Führungskraft, die direkte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, der Newsletter sowie das firmeneigene Intranet. Diese internen Kanäle werden nicht nur häufiger genutzt, sondern auch wesentlich besser bewertet, als externe Kanäle (siehe Abb.40-52). Besonders die direkte Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie jene mit der eigenen Führungskraft werden sehr positiv bewertet. Im Bereich der externen Kommunikation wird vor allem Social Media besonders schlecht bewertet.

Hypothese 6 kann daher verifiziert werden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren sich bevorzugt über interne Kommunikationskanäle.

11.9 Modell akzelerierender und retardierender Faktoren

Im folgenden Modell akzelerierender und retardierender Faktoren sind die Zusammenhänge nochmals bildlich dargestellt. Wie oben beschrieben, korreliert Change positiv mit Arbeitszufriedenheit und negativ mit Führung. Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung haben keinen Einfluss.

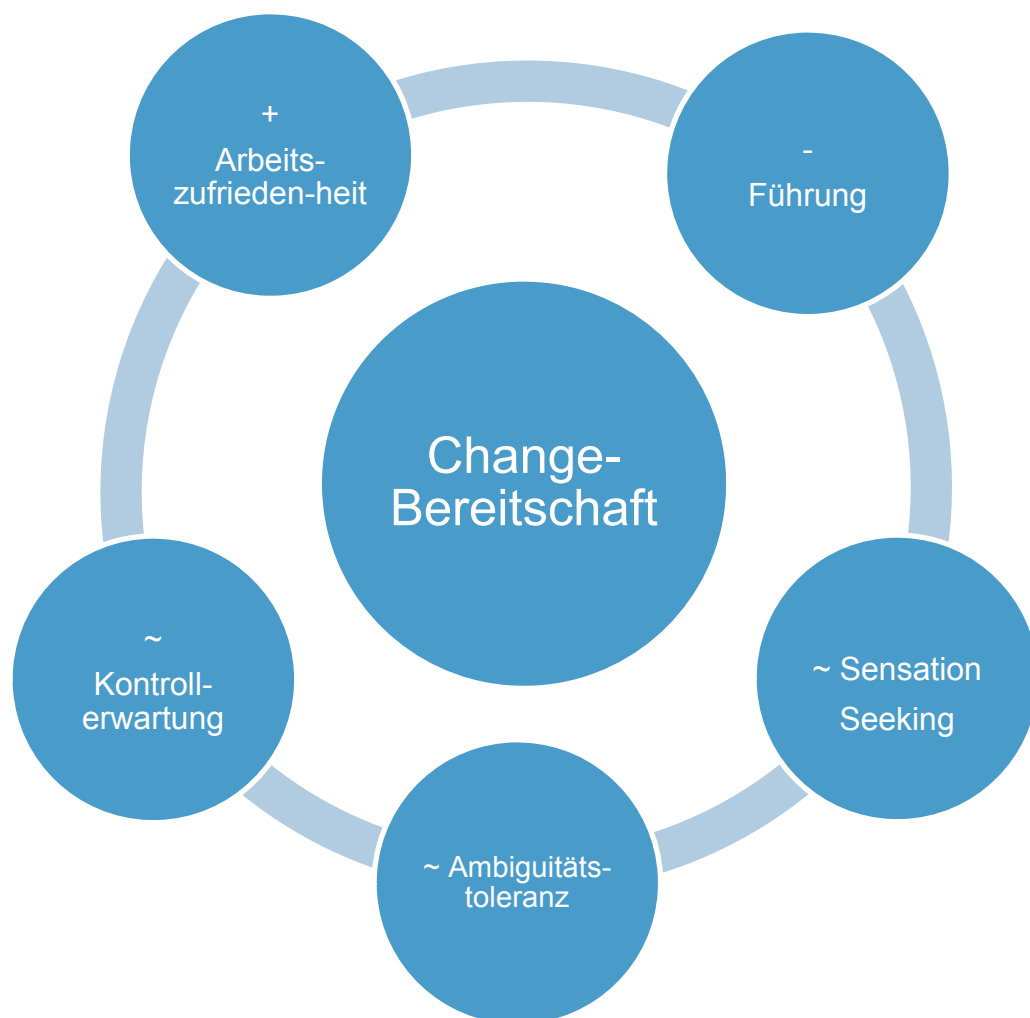


Abbildung 73: Modell akzelerierender und retardierender Faktoren im Change

12. Fazit

Change-Management ist in der heutigen schnelllebigen Zeit wichtiger denn je bzw. gewinnt auch in Zukunft immer mehr an Bedeutung. In dieser Arbeit wurde vor allem die Change-Bereitschaft, also die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Finanzdienstleistungssektor, thematisiert. Als Untersuchungsgegenstand wurde die Bank Austria, die größte Bank Österreichs, herangezogen. Als Teil der italienischen UniCredit, in der sie neben der Verantwortung für das Geschäft in Österreich auch als Holding für die CEE-Länder agiert, ist die Bank Austria ein internationaler, systemrelevanter Konzern. Da derzeit gerade in der Finanzbranche und damit auch in der Bank Austria zahlreiche Änderungen mit Change-Relevanz durchgeführt werden, ist sie als Untersuchungsgegenstand ideal für diese Arbeit geeignet.

Mittels einer Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden die Change-Bereitschaft sowie mögliche Einflussfaktoren auf diese gemessen. Dafür wurde auch der Zusammenhang mit den Bereichen Führung und Arbeitszufriedenheit sowie die Konzepte Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung untersucht, um einen möglichen Einfluss dieser auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter feststellen und damit eine bessere Basis für geeignete Kommunikationsmaßnahmen ableiten zu können. Der Link zum Tool wurde mittels E-Mail an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeleitet. 380 Personen haben diesen aufgerufen, 291 davon beendet.

Kritisch in Bezug auf die Ergebnisse ist anzumerken, dass mehr als die Hälfte der befragten Personen eine Führungsposition innehaben. Um zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen, war es aber anders nicht möglich, da der Link nicht per Newsletter verschickt werden konnte, sondern mittels persönlicher Kontakte weitergeleitet wurde. Umgekehrt wird allerdings gerade durch diese hohe Anzahl an Führungskräften das Ergebnis bzgl. Change/Führung deutlich zum Ausdruck gebracht. Des Weiteren mussten die verwendeten vorhandenen Tests bei den weiteren Einflussfaktoren aufgrund der firmeninternen Richtlinien leicht adaptiert werden (es durften etwa keine Fragen zu politischen Einstellungen gestellt werden), was jedoch für den Hauptzweck und somit Aussagekraft der Arbeit nur marginalen Einfluss hat.

Zuletzt muss noch auf die geringe Höhe der Korrelationen hingewiesen werden. Die stärksten Korrelationen wurden im Bereich der Arbeitszufriedenheit gefunden. Diese waren allerdings auch „nur“ mittlere Korrelationen. Im Bereich Führung waren die Korrelationen nur schwach. Aufgrund der hohen Signifikanz zeigen die aber trotzdem deutlich die positiven Zusammenhänge zwischen Change und Arbeitszufriedenheit sowie die negativen zwischen Change und Führung.

Die Ergebnisse zeigen, dass jener Faktor mit dem größten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Arbeitszufriedenheit ist. Desto höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto höher ist auch die Bereitschaft für Veränderungen. Ein negativer Zusammenhang besteht allerdings zwischen Change-Bereitschaft und Führung. Personen, die für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich sind, zeigen eine geringere Veränderungsbereitschaft, als jene, die keine Führungsposition innehaben. Dies kann auf deren Doppelfunktion im Change-Prozess zurückgeführt werden. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungsfunktion entstehen zwei zeitgleich ablaufende Change-Prozesse: einerseits jener, der sie selbst und andererseits jener, der die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Zum einen sind sie selbst vom Change betroffen, das erzeugt Unsicherheit aufgrund der Gefahr von Job- oder Imageverlust. Insbesondere bei Änderungen in der Aufbauorganisation ist diese Thematik von besonderer Bedeutung. In der Bank Austria gab es in den letzten Jahren zahlreiche Änderungen (zB: Berichtslinie an die Holding, Personalreduktionen, Filialschließungen, Zusammenlegung von Abteilungen zwecks Nutzung von Skaleneffekten) die zu einer nennenswerten Reduktion von Führungspositionen führten. Zum anderen müssen sie aber auch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch diese unsichere Zeit führen und deren „Changekurve“ möglichst kurz und möglichst niedrig halten.

Auch wenn die Zusammenhänge in beiden Fällen nur schwach bis mittel stark sind, so sind doch alle Ergebnisse hoch signifikant, also mit höchster Wahrscheinlichkeit auf die Grundgesamtheit zutreffend.

Ein weiterer wichtiger Faktor im Veränderungsprozess ist die Kommunikation. Die Ergebnisse zeigen, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die interne Kommunikation wesentlich wichtiger ist, als die externe. Sie informieren sich nicht nur wesentlich häufiger über Change-Prozesse über interne Kanäle wie die direkten Vorgesetzten, direkte Kolleginnen und Kollegen, Newsletter, Intranet oder bei Veranstaltungen mit

dem Vorstand, sondern bewerten diese auch wesentlich besser als externe wie die Zeitung, das Fernsehen oder das Radio. Vor allem die direkte Kommunikation mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen wird besonders positiv bewertet. In diesem Zusammenhang ist besondere Beachtung den Meinungsbildnern auf Mitarbeiterebene zu widmen und deren aktive Einbindung im Veränderungsprozess zu berücksichtigen.

In Bezug auf die Modelle Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollverlust lassen sich keine Zusammenhänge mit der Change-Bereitschaft feststellen. Auch bei den soziodemographischen Faktoren wie Alter, Geschlecht, Anzahl der Dienstjahre oder Ort lassen sich keine Unterschiede in Bezug auf das Verhalten im Change ermitteln.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass es durchaus Faktoren gibt, die einen positiven oder negativen Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft haben, dass also nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleich damit umgehen. Vor allem die Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Bestandteil im Umgang mit Change. Daher ist es für Unternehmen wichtig, im Rahmen der Veränderungsprozesse in die Frage der „persönliche Sinnstiftung der Veränderung“ zu investieren. Es geht somit um die Frage, ob man sich bei Veränderungen an den lieb gewonnenen Ausprägungen der Vergangenheit orientiert und das Risiko der Verschlechterung in den Mittelpunkt rückt oder sich auf die persönlichen Chancen der Zukunft fokussiert.

Hier muss sich die Unternehmensleitung der besonderen Rolle der Führungskräfte bewusst sein. Diese sind nämlich tendenziell unzufriedener in Change-Prozessen als deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist auf diese „Zielgruppe im Veränderungsprozess“ ein spezielles Augenmerk zu legen. Ein eigener Change-Prozess für Führungskräfte ist somit notwendig, bevor die Veränderung auf Mitarbeiterebene durch einen „allgemeinen“ Change-Prozess unterstützt wird. Damit gibt man den Führungskräften die Möglichkeit, die persönliche Betroffenheit zu verarbeiten, bevor sie mit der individuellen Betroffenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konfrontiert werden. Ein hohes Ziel, das aufgrund der schnelllebigen Zeit und vielen zeitgleich laufenden Change-Prozesse (sei es privat oder beruflich) nie optimal erreicht werden kann.

Der Kommunikation kommt im jeweiligen Veränderungsprozess somit eine zentrale Rolle zu. Vor allem die direkte Kommunikation (mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen oder dem Vorstand) sind von großer Bedeutung. Zumeist werden in Projekten Workstreams betreffend Kommunikation und Training aufgesetzt. Diese Workstreams sind um die Themenstellung Chang-Management zu erweitern.

Zukünftig wäre noch interessant zu erforschen, ob sich die Führungskräfte in zwei Kategorien teilen lassen – jene, die noch aufstrebend sind und auf der Karriereleiter aufsteigen wollen und jene, die mit ihrer derzeitigen Position zufrieden sind und es auch dabei belassen wollen. Es wäre denkbar, dass diese beiden Gruppen anders mit Veränderungsprozessen umgehen. Des Weiteren wäre es sinnvoll, gezielte Kommunikationsstrategien für Führungskräfte beider Gruppen sowie deren Mitarbeiter zu entwickeln.

13. Literaturverzeichnis

Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter/ Stemmler, Gerhard/Hagemann, Dirk (2006): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammerr Druckerei GmbH & Co. KG.

Ammon, Stefanie (2005): Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich. Berlin: LIT Verlag Berlin.

Brannath, Werner/Futschik, Andreas (2001): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. Wien: WUV-Univ.-Verlag.

Brauner, Christian/Seidel, Ralf/ Wacha, Jörg (2012): Change Management im Vertrieb. Das Praxishandbuch für Entscheider. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Brosius, Hans-Bernd/Haas, Alexander/Koschel, Friederike (2012): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. 6. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H. (Hg.) (2013): Handbuch Mitarbeiterbefragung. 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Eberhardt, Daniela (Hg.) (2012): Like it – lead it – change it. Führung im Veränderungsprozess. Berlin Heidelberg: Springer Verlag GmbH.

Engler, Barbara (2009): Personality Theories. 8. Edition. Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.

Furnham, Adrian/Ribchester, Tracy (1995): Tolerance of Ambiguity: A Review of the Concept, its Measurement and Applications. In: Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social. 14. S. 179-199.

Frenkel-Brunswik, Else (1949): Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable. In: Journal of Personality. 18 (1). S. 108-143.

Haug, Andrea (2012): Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Erfolgreicher Markenaufbau durch den Anspruch aller Sinne. München: Springer Gabler Verlag.

Jann, Ben (2005): Einführung in die Statistik. 2., Bearbeitete Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kirchler, Erich (Hg.) (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kotter, John P. (1996): Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kühnel, Steffen-M./Krebs, Dagmar (2007): Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 4. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Lies, Jan (Hrsg.) (2008): Public Relations. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Lies, Jan (2012): Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. In: Public Relations Review 38. S. 255-261.

Mohr, N./Woehe, J. M. (1998): Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten. In: Lies, Jan (Hrsg.) (2008): Public Relations. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (2010): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfannenberger, Jörg (Hg.) (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Pfannenberger, Jörg / Müller, Markus (2009): Typische Veränderungsprojekte in Unternehmen. In: Pfannenberger, Jörg (Hg.) (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Robbins, Stephen (2000): Organizational behavior. Concepts-controversies-applications. 8. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.

Rotter, Julian (1970): Have College Students become less trusting?. In: Journal of Personality and Social Psychology. Vol. 15. No. 3. S. 211-214.

Rotter, Julian (1980): Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility American Psychologist. January.

Vahs, Dietmar (2007): Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Voß, Andreas (2009): Führungskräfte in Veränderungsprozessen. In: Pfannenberger, Jörg (Hg.) (2009): Veränderungskommunikation. So unterstützen Sie den Change-Prozess wirkungsvoll. Themen, Prozesse, Umsetzung. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.

Weinert, Ansfried B. (1998): Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Wytrzens, Hans Karl (2013): Projektmanagement. Der erfolgreiche Einstieg. 3., erweiterte Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Zuckerman, Marvin (1979): Sensation seeking: Beyond the optimal level of arousal. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Zuckerman, Marvin (1990): The psychophysiology of sensation seeking. Journal of Personality, 58, 313-345.

Zuckerman, Marvin (1994): Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking. New York: Cambridge Press.

Zuckerman, Marvin (2006): Sensation Seeking and Risky Behaviour. Washington: American Psychological Association.

14. Internetquellen

Bank Austria (2014): Unternehmensportrait. In: <http://www.bankaustria.at/ueber-uns-das-unternehmen-unternehmensportrait.jsp>, zuletzt geprüft am 30.08.2014.

Bank Austria (2014a): Geschichte. In: <http://www.bankaustria.at/ueber-uns-das-unternehmen-geschichte.jsp>, zuletzt geprüft am 30.08.2014.

Dorsch Psychologisches Wörterbuch (2014): Ambiguitätstoleranz. In: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/ambiguitaetstoleranz/>. Zuletzt geprüft am 22.08.2014.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlecht (n=291)	58
Abbildung 2: Alter (n=291).....	58
Abbildung 3: Bildung (n=291)	59
Abbildung 4: Kinder (n=291).....	59
Abbildung 5: Dienstort (n=291).....	60
Abbildung 6: Dienstjahre (n=291)	60
Abbildung 7: Führung (n=291).....	61
Abbildung 8: Notwendigkeit von Veränderungen (n=291)	62
Abbildung 9: Grund für Veränderungen (n=291)	63
Abbildung 10: positive Bewertung von Veränderungen (n=291).....	63
Abbildung 11: Information über Veränderungen (n=291).....	64
Abbildung 12: Gefühl guter Vorbereitung (n=291)	65
Abbildung 13: Fragen in Veränderungsprozessen (n=291)	65
Abbildung 14: Info Management persönlich (n=291)	
Abbildung 15: Info Management schriftlich (n=291)	
Abbildung 16: Info Mgmt. Videobotschaft (n=291).....	
Abbildung 17: Info Betriebsrat (n=291)	
Abbildung 18: Info direkte Führungskraft (n=291)	
Abbildung 19: Info direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291)	
Abbildung 20: Info Intranet (n=291)	
Abbildung 21: Info Newsletter (n=291)	
Abbildung 22: Info Zeitung/Zeitschrift (n=291).....	
Abbildung 23: Info TV (n=291).....	
Abbildung 24: Info Internet (n=291)	
Abbildung 25: Info Radio (n=291).....	
Abbildung 26: Info Social Media (n=291).....	
Abbildung 27: Quantität Management persönlich (n=291).....	
Abbildung 28: Quantität Management schriftlich (n=291)	
Abbildung 29: Quantität Management Videobotschaft (n=291)	
Abbildung 30: Quantität Betriebsrat (n=291)	
Abbildung 31: Quantität direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291).....	
Abbildung 32: Quantität direkte Führungskraft (n=291)	
Abbildung 33: Quantität Intranet (n=291).....	
Abbildung 34: Quantität Newsletter (n=291).....	
Abbildung 35: Quantität TV (n=291)	
Abbildung 36: Quantität Zeitung/Zeitschrift (n=291)	
Abbildung 37: Quantität Internet (n=291).....	
Abbildung 38: Quantität Radio (n=291)	
Abbildung 39: Quantität Social Media (n=291)	70
Abbildung 40: Qualität Management persönlich (n=291).....	
Abbildung 41: Qualität Management schriftlich (n=291)	
Abbildung 42: Qualität Betriebsrat (n=291).....	
Abbildung 43: Qualität Management Videobotschaft (n=291)	
Abbildung 44: Qualität direkte Kommunikation mit Kollegen (n=291).....	
Abbildung 45: Qualität direkte Führungskraft (n=291)	
Abbildung 46: Qualität Intranet (n=291).....	
Abbildung 47: Qualität Newsletter (n=291)	
Abbildung 48: Qualität Zeitung/Zeitschrift (n=291)	
Abbildung 49: Qualität TV (n=291)	

Abbildung 51: Qualität Radio (n=291).....	
Abbildung 50: Qualität Internet (n=291).....	
Abbildung 52: : Qualität Social Media (n=291)	72
Abbildung 53: Sensation Seeking (n=291)	73
Abbildung 54: Kontrollerwartung (n=291)	
Abbildung 55: Ambiguitätstoleranz 1 (n=291).....	
Abbildung 56: : Ambiguitätstoleranz 2 (n=291).....	
Abbildung 57: Ambiguitätstoleranz 3 (n=291).....	
Abbildung 58: Ambiguitätstoleranz 4 (n=291).....	
Abbildung 59: Ambiguitätstoleranz 5 (n=291).....	
Abbildung 60: Ambiguitätstoleranz 6 (n=291).....	
Abbildung 61: Ambiguitätstoleranz 7 (n=291).....	
Abbildung 62: Ambiguitätstoleranz 8 (n=291).....	
Abbildung 63: Ambiguitätstoleranz 9 (n=291).....	
Abbildung 64: Ambiguitätstoleranz 10 (n=291).....	
Abbildung 65: Ambiguitätstoleranz 12 (n=291).....	
Abbildung 66: Ambiguitätstoleranz 11 (n=291).....	
Abbildung 67: Ambiguitätstoleranz 14 (n=291).....	
Abbildung 68: Ambiguitätstoleranz 13 (n=291).....	
Abbildung 69: Zugehörigkeitsgefühl (n=291)	77
Abbildung 70: Stolz (n=291)	78
Abbildung 71: Geld (n=291).....	78
Abbildung 72: Beruf ist Hobby (n=291).....	79
Abbildung 73: Modell akzelerierender und retardierender Faktoren im Change.....	93

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Korrelation Change/Führung.....	81
Tabelle 2: Korrelationen Change/Kontrollerwartung	84
Tabelle 3: Korrelation Change/Arbeitszufriedenheit	85
Tabelle 4: Korrelation Arbeitszufriedenheit/Soziodemographie	87
Tabelle 5: Korrelation Change/Info Kanäle	88
Tabelle 6: Korrelation Arbeitszufriedenheit/Info Kanäle	90
Tabelle 7: Korrelationen Change/Führung erweitert (n=291).....	115
Tabelle 8: Korrelationen Change/Sensation Seeking (n=291).....	117
Tabelle 9: Change/Ambiguität (n=291)	118

Anhang

Fragebogen

Druckversion

04.08.14 12:09

Druckversion

Fragebogen

1 Change

Umfrage

Herzlichen Dank, dass Sie sich etwa 10 Minuten für den folgenden Fragebogen Zeit nehmen und mir bei meiner Magisterarbeit helfen.

Ziel der Analyse ist, die Zusammenhänge zwischen der persönlichen Einstellung von Menschen und der Sichtweise auf Veränderungsprozesse im Berufsleben zu beleuchten.

Selbstverständlich ist der Fragebogen anonym und unabhängig von Management oder Betriebsrat.

Zu Beginn finden Sie einige Fragen zum Thema Veränderung.

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen anhand der Skala von stimme überhaupt nicht zu bis stimme voll und ganz zu.

	stimme überhaupt nicht zu							stimme voll und ganz zu
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2 Kanäle

Im folgenden Abschnitt finden Sie ein paar Fragen zum Thema Kommunikation und Information. Bitte kreuzen Sie an, wie häufig Sie die unten stehenden Kanäle nutzen, um sich über die Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen zu informieren.

	nie							sehr oft
Management persönlich (Veranstaltungen, Diskussionen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management schriftlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management Videobotschaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betriebsrat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Führungskraft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Kommunikation mit Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
TV	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zeitung/Zeitschrift	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Radio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

http://ww3.unipark.de/www/print_survey.php?syid=404874&__menu_node=print

Seite 1 von 6

	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media (Facebook, YouTube, Twitter etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3 Kanäle Quantität

Wie bewerten Sie die Quantität der Kommunikation/Information über die einzelnen Kanäle?

	viel zu wenig							viel zu viel
Management persönlich (Veranstaltungen, Diskussionen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management schriftlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management Videobotschaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betriebsrat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Führungskraft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Kommunikation mit Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
TV	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zeitung/Zeitschrift	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Radio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media (Facebook, YouTube, Twitter etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4 Kanäle Qualität

Bitte bewerten Sie die Qualität der Kommunikation/Information der einzelnen Kanäle.

	sehr schlecht							sehr gut
Management persönlich (Veranstaltungen, Diskussionen)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management schriftlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Management Videobotschaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Betriebsrat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Führungskraft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
direkte Kommunikation mit Kollegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
TV	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zeitung/Zeitschrift	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Radio	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media (Facebook, YouTube, Twitter etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5 Sensation Seeking

Im nächsten Schritt möchte ich Ihre generelle und private Einstellung zu den Themen Neugier und Abenteuer

beleuchten. Dazu suchen Sie aus 2 Aussagen zu einem Thema jeweils jene aus, die eher auf Sie zutrifft.

- ☐ Ich liebe ausgelassene, wilde Feiern.
- ☐ Ich bevorzuge ruhige Feiern mit guten Gesprächen.
- ☐ Ich würde gerne einen Fallschirmsprung versuchen.
- ☐ Ich würde nie mit einem Fallschirm aus dem Flugzeug springen.
- ☐ Ich erkunde gerne eine neue Stadt, auch wenn ich mich verirren könnte.
- ☐ An Orten die ich nicht gut kenne, versuche ich mich einer Reisegruppe anzuschließen.
- ☐ Ich mag am liebsten Freundschaften, die einen immer wieder Überraschungen und Aufregungen bringen.
- ☐ Ich bevorzuge Freundschaften die zuverlässig und beständig sind.
- ☐ Ich mache manchmal gerne Dinge, die ein bisschen angsteinflößend sind.
- ☐ Als vernünftiger Mensch vermeide ich riskante Dinge.
- ☐ Ich liebe aufregende und neue Erfahrungen auch wenn sie manchmal unkonventionell oder illegal sind.
- ☐ Ich bin nicht darauf aus, um jeden Preis neue und aufregende Erlebnisse zu haben.
- ☐ Es gibt Filme, die ich mir auch ein zweites oder drittes Mal ansehen würde.
- ☐ Meistens langweilt es mich, Filmwiederholungen zu sehen.
- ☐ Überdrehte Menschen nerven mich.
- ☐ Ich kann Langweiler nicht ausstehen.

6 Ambiguität

Im folgenden Abschnitt möchte ich das Thema Herausforderung bzw. Abenteuerlust näher beleuchten.

Bitte bewerten Sie die Aussagen anhand der 8er-Skala.

	trifft auf mich immer zu							trifft auf mich nie zu
Probleme, die mir als unlösbar erscheinen, empfinde ich als persönliche Herausforderung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich gehe am liebsten auf Parties, auf denen ich neue Menschen kennenlernen kann.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mit Problemen, die mir unlösbar erscheinen, würde ich mich nicht ernsthaft beschäftigen wollen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es macht mir manchmal Spaß, mit meinen Bekannten neuen Unternehmungen durchzuführen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Auch für viel Geld würde ich meine Zeit nicht mit Problemen vergeuden, die mir unlösbar erscheinen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich brauche eine vertraute Umgebung, um mich wohlfühlen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

WEEK BEHIND THE SCENES

[illegible]

7 Kontrollerwartung

Im nächsten Schritt soll das Thema Selbstbestimmung erhoben werden. Es stehen jeweils zwei Aussagen einander gegenüber. Bitte entscheiden Sie bei jedem Paar, welche Aussage eher auf Sie zutrifft.

- ☐ Vieles Unglück im Leben der Menschen ist zum Teil auf Pech zurückzuführen.
- ☐ Unglück ist die Folge von Fehlern, die man selbst gemacht hat.
- ☐ Es hat sich für mich als gut erwiesen, selbst Entscheidungen zu treffen, anstatt mich auf das Schicksal zu verlassen.
- ☐ Ich habe oft die Erfahrung gemacht, dass die Dinge kommen, wie sie kommen müssen.
- ☐ Es lohnt sich nicht immer, zu weit voranzuplanen, weil viele Dinge schließlich doch vom Zufall abhängen.
- ☐ Wenn ich Pläne mache, bin ich meist sicher, dass ich sie auch verwirklichen kann.
- ☐ Ob ich das bekomme, was ich will, hat bei mir so gut wie nichts mit Glück zu tun.
- ☐ Häufig könnte man Entscheidungen treffen, indem man eine Münze wirft.

8 Soziodemographie

Zum Abschluss folgen nun noch ein paar soziodemographische Fragen.
Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.

[illegible]

Wieviele Stunden pro Woche nutzen Sie privat die unten stehenden Medien?

Gibt es Medien, die Sie nicht nutzen, geben Sie bitte 0 ein, wenn Sie welche etwa nur eine halbe Stunde nützen, geben Sie bitte 0,5 ein.

TV	
Zeitung/Zeitschrift	
Radio	
soziale Medien (Facebook, Twitter etc.)	
Internet (exkl. sozialer Medien)	

Seit wie vielen Jahren sind Sie in Ihrem Unternehmen schon tätig?

- ☐ weniger als 1 Jahr
- ☐ 1-2 Jahre
- ☐ 3-5 Jahre
- ☐ 6-10 Jahre
- ☐ 11-20 Jahre
- ☐ 21-30 Jahre
- ☐ mehr als 30 Jahre

Sind Sie für die Führung von Mitarbeitern verantwortlich?

- ☐ ja
- ☐ nein

In welchem Bereich sind Sie derzeit tätig?

- ☐ zentrale Stelle
- ☐ Filiale
- ☐ Tochterunternehmen

Wo sind Sie tätig?

- ☐ Wien
- ☐ Hauptstadt in den Bundesländern
- ☐ ander Ort

Haben Sie Kinder?

- ☐ ja
- ☐ nein

Ich bin...

- ☐ ...weiblich
- ☐ ...männlich

Wie alt sind Sie?

- ☐ unter 25 Jahre
- ☐ 25-30 Jahre
- ☐ 31-35 Jahre
- ☐ 36-45 Jahre
- ☐ 46-55 Jahre
- ☐ 56 Jahre oder älter

Mein höchster Schulabschluss ist...

- ☐ Pflichtschule
- ☐ Hauptschule
- ☐ Lehre
- ☐ HAS
- ☐ AHS
- ☐ BHS (HAK, HTL etc.)
- ☐ Universität

9 Endseite

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, mich bei meiner Masterarbeit zu unterstützen!

Erweiterte Tabellen

Tabelle 7: Korrelationen Change/Führung erweitert (n=291)

		Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Führung
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Pearson-Korrelation	1	,661**	,504**	,507**	,482**	,477**	-,196**
	Sig. (2-seitig)		,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	334	334	334	334	334	334	291
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Pearson-Korrelation	,661**	1	,643**	,598**	,614**	,475**	-,207**
	Sig. (2-seitig)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	334	334	334	334	334	334	291
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Pearson-Korrelation	,504**	,643**	1	,649**	,686**	,497**	-,322**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000		,000	,000	,000	,000

	N	334	334	334	334	334	334	291
Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Pearson-Korrelation	,507**	,598**	,649**	1	,803**	,727**	-,252**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	334	334	334	334	334	334	291
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Pearson-Korrelation	,482**	,614**	,686**	,803**	1	,672**	-,285**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	334	334	334	334	334	334	291
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Pearson-Korrelation	,477**	,475**	,497**	,727**	,672**	1	-,164**
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	,000	,000		,005
	N	334	334	334	334	334	334	291
Führung	Pearson-Korrelation	-,196**	-,207**	-,322**	-,252**	-,285**	-,164**	1
	Sig. (2-seitig)	,001	,000	,000	,000	,000	,005	
	N	291	291	291	291	291	291	291

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 8: Korrelationen Change/Sensation Seeking (n=291)

		Sensation Seeking 1	Sensation Seeking 2	Sensation Seeking 3	Sensation Seeking 4	Sensation Seeking 5	Sensation Seeking 6	Sensation Seeking 7	Sensation Seeking 8
Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Pearson-Korrelation	-,044	-,205	-,166	-,057	-,070	-,026	,015	,062
	Sig. (2-seitig)	,453	,000	,004	,324	,225	,660	,798	,288
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Pearson-Korrelation	-,069	-,108	-,240**	-,086	-,115*	-,053	-,003	,133*
	Sig. (2-seitig)	,235	,062	,000	,140	,046	,365	,963	,021
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Pearson-Korrelation	-,032	-,101	-,139	-,108	-,037	-,064	,042	,067
	Sig. (2-seitig)	,576	,082	,016	,063	,520	,272	,474	,247
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Pearson-Korrelation	-,063	-,055	-,128*	-,113	,023	-,012	,064	,116*
	Sig. (2-seitig)	,280	,342	,027	,051	,690	,830	,273	,044
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Pearson-Korrelation	-,047	-,103	-,163**	-,154**	,011	-,067	,005	,108
	Sig. (2-seitig)	,422	,076	,005	,008	,853	,246	,926	,063
	N	299	299	299	299	299	299	299	299
Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.	Pearson-Korrelation	-,048	,003	-,118	-,159	,071	-,077	,017	,065
	Sig. (2-seitig)	,409	,956	,042	,006	,219	,187	,773	,266
	N	299	299	299	299	299	299	299	299

. Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 9: Change/Ambiguität (n=291)

		Ich bin der Meinung, dass für ein erfolgreiches Unternehmen Veränderung notwendig ist.	Ich kann nachvollziehen, warum in meinem Unternehmen Veränderungen durchgeführt werden.	Ich persönlich bewerte die Veränderungen in meinem Unternehmen positiv.	Ich fühle mich gut über die Veränderungen in meinem Unternehmen informiert.	Ich fühle/fühlte mich auf die Veränderungen in meinem Unternehmen gut vorbereitet.	Ich weiß, an wen ich mich bei Fragen zu den verschiedenen Veränderungsprozessen in meinem Unternehmen wenden kann.
Probleme, die mir als unlösbar erscheinen, empfinde ich als persönliche Herausforderung.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,092 ,116 292	-,189 ,001 292	-,162** ,006 292	-,104 ,075 292	-,144* ,014 292	-,042 ,472 292
Ich gehe am liebsten auf Parties, auf denen ich neue Menschen kennenlernen kann.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,118* ,043 292	-,208 ,000 292	-,202** ,001 292	-,227** ,000 292	-,164** ,005 292	-,186** ,001 292
Mit Problemen, die mir unlösbar erscheinen, würde ich mich nicht ernsthaft beschäftigen wollen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,079 ,179 292	,147 ,012 292	,104 ,077 292	,119* ,042 292	,116* ,047 292	,037 ,526 292
Es macht mir manchmal Spaß, mit meinen Bekannten neuen Unternehmungen durchzuführen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	-,090 ,124 292	-,204 ,000 292	-,099 ,093 292	-,146* ,012 292	-,135* ,021 292	-,094 ,109 292
Auch für viel Geld würde ich meine Zeit nicht mit Problemen vergeuden, die mir unlösbar erscheinen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,019 ,749 292	,100 ,088 292	,047 ,420 292	-,001 ,984 292	,033 ,580 292	-,086 ,142 292
Ich brauche eine vertraute Umgebung, um mich wohlfühlen.	Pearson-Korrelation Sig. (2-seitig) N	,101 ,086 292	,083 ,156 292	,137* ,019 292	,047 ,423 292	-,014 ,807 292	,070 ,235 292

Probleme, die mir unlösbar erscheinen, versuche ich zu umgehen.	Pearson-Korrelation	,070	,166	,214**	,126*	,146*	,015
	Sig. (2-seitig)	,236	,004	,000	,032	,013	,801
	N	292	292	292	292	292	292
Ich fahre gern in Länder, die ich noch nicht kenne.	Pearson-Korrelation	-,140*	-,179	-,080	-,173**	-,127*	-,109
	Sig. (2-seitig)	,017	,002	,175	,003	,031	,062
	N	292	292	292	292	292	292
Es erscheint mir sinnlos, mich mit Problemen zu beschäftigen, die mir unlösbar erscheinen.	Pearson-Korrelation	,078	,131	,114	,091	,110	,004
	Sig. (2-seitig)	,182	,025	,051	,122	,059	,942
	N	292	292	292	292	292	292
Ich mag es nicht, in irgendeiner Weise überrascht zu werden.	Pearson-Korrelation	,115	,055	,032	,120*	,072	,109
	Sig. (2-seitig)	,050	,350	,592	,040	,218	,062
	N	292	292	292	292	292	292
Ich interessiere mich für ausländische Sitten und Gebräuche.	Pearson-Korrelation	-,169**	-,268	-,157**	-,200**	-,208**	-,163**
	Sig. (2-seitig)	,004	,000	,007	,001	,000	,005
	N	292	292	292	292	292	292
Eine Beschäftigung mit Problemen, die mir als unlösbar erscheinen, kann auch dann für mich von Nutzen sein, wenn ich sie nicht lösen werde.	Pearson-Korrelation	-,133*	-,207	-,111	-,132*	-,186**	-,098
	Sig. (2-seitig)	,023	,000	,058	,024	,001	,096
	N	292	292	292	292	292	292
Ich kann mich leicht für neue Hobbys begeistern.	Pearson-Korrelation	-,023	-,184	-,093	-,126*	-,099	-,074
	Sig. (2-seitig)	,696	,002	,113	,032	,093	,208
	N	292	292	292	292	292	292
Ich weiß gern im voraus, was mich in meinem Urlaub erwarten wird.	Pearson-Korrelation	,122*	,124	,089	,102	,066	,079
	Sig. (2-seitig)	,037	,034	,129	,081	,261	,177
	N	292	292	292	292	292	292

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* . Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Lebenslauf

Name: Verena Schurer
Geburtsdatum: 27. Mai 1989
Geburtsort: Wien
Familienstand: in Partnerschaft
Nationalität: Österreich

Ausbildung:

Seit Oktober 2011	Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien
2008-2011	Bakkalaureatsstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien
2003-2008	„Vienna Business School“ Hamerlingplatz Schwerpunkt Marketing English
1999-2003	Gymnasium BRG 8 Albertgasse
1995-1999	Volksschule „Notre Dame de Sion“

Sprachkenntnisse:

Englisch:	11 Jahre Absolvierung des First Cambridge Certificate of English 2-wöchiges Englisch-Camp 2-wöchiges work placement in Oswestry
Französisch:	7 Jahre 2-wöchiges Praktikum in St. Malo

Berufliche Tätigkeit/Arbeitspraktika:

Seit August 2011	Bank Austria Media Relations, Internal & Executive Communications
Seit Juli 2011	Tanzschule Rueff
August-September 2010	comunicative public relations gmbh
Juli 2006, 2007 und 2008 Februar 2007	Bank Austria Creditanstalt Leasing GmbH 2-wöchige Arbeitspraxis in einem Transportunternehmen in St. Malo, Frankreich
Februar 2006	2-wöchige Arbeitspraxis in einer Nursery in Oswestry, England
Juli 2005	Notariat Dr. Tades

Weitere Kenntnisse:

EDV-Programme: Mac, Word, Excel, Access, Power Point, SAP
Seminare: „Rhetorik und Körpersprache“, „Verhandlungstaktik“ und „Tourismusmanagement“

Abstract (Deutsch)

Diese Masterarbeit thematisiert Change Management, im konkreten die Change-Bereitschaft, also die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Finanzdienstleistungssektor. Als Untersuchungsgegenstand wurde die Bank Austria, die größte Bank Österreichs, herangezogen. Als Teil der italienischen UniCredit, in der sie als Holding für die CEE-Länder agiert, ist die Bank Austria ein internationaler, systemrelevanter Konzern. Da derzeit gerade in der Finanzbranche und damit auch in der Bank Austria zahlreiche Change-Prozesse durchgeführt werden, ist sie als Untersuchungsgegenstand ideal für diese Arbeit geeignet.

Mittels einer Online-Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden die Change-Bereitschaft sowie mögliche Einflussfaktoren auf diese gemessen. Dafür wurden auch die Bereiche Führung und Arbeitszufriedenheit sowie die Konzepte Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung untersucht, um einen möglichen Einfluss dieser auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter feststellen zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass jener Faktor mit dem größten Einfluss auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit ist. Desto höher die Arbeitszufriedenheit ist, desto höher ist auch die Bereitschaft für Veränderungen. Ein negativer Zusammenhang besteht allerdings zwischen Change-Bereitschaft und Führung. Personen, die für die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortlich sind, zeigen eine geringere Veränderungsbereitschaft, als jene, die keine Führungsposition innehaben. Auch wenn die Zusammenhänge in beiden Fällen nur schwach bis mittel stark sind, so sind doch alle Ergebnisse hoch signifikant, also mit höchster Wahrscheinlichkeit auf die Grundgesamtheit zutreffend.

In Bezug auf die Modelle Sensation Seeking, Ambiguitätstoleranz und Kontrollerwartung lassen sich keine Zusammenhänge mit der Change-Bereitschaft feststellen.

Abstract (English)

This thesis focuses on change management, in particular on the change-readiness, of employees in the financial services sector. As a subject, Bank Austria, the largest bank in Austria, was used. As part of the Italian UniCredit, in which it acts as a holding company for the CEE countries, the Bank Austria is an international, system-relevant group. As there are currently numerous change processes carried out in the financial sector and thus also in the Bank Austria, it is suitable as a subject for this work.

By means of an online survey of the employees were measured the change-readiness and possible influencing factors in this. In addition leadership and job satisfaction as well as the concepts of sensation seeking, tolerance of ambiguity and control expectancy/locus of control were examined to identify a possible influence of these on the change readiness of employees.

The results show that that factor with the largest influence on the change-readiness of employees is job satisfaction. The higher the job satisfaction, the higher is the willingness to change. A negative relationship exists between change-readiness and leadership. Persons responsible for the management of employees, show a lower willingness to change than those who have no leadership. Although the correlations are only weak to moderate in both cases, yet all results are highly significant, which means with the highest probability to the population truth.

In terms of the models of sensation seeking, tolerance of ambiguity and locus of control no correlation with the change-readiness can be identified.