



MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

Die Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Change-
Prozess

Eine empirische Untersuchung im Bankensektor

verfasst von / submitted by

Ioana-Simina Ristea, bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, November 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Abstract (DE)

Der Fokus der vorliegenden Magisterarbeit liegt auf die Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess einer österreichischen Bank. Basierend auf Theorien zu Change, Change-Communication und Mitarbeiterkommunikation versucht die Arbeit einen Überblick über die Bedeutung und Wirkung der Mitarbeiterkommunikation auf die Bankangestellten zu schaffen. Die untersuchte Bank hat ihr Filialkonzept neu erfunden und dieses in einen komplexen Change-Prozess eingesetzt. Mithilfe von qualitativen Interviews wurden Filialmitarbeiter, Führungskräfte und Change-Experten der Bank zum Unternehmenswandel und zur Mitarbeiterkommunikation befragt.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass die Mitarbeiterkommunikation mitverantwortlich für die Verhaltensänderung, die Motivation und Integration der Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt ist. Außerdem wurden anhand der durchgeführten Interviews Verbesserungsansätze für künftige Change-Prozesse in der untersuchten Bank ausformuliert. Empfohlen wird die Zusammenarbeit mit Kommunikationsspezialisten und eine integrierte Kommunikation, die an die Change-Phasen angepasst wird.

Die vorliegende Arbeit soll auch der künftigen Forschung dienen, indem Ideen und Verbesserungsansätze für neue Kommunikationskonzepte im Unternehmenswandel erstellt werden können. Ein weiterer Fokus soll in Zukunft auf die Bezugsebene und auf die Emotionen der Mitarbeiter während der Change-Prozesse gelegt werden.

Abstract (EN)

The focus of this master thesis lies on determining the role of the internal communication during change-processes in an Austrian bank. This paper tries to give an overview on the meaning and effects of the internal organizational communication for bank employees, based on theories on change, change-communication and internal communication. The examined bank renewed its branch concept by applying it into a complex change-process. Using qualitative interviews bank employees, team leaders and change-experts were questioned.

The empirical study shows that the internal communication is also responsible for behavioural change, motivation and integration of employees in their new field of work. Based on the qualitative interviews, improvement approaches for further change-processes in the examined bank were developed. This paper recommends the collaboration with communication specialists and an integrated communication aligned to the change-phases.

This master thesis serves further research by bringing new ideas and improvement approaches for new communication concepts in organizational change. Another focus should be based on the community of employees and their emotions during future change-processes.

Danksagung

Das Thema der vorliegenden Magisterarbeit ist aus meiner eigenen Geschichte entstanden und ist für mich der Höhepunkt meiner bisherigen persönlichen und beruflichen Laufbahn. Durch die unterschiedlichen, jahrelangen Jobs in der Bank und durch mein Studium, das ich mit viel Interesse und Leidenschaft absolviert habe, sammelt diese Arbeit meine Erfahrungen und dient außerdem zur weiteren wissenschaftlichen Forschung in diesem Bereich.

Hiermit möchte ich mich für jedes „Yes, you can!“ bedanken. Ich bin dankbar wundervolle Menschen an meiner Seite gehabt zu haben, die mir gezeigt haben, dass *alles* möglich ist! Vielen Dank an meine FreundInnen und ArbeitskollegInnen, die an mich geglaubt haben und mich stets unterstützt haben.

Danke Tobias, dass wir gemeinsam so viel geschafft haben und, dass du mich in diesem stürmischen Kapitel meines Lebens mit Loyalität und Geduld laufend begleitet hast.

Danke Sylvia und Leo für eure bedingungslose Liebe, eure Offenheit und Unterstützung.

Jedoch wäre ich was ich heute bin, nicht ohne meinen Lieblingsmensch: Mama. Danke dir, dass du immer an meiner Seite bist und wir gemeinsam jeden einzelnen Change – gut oder schlecht – überstanden haben. Auch auf diesem Weg einen großen Dank an meine Familie für die unendliche moralische Unterstützung und Liebe!

Vielen Dank, Frau Prof. Einwiller, für das konstruktive Feedback, für Ihre ruhige und vor allem professionelle Art mit der Sie mich betreut haben!

Change is what brought us here.

Inhaltsverzeichnis

I	Erkenntnisinteresse und Fragestellung.....	1
II	Theoretischer Teil.....	3
1	Zum Unternehmenswandel	3
2	Change-Communication	4
2.1	Arten von Kommunikation im Change-Prozess.....	4
2.2	Die Rolle der Change-Communication.....	5
2.3	Ziele der Change-Communication	7
2.4	Phasen der Change-Communication	9
2.5	Erfolgsfaktoren für die Change-Communication.....	10
3	Die Mitarbeiterkommunikation.....	13
3.1	Die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation – mehr als Information	13
3.2	Die Ziele der Mitarbeiterkommunikation.....	17
3.3	Die Führungskommunikation	20
3.4	Die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation.....	22
3.5	Die Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation.....	23
3.6	Die Planung der Kommunikation.....	24
4	Die Digitalisierung – eine Herausforderung für den Bankensektor	29
4.1	Veränderung in den Banken – Was ist anders?	31
4.1.1	Der Omnichannel-Ansatz.....	32
4.1.2	Das neue Filialkonzept	32
III	Empirischer Teil.....	33
5	Die Methode – eine qualitative Untersuchung.....	33
5.1	Die Befragung – qualitative Interviews	34
5.2	Die Kompetenz des Interviewers	35
5.3	Sampling – die Auswahl der Befragten	36
5.3.1	Die Führungskräfte und die Filialmitarbeiter.....	38
5.4	Die Durchführung der Interviews.....	38
5.4.1	Die Experteninterviews	39
5.5	Die Auswertung	40
5.6	Die Transkription der Interviews.....	41
5.7	Die Analyse	42
6	Ergebnisse.....	44
6.1	Die Experten zur neuen Filialkonzeption.....	44
6.1.1	Die Ausgangssituation des Change-Prozesses	44
6.1.2	Herausforderungen für das Change-Management.....	45
6.1.3	Vereinbarte Ziele und Rollen im Change	46

6.1.4	Erfolgsfaktoren in der neuen Filialkonzeption der österreichischen Bank.....	49
6.1.5	Aspekte der Kommunikation im Change-Prozess	51
6.2	Die Mitarbeiterinterviews.....	53
6.2.1	Ausgangssituation im Change	61
6.2.2	Die Informationsebene.....	62
6.2.3	Die Bezugsebene	63
6.2.4	Die Motivation.....	64
6.2.5	Feedback-Möglichkeit.....	66
6.3	Die Führungskräfte	66
6.3.1	Ausgangssituation und Herausforderungen	67
6.3.2	Ziele des Change-Prozesses für die Führungskräfte	70
6.3.3	Die Kommunikation zwischen Filialleiter und Mitarbeiter.....	71
6.3.4	Verbesserungsansätze der Führungskräfte	72
7	Beantwortung der Forschungsfragen	74
8	Verbesserungsansätze für die Praxis.....	78
8.1	Kommunikationsinstrumente in den Change-Phasen.....	78
8.2	Generelle Verbesserungsansätze mit Blick auf eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess.....	85
9	Diskussion und Fazit.....	89
	Literaturverzeichnis.....	92
	Tabellenverzeichnis	94
	Curriculum Vitae	95

„Das Leben gehört dem Lebendigen an, und wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

I Erkenntnisinteresse und Fragestellung

Modernisierung und Digitalisierung sind zwei Begriffe, die die aktuelle Entwicklungsrichtung für die meisten Branchen bestimmen. So versuchen viele Unternehmen, Prozesse und Vorgehensweisen zu vereinfachen, zu modernisieren oder sogar neu zu erfinden. Von der Innovationswelle und dem Unternehmenswandel werden auch die Banken nicht herausgelassen. In unserem Zeitalter verlangen Bankgeschäfte Schnelligkeit, Innovation und Anpassung an die Informationsgesellschaft. In diesem Sinne verändern sich die Kommunikations- und Informationskanäle, die Arbeitsprozesse und sogar die Architektur der Unternehmensimmobilien oder der Arbeitsplatz.

Die in der vorliegenden Arbeit untersuchte Bank in Österreich hat in den letzten Jahren nicht nur ihr Filialkonzept neu erfunden, sondern ist mit dem modernen Onlinebanking und mit dem neuen Campus, das Headquarter der Bank, ein sehr gutes Beispiel für Unternehmenswandel und Change-Communication. Behandelt wird speziell das Thema der neuen Filialkonzeption in der Bank. Diese Veränderung wurde schrittweise eingeführt: kleine bis mittlere Filialen wurden geschlossen oder zusammengelegt, Beratungszentren wurden in den wichtigsten Stadtteilen Wiens eröffnet. Dafür wurden von der Abteilung der Filialkonzeption die Organisation, neue Arbeitsprozesse und die Begleitung im Change für die Filialmitarbeiter geplant und gesteuert.

Nachdem die Menschen in den Unternehmen einen wichtigen Beitrag an Wandel- und Organisationsdynamik haben, und mit den eigenen Bedürfnissen und Erwartungen die Organisationsstruktur kontinuierlich mitgestalten, kann man behaupten, dass die Veränderungsprozesse in den Unternehmen ohne die Unterstützung der Mitarbeiter nicht möglich wären. Die Mitarbeiter tragen – bewusst oder unbewusst – die Unternehmensidentität mit, sind Teil der Unternehmensentwicklung und leben die Entscheidungen und die Firmenpolitik. Hier spielen viele soziale und psychologische Faktoren und vor allem die interne

Unternehmenskommunikation eine wichtige Rolle. Genau diese Elemente, zusammen mit den Menschen in den Unternehmen, ermöglichen es, die geplante Veränderung zu vollenden, machen sie erfolgreich oder können sogar unter Umständen zum Sturz beitragen. Der Unternehmenswandel hängt sehr stark von den Mitarbeitern und die interne Unternehmenskommunikation ab.

Das Erkenntnisziel dieser Magisterarbeit ist es, zu untersuchen, welche die Rolle der internen Kommunikation eines Unternehmens im Change-Prozess ist. Wie unterstützt die interne Kommunikation das Unternehmen in seinem Wandel? Wie verstärkt beziehungsweise teilt die interne Kommunikation die Unternehmensstrategie mit? Mit welchen Mitteln und Strategien werden Mitarbeiter durch die Kommunikation informiert und integriert und was kann die interne Kommunikation leisten?

Dies sind die Fragen, die anhand des Fallbeispiels der untersuchten österreichischen Bank beantwortet werden sollen.

Mit Hilfe der empirischen Untersuchung in der österreichischen Bank soll gezeigt werden, wie die Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess unter den betroffenen Führungskräften, Bankberater und Change-Experten gestaltet, gelebt und evaluiert wurde.

Die Arbeit besteht aus dem theoretischen Teil zu Unternehmenswandel, Change-Communication und Mitarbeiterkommunikation sowie aus dem empirischen Teil, in dem die qualitative Methode und die Ergebnisse der durchgeführten Interviews dargestellt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die sämtlichen Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter.

II Theoretischer Teil

1 Zum Unternehmenswandel

Die Notwendigkeit des Unternehmenswandels erklärt sich einerseits durch externe Faktoren, wie das Marktumfeld, die Politik, die Technologieentwicklungen oder die wirtschaftliche Lage und andererseits durch interne Faktoren, wobei diese in starker Verbindung zur Unternehmensentwicklung stehen. Diese wird, so wie die menschliche Entwicklung, durch die Abfolge dreier Phasen – Wachstum, Krise und Reife – charakterisiert (vgl. Lauer 2014:13).

Veränderungsprozesse werden, unabhängig von Art und Inhalt der Veränderung, als komplexe Prozesse in der Literatur behandelt. Dementsprechend sind mehrere Modelle zur Vereinfachung und Gliederung der Veränderungsprozesse entstanden. Kurt Lewins Modell steht als Grundlage für die später entwickelten Ausdifferenzierungen und erklärt in 3 Schritten die Grundzüge des Wandels, sei er in einer Gruppe, in der Gesellschaft oder in einer Organisation. Die erste Phase des Veränderungsprozesses bezeichnet Lewin *Unfreeze* und meint damit das Loslassen alter Verhaltensweisen und Gewohnheiten. Diese Phase gilt als Vorbereitung auf die Veränderung – die Individuen und/oder die Gruppe soll im Zuge der Unfreeze-Phase Veränderungsbereitschaft zeigen. Daraufhin folgt die *Move*-Phase, in der die Implementierung und das Erlernen der neuen Verhaltensweisen übernommen werden (vgl. Mohr 1997: 73f). Die zweite Phase des Veränderungsprozesses ist keine endgültige und bestimmt auch nicht die Richtung des Fortschrittes, sondern bringt vielmehr die Motivation zum Erlernen mit sich, so Schein (vgl. Burnes 2004: 985 zit. nach Schein 1996: 62). In der *Refreezing*-Phase, die dritte und letzte Phase in Lewins Veränderungsmodell, geht es um die Stabilisierung der Gruppe. Es gilt einen neuen Gleichgewichtszustand innerhalb der Organisation zu erreichen und zu Ruhe und Sicherheit zurückzukehren. Was das Unternehmen betrifft, sind öfters in der Stabilisierungsphase Veränderungen der Unternehmenskultur, der Normen und Gewohnheiten notwendig (vgl. Mohr 1997:75; Burnes 2004:986 zit. nach Cummings&Huse,1989).

2 Change-Communication

2.1 Arten von Kommunikation im Change-Prozess

Um die Ziele und Erfolgsfaktoren der Change-Communication zu erläutern, ist es sinnvoll, zuerst die Arten von Kommunikation, die im Change vorkommen, zu beschreiben. Hier werden alle Formen von interpersonellem Informationsaustausch während des Change-Prozesses einbezogen. Die relevanten Eigenschaften, die im Zuge dieses Theorieteils notwendig sind, werden nach Lauer in vier Gegensatzpaaren eingeordnet und beschrieben.

- 1) Die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Kommunikation ist ein wichtiger Aspekt sowohl in Theorie als auch Praxis des Change-Managements. Die formelle Kommunikation beinhaltet Botschaften von CEOs, von involvierten Managern im Change-Prozess und allen offiziellen Informationen im Wandel. So ist die erste Nachricht zum Unternehmenswandel, die schriftliche Kommunikation über E-Mails oder Briefe und auch alle Anweisungen zu neuen Arbeitsprozessen Teil der formellen Kommunikation. Die informelle Kommunikation hingegen spielt vorwiegend die wichtigere Rolle im Change-Prozess. Diese Form von Kommunikation beinhaltet jegliche Kommunikation außerhalb des formellen Protokolls. Darunter versteht man die Gespräche „zwischen Tür und Angel“ beim Mittagessen in der Betriebskantine, private E-Mails und andere spontane Interaktionen zwischen Mitarbeitern. Entscheidungen, die vermutlich schon längst auf informeller Ebene bewusst wurden, können nur im Rahmen der formellen Kommunikationsform offiziell getroffen und mitgeteilt werden. So spielt die informelle Kommunikationsform, gerade für das Change-Management aufgrund ihres Einflusses eine wichtigere Rolle als die formelle. Diesen Einflussprozess nennt man „Mikropolitik“. (vgl. Lauer 2014: 122, Lewis 2011: 53)
- 2) Sprechen zwei Mitarbeiter über die Veränderungen innerhalb des Konzerns, so findet symmetrische Kommunikation statt. Asymmetrische Kommunikation hingegen findet statt, wenn beispielsweise der CEO des Unternehmens oder ein Change-Manager ein E-Mail an die Mitarbeiter sendet. Die Asymmetrie des Begriffes deutet auf die unterschiedlichen Rangebenen der Gesprächsteilnehmer im Kommunikationsprozess hin. Dies kann

möglicherweise zu Unsicherheiten und Missverständnissen unter den Mitarbeitern führen. (vgl. Lauer 2014: 123)

- 3) Die nächste logische Unterscheidung ist die der persönlichen und medialen Kommunikation. Die symmetrische Kommunikationsform erfolgt meistens persönlich – Gespräche im Aufzug, in Meetings oder in den Arbeitspausen. Die asymmetrische Kommunikation läuft dafür eher medial ab: mithilfe von E-Mails, Intranet-Beiträgen oder Videos.
- 4) Ein weiterer Aspekt, der zum Erfolg oder Misserfolg von Kommunikation beiträgt, ist die Unterteilung in digitale und analoge Kommunikation, wobei in diesem Fall „digital“ nicht auf die Kommunikationstechnologie bezogen wird, sondern auf das gesprochene oder geschriebene Wort. Unter der analogen Kommunikation versteht man Mimik, Gestik oder Proxemik. (vgl. Lauer 2014: 123)

Nachdem die möglichen Kommunikationsformen im Change-Prozess erläutert wurden, wird im Folgenden die Rolle der Kommunikation während des Unternehmenswandels genauer dargestellt. Die Rolle der Change-Communication ist ein wesentlicher Teil der Theorie dieser Arbeit und die beschriebenen Ideen werden im Zuge der Empirie vertieft.

2.2 Die Rolle der Change-Communication

„Without credible communication, and a lot of it, hearts and minds of the troops are never captured.” (Krotter, 1995)

Was Rolle und Bedeutung der Kommunikation in Veränderungsprozessen von Unternehmen betrifft, ist sich die Literatur zu Change-Management und Change-Communication einig. Kommunikation ist „Voraussetzung und Schlüssel zur Veränderung“ und „eine Art Katalysator des Change-Managements“ (Mast 2008:407 zit. nach Brehm, 2002:263; Lauer 2014:124).

Lewis teilt der Kommunikation im Change-Prozess auch eine wichtige Rolle zu: “In change implementation, communication is a means by which stakeholders describe, persuade, instruct, support, resist, and evaluate the new and old practices.” (Lewis 2011: 30) Trotz der essentiellen Rolle im Wandelprozess betont Lewis, dass Kommunikation nicht alles ist: „However, change in organizations requires the dedication and availability of many resources: physical, emotional, political, as well as

rhetorical and discursive. Communicative processes and practices are a prominent part of change and often mediate these other issues." (Lewis 2011: 55)

Die Studie von Elving zur Rolle der Kommunikation im Organisationswandel basiert auf zahlreichen Literaturquellen zu Change und Change-Communication und stellt ein Model für die Kommunikation während des Unternehmenswandels vor. Elving bezieht sich hauptsächlich auf die zwei Hauptfunktionen der Veränderungskommunikation – communicatio, die informative Funktion und communicare, die Funktion zur Kreierung eines Gemeinschaftsgeistes innerhalb des Unternehmens – und stellt mithilfe von sechs essentiellen Thesen ein Richtwert für die empirische Arbeit im Bereich der Change-Communication vor. Nachdem die von Elving formulierten Thesen eine Vorlage für weitere Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit darstellen, werden im Folgenden die wichtigsten Ideen und das daraus entstandene Model in der Studie Elvings für die Rolle der Kommunikation im Organisationswandel beschrieben.

Ein ausschlaggebender Faktor im Unternehmenswandel ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Veränderung. Ohne einer entsprechenden Bereitschaft zur Veränderung seitens der Mitarbeiter kann der Change Prozess nicht effektiv ablaufen. „Since an organisation's functioning depends on the actions of its members, the organisation can change only when members' behaviour changes." (Elving 2005 zit. nach Goodman and Dean, 1982; Tannenbaum, 1971)

Der effektive Unternehmenswandel wird durch einen reduzierten Change-Widerstand und einer erhöhten Change-Bereitschaft seitens der Mitarbeiter charakterisiert. (vgl. Elving 2005: 131) So liegt der Fokus der Kommunikation sehr stark auf der Reduzierung des widersetzenden Verhaltens. Die zweite These von Elving besagt, dass die wichtigste Funktion der Change-Communication das vollständige Informieren der Mitarbeiter über Change und dessen Ursachen bzw. Folgen sein sollte. Die informative Funktion der Change-Communication hat einen Einfluss über die Bereitschaft zur Veränderung. (vgl. ebd.132)

In der informativen Kommunikation im Change-Prozess übernimmt das Management die Sender-Rolle und die Mitarbeiter die Empfänger-Rolle. Dies hat als Folge, ähnlich wie bei der asymmetrischen Kommunikation, dass Missverständnisse oder Unklarheiten auftreten können.

Hier stellt sich die Frage wie die österreichische Bank es geschafft hat, die Mitarbeiter für den Change vorzubereiten, welche Methoden, Kanäle dafür verwendet wurden? Die Gedanken werden im Interviewleitfaden miteinbezogen.

Betrachtet man die zweite Hauptfunktion der Change-Communication, entdeckt man möglicherweise die Kreierung einer Community während und nach dem Change-Prozess.

Postmes et al. schlussfolgern, dass Mitarbeiter, die stark engagiert sind, die adäquaten Informationen erhalten haben, um Ihre Arbeit zu vollenden. Diese Informationen wurden Ihnen formell seitens des Managements vermittelt. So entsteht die Verbindung zwischen den zwei Hauptfunktionen der Change-Communication: Information ist notwendig, um Gefühle einer Community zu schaffen. (vgl. Elving 2005:132)

Pfannenberger erwähnt auch die Komplexitätsreduktion als Hauptaufgabe der Kommunikation: sie stelle „die Verbindung zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt“ her. (vgl. Pfannenberger 2009:14) Dazu wird die Steuerungsfunktion genannt, ähnlich wie bei Lewis, der Aufbau tragfähiger Beziehungen, aber auch die Funktion, Ambiguität im Unternehmen zu managen. (vgl. ebd)

2.3 Ziele der Change-Communication

Eine Veränderung ohne einen guten Kommunikationsplan ist nicht nur undurchführbar, sondern kann sogar zum völligen Versagen führen. „Poorly managed change communication results in rumors and resistance to change, exaggerating the negative aspects of the change“ (Elving 2005:129 nach Di Fonzo et al., 1994; Smelzer und Zener, 1992).

Eine gute Zusammenfassung der Ziele der Veränderungskommunikation kommt auch von Mast: „In der Change Communication wird eine Reduzierung der kognitiven und emotionalen Unsicherheiten bei den Akteuren bzw. Bezugsgruppen angestrebt und versucht, Dissonanzen zu reduzieren“ oder auch Einstellungen und Verhaltensweisen bei wichtigen Stakeholdergruppen, zu denen auch die Mitarbeitergruppe zählt, zu beeinflussen, Hindernisse zu beseitigen und Chancen zu ergreifen. (vgl. Mast 2008: 405; 2016: 477)

Nachdem die Change-Communication in schwierigen Zeiten, die durch Druck und Emotionen charakterisiert ist und ihre Rolle erfüllen muss, stellt sie an den beteiligten Stakeholder hohe Anforderungen mit Blick auf die Bereitschaft zur Kommunikation. So wird das Hauptziel der Veränderungskommunikation – die Verhaltensänderung – durch Teilziele angestrebt:

- Die Aktivierung der Mitarbeiter und somit die Vermeidung einer Verzögerung der geplanten Change-Prozesse
- Sichtbare Unterstützung durch Multiplikatoren – Führungskräfte und Experten unterstützen und fördern die Kommunikationsprozesse
- Die Ritualisierung von Verhaltensweisen, durch welche neue Kommunikationsprozesse eingeübt und neue Gewohnheiten gebildet werden. (vgl. Mast 2008: 434)

Hier sei noch einmal hervorgehoben: „Die Aufgabe der Veränderungskommunikation liegt darin, die riskante Komplexität für die internen wie externen Stakeholder zu reduzieren und sie auf die Ziele des Change-Projekts zu orientieren.“ (Pfannenberger, 2009: 14)

Elving (2005: 131) unterteilt die Rolle der Unternehmenskommunikation in „communicatio“ – die informierende Rolle – und „communicare“ – die integrative Funktion, durch die eine Community innerhalb einer sich verändernden Organisation gebildet wird. In diesem Sinne behauptet Elving: „One of the main purposes of change communication should be to inform the organisational member about the change, and how their work is altered because of the change. This informative function of communication will have an effect on readiness for change.“ (Elving 2005:132)

Eine besondere Funktion der Change Kommunikation wird in der Fachliteratur nicht unerwähnt gelassen: die Steuerung der Emotionen.

Die Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens bringen Unsicherheit – auf emotionaler und kognitiver Ebene – mit sich. Nicht nur ein funktionierendes und gut strukturiertes Kommunikationssystem ist unerlässlich für das Gelingen des Unternehmenswandels, auch emotionale Verbindungen und verstärkte Motivation der Mitarbeiter sind wichtige Faktoren in der Erreichung der Unternehmensziele.

„Emotionen sind die menschliche Software, ohne die die Hardware nicht funktioniert.“
(Mast 2008:415)

Nicht zu unterschätzen sind Ängste in Unternehmen und bei den Stakeholdern. Diese sind spezielle Emotionen, die bei Menschen einen Erregungszustand verkörpern und als Reaktion auf eine gegenwärtige oder potenzielle Gefahr erscheinen. Während der Change-Prozesse kommen bei den Mitarbeitern unterschiedlichste Ängste vor: Versagensängste, Unsicherheit und sogar Existenzängste aufgrund der Job-Ungewissheit. (vgl. Mast 2008:416f.) Die Change Communication muss demgemäß agieren – einerseits durch klare Aussagen über den Veränderungsprozess, über den Kreis der Betroffenen und die Maßnahmen zum Schutz der betroffenen Personen. So besagte Mitarbeiter aufgeklärt, jegliche Gerüchte oder Unklarheiten sollten vermieden oder im besten Fall beseitigt werden. Andererseits ist die Change Communication auch ein geeigneter Kanal, um negative Emotionen aufzulösen und positive Gefühle wie Freude, Interesse oder Vergnügen zu verstärken. Die Ausgrenzung der Mitarbeiter oder mangelnde Beteiligung sind ebenso negative Faktoren, die Ängste und Widerstand schaffen können. Die Kommunikation muss Partizipation, Austausch und Feedback ermöglichen. (vgl. ebd. 2008:419f., zit. nach Burneckas 2004:20)

Relevant für den Fokus der vorliegenden Arbeit ist, inwiefern und mit welchen Mitteln die untersuchte Bank das Ausbalancieren von Emotionen im Kommunikationskonzept integriert. Wie kommt die Strategie bei den Mitarbeitern an und was empfinden sie überhaupt zum Thema „Change“? Auch diese Punkte werden in dem Leitfaden der Interviews miteinbezogen und ausgewertet.

2.4 Phasen der Change-Communication

Weiters kristallisieren sich in der Literatur Phasen der Change Communication heraus. Die Phasen der Change Communication werden mit dem klassischen Change-Modell Lewins verknüpft. Lewin erkennt die Unfreeze-Phase als die schwierigste und wichtigste Phase für die Change Communication, da die Mitarbeiter auf Probleme und mögliche Lösungsansätze aufmerksam gemacht werden müssen, so dass in dieser Phase vor allem die Erzeugung von Betroffenheit „aus der die Bereitschaft zur Veränderung erwachsen kann“ bedeutsam ist. (vgl. Mast 2008:411, zit. nach Jäckel 2003: 648)

Nicht zu unterschätzen ist ebenso der hohe Kommunikationsbedarf, der den Informationsbedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen muss (vgl. ebd. zit. nach Kling, 2003:107f.). Nachdem in der ersten Phase vor allem Start- und Zielmotivation erreicht werden sollen, empfiehlt Lauer das Informieren der Mitarbeiter über die Hintergründe für den erforderlichen Wandel, Visionen, Ziele und Strategien, erwartete Veränderungen und Schwierigkeiten sowie vorhandenen Support durch das Top-Management. (vgl. Lauer 2014:127)

Falls die erste Phase erfolgreich durchgeführt wurde, kann die Move-Phase unproblematisch verlaufen. (vgl. Mast 2008:411) Lauer verweist auf die Bekanntgabe erzielter Projektschritte gemäß Projektplanung, Verankerung neuer Ansätze in der Unternehmenskultur und das Erkennen und Überwinden von Widerständen.

In der Stabilisierungsphase ist die Betonung von Sinn und Zweck der Veränderung sinnvoll, um zur Wiederherstellung des Gleichgewichts innerhalb der Organisation beizutragen.

2.5 Erfolgsfaktoren für die Change-Communication

Die Kommunikation ist einer der zentralen Elemente und Einflussfaktoren im Unternehmenswandel. Der Handlungsspielraum des Kommunikationsmanagements und sein Einfluss auf konkrete Veränderungen hängen vom Top-Management und den Beteiligten ab, und zwar davon, ob sie an einem Strang ziehen und welche Offenheit sie der Kommunikation zulassen.

Im Folgenden werden die kritischen Erfolgsfaktoren für die Change-Communication nach Mast dargestellt. Die Autorin nennt drei Gründe für den Erfolg der Kommunikation im Wandel:

- Kommunikationsstrategie mit klarer Stakeholderorientierung: die Stakeholder möchten heutzutage wissen was und wann im Unternehmen passiert. (vgl. Pfannenberger 2014) Die Bedeutung des Feedbacks sowohl für die Kommunikationsplanung, als auch für die Stakeholder und die technischen Möglichkeiten der Online-Medien bringen zwei wichtige Merkmale in den Vordergrund: Interaktivität und Partizipation. Somit gewinnen eindeutig die dialogorientierten Kommunikationsformen an Bedeutung. (vgl. Pfannenberger 2014; Mast 2016: 461)

- Vernetzung mit der Unternehmenspolitik: Kommunikationskonzepte sind immer ein Weg zur Erreichung der Veränderung. Diese werden meistens dreidimensional bewertet – auf konativen, kognitiven und affektiven Ebene. Passiert es, dass Diskrepanzen zwischen den drei Ebenen aufscheinen, so sinkt die Erfolgsquote des Change-Projektes. (vgl. Mast 2016: 462)
- Agieren der Führungskräfte und Multiplikatoren als Kommunikatoren: Führungskräfte und „change-agents“ haben die „unverzichtbare Funktion der Interpretation und Transformation von Visionen, Zielen und Vorgaben in die Welt der Mitarbeiter“. Außerdem müssen sie potenzielle Unklarheiten oder Missverständnisse beseitigen. Hierfür wird die face-to-face Kommunikation und ihr Organisationsgrad immer wichtiger und auch anspruchsvoller.

Es wurde bereits erwähnt, worin das Ziel der Change-Communication besteht und wird an dieser Stelle nochmals explizit zusammengefasst: Die Change-Communication ist bestrebt die kommunikativen Hindernisse während des Unternehmenswandels aufzulösen, um diesen einerseits zu ermöglichen und andererseits die kognitiven und emotionalen Unsicherheiten bei den Akteuren und Bezugsgruppen zu reduzieren (Mast 2016: 477, Pfannenberger 2009: 12)

Betrachtet man in diesem Kontext die Definition der persuasiven Kommunikation, kommt man zu einigen Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Kommunikationsarten. So steht im Mittelpunkt der beiden Kommunikationsarten derselbe „funktionale“ Aspekt: die Intention, die Absicht und das Interesse um den Kommunikationsvorgang zu starten. Sowohl für Change-Communication als auch für die persuasive Kommunikation steht das Ziel, menschliches Denken und Handeln zu beeinflussen. In diesem Sinne ist die genauere Darstellung der zentralen Effektivitätsfaktoren der persuasiven Kommunikation, hier als Leitmotiv für die Erfolgsfaktoren der Change-Communication, sinnvoll. Die Effektivitätsfaktoren persuasiver Kommunikation werden im Folgenden der Erfolgsfaktoren von Change-Communication nicht gleichgestellt, sondern an der Change-Situation angepasst. In dieser Weise sollen Faktoren, die zur Beeinflussung der Mitarbeiter im Change-Prozess beitragen, erläutert werden. Laut dem Grundmodell der Wirkungsforschung im Rahmen der Hovland-Schule der vierziger Jahre, hängt die Effektivität persuasiver Kommunikation von folgenden Faktoren ab:

- Die kommunikativen Stimuli, wie Merkmale der vermittelten Aussage (Art und Anordnung der Argumentation), Merkmale des Kommunikators (Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit), Merkmale des Mediums (im Falle der Change-Communication ist die Rede von internen Kommunikationsmaßnahmen wie Intranet, E-Mail, Mitarbeiterveranstaltungen) oder situativen Bedingungen, so wie die „soziale“ Situation beim Aussageempfang (Change-Phase).
- Die Prädispositionen der Rezipienten spielen ebenso eine wichtige Rolle. Diese sind kommunikationsgebundene Faktoren, so wie vorhandene Einstellungen zum Change, zum Kommunikator oder zum Medium, da diese den Rezipienten beeinflussen, die Aussagen zu akzeptieren oder abzulehnen. Ebenso geht es hier um die kommunikationsfreien Faktoren, die eher vom Kommunikationsobjekt unabhängig sind und vielmehr mit der persönlichen Ebene des Rezipienten zu tun haben: intellektuelle Fähigkeiten oder persönliche Motivlagen, die beeinflussen können. Im Change-Prozess der untersuchten österreichischen Bank können es unterschiedliche, persönliche Erfahrungen oder auch die Jahre an Arbeitserfahrung in diesem Bereich sein.
- Die internen Mediatisierungsprozesse beinhalten drei Phasen des Rezeptionsvorgangs, die eine Aussage beim Empfänger durchlaufen muss, um beeinflussen zu können. Die Botschaft braucht als Erstes Aufmerksamkeit (attention) vom Rezipienten, um wahrgenommen werden zu können. Der zweite Schritt ist das Verstehen (comprehension), wo dem Inhalt der Botschaft eine Bedeutung zugeschrieben wird. Die ersten zwei Phasen bestimmen die letzte Phase dieses Vorgangs, in der die eigentliche Akzeptanz (acceptance) der Aussageinhalte geschieht. (vgl. Burkart 2002: S.467f nach Hovland&Janis 1979: S.225)

Der Einfluss der Change-Communication und die dazu gehörigen Erfolgsfaktoren zum neuen Filialkonzept der Bank wird im Leitfaden der Interviews mit Experten und Mitarbeiter miteinbezogen und im empirischen Teil dieser Arbeit analysiert.

3 Die Mitarbeiterkommunikation

Die vorliegende Arbeit basiert auf dem Vergleich zwischen dem theoretischen Modell der Mitarbeiter- und der Change Kommunikation und den tatsächlich in der Praxis angewandten Vorgehensweisen im Veränderungsprozess einer Bank. In diesem Sinne ist eine theoretische Annäherung an Begriff und Bedeutung interner Kommunikation angebracht.

In der Fachliteratur wird innerbetriebliche Kommunikation unter anderem als interne (Unternehmens-)Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation oder als „organizational communication“, „employee communications“, „employee relations“ sowie „internal public relations“ bezeichnet. Die vorliegende Arbeit bevorzugt die Benennung Mitarbeiterkommunikation, da es sich hier um die innerbetrieblichen, kommunikativen Prozesse auf allen Unternehmensebenen handelt. Außerdem steht im Vordergrund der Untersuchung die Kommunikation zwischen den im Change involvierten Mitarbeitern.

Dennoch werden für den weiteren Verlauf der Arbeit die Begriffe Mitarbeiterkommunikation und Interne Kommunikation gleichbedeutend verwendet, um vom Fokus der Untersuchung nicht abzuweichen sowie um eine bessere Lesbarkeit zu ermöglichen.

Die Interne Kommunikation oder die Mitarbeiterkommunikation beinhaltet „alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder Organisation ablaufen“ (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008:225). Die Interne Kommunikation ist als Teil der Unternehmensstrategie und „eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements“ (vgl. ebd.) zu betrachten. So leiten sich auch die Ziele der Mitarbeiterkommunikation von den Zielen der Unternehmenskommunikation ab – und diese wiederum unterstützen Vision, Ziele und Strategien eines Unternehmens. (vgl. ebd. 2008:227)

3.1 Die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation – mehr als Information

Ein wichtiger Aspekt oder vielleicht der Baustein dieser Arbeit ist die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation. Warum ist die Kommunikation innerhalb eines Betriebes wichtig und wert, wissenschaftlich beleuchtet zu werden?

Von jedem einzelnen Menschen ausgehend, ob angestellt oder selbstständig, ob Mitglied der Gesellschaft oder Teil eines Unternehmens in hierarchischen Systemen, Kommunikation ist auf den unterschiedlichsten Ebenen evident.

Auch in der Fachliteratur wird beschrieben, dass die Rolle der internen Kommunikation sehr stark zugenommen hat.

„Die interne Kommunikation ist die Basis einer erfolgreichen Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter.“ (Esch et al. 2009: 1263)

Eine Befragung, die in 2003 von Booz Allen Hamilton und Peakom durchgeführt wurde, bestätigt dies. Untersucht wurde die Bedeutungsentwicklung von verschiedenen Kommunikationsbereichen in 300 renommierten Unternehmen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Mitarbeiterkommunikation den dritten Rang belegte. Stärker an Bedeutung haben für Unternehmer nur die Entwicklung des Internets und der Medienarbeit gewonnen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.225) Die Gründe für den Bedeutungszuwachs sind offensichtlich: gut informierte Mitarbeiter sind erfolgreiche Mitarbeiter. Dies trägt zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Die internen Kommunikationsabläufe sorgen für die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter, was sich wiederum in deren Berufstätigkeit widerspiegelt, denn „PR begins at home“. (vgl. Mast 2016: 264f) Aus Unternehmenssicht gibt es verschiedene Gründe für den Zuwachs der Bedeutung an Mitarbeiterkommunikation, jedoch münden die meisten in der veränderten – oder gar verbesserten – Rolle des Mitarbeiters innerhalb des Unternehmens. Mast fasst die Gründe zusammen:

- **Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil („performance“)**

Vor allem bei größeren Unternehmen hat sich der Gedanke einer effizienten internen Kommunikation schon länger durchgesetzt. Die praktische Umsetzung von Kommunikationsprozessen beeinflusst Mitarbeiter und Führungskräfte in der Interpretation der erhaltenen Information sowie im Entscheiden und im Handeln. Dass effiziente interne Kommunikation zu einer raschen Informationsverarbeitung, Entscheidungsfindung, einer beschleunigten Planung und Umsetzung sowie zu mehr Produktivität und Motivation innerhalb des Unternehmens führt, wurde von zahlreichen Studien bewiesen. (vgl. Mast 2016: 266f zit. nach Stehle/Mücke 2009)

- **Mitarbeiter als knappe Ressource („war for talents“)**

Employer Relations beginnt, so wie PR, bei den eigenen Mitarbeitern und Führungskräften. (vgl. Mast 2016; Mast/ Simtion/ Sprachmann 2015) Unternehmen stehen vor der Notwendigkeit, sich bekannt zu machen und nicht nur die besten Mitarbeiter zu rekrutieren, sondern auch die bestehenden an das Unternehmen zu binden. So ist es eine Herausforderung sowohl für die interne als auch für die externe Kommunikation.

- **Mitarbeiter als Kommunikatoren („Botschafter“)**

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte die Rolle der Kommunikatoren übernehmen, werden sie zu einer glaubwürdigen, einflussreichen Informationsquelle. Sie bestimmen oft das Arbeits- und Kommunikationsklima, die Motivation und fungieren als Sprachrohr ihres Unternehmens. Vor allem im Zeitalter des Internets wird die Trennlinie zwischen der externen und internen Kommunikation immer schwächer und die Mitarbeiter haben immer öfter die Möglichkeit, Inhalte nach außen zu transportieren. Dies trägt viel zur Neupositionierung der internen Kommunikation bei. (vgl. Mast 2016: 267)

- **Mitarbeiter als Risiko („whistleblower“)**

Die Mitarbeiter und Führungskräfte gelten als Risiko für das Unternehmen, wenn sie – bewusst oder unbewusst – als sogenannte „whistleblower“ agieren. So können die Mitarbeiter geheime Informationen über das Unternehmen veröffentlichen oder auch Kritik ausüben, die in dieser Form noch nie existiert hatte. Die sozialen Netzwerke bieten dafür eine gute Gelegenheit. (vgl.ebd.)

Die vorliegende Arbeit hat ihren Fokus vor allem auf die Rolle des Mitarbeiters als Wettbewerbsvorteil und als Kommunikator. Einerseits darf an dieser Stelle der „performance“ Faktor nicht unerwähnt bleiben, gerade im Bankensektor. Nachdem die Digitalisierung und Modernisierung der Banken zu noch mehr Konkurrenz führt, steigt auch die Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter im Kontext des Wettbewerbs. Erleben die (Bank-)Mitarbeiter realitätsnahe, informative Kommunikationsabläufe, so können sie die Informationen selektieren, interpretieren, weiterführen und dementsprechend auch in ihrem Umfeld agieren. Konkret, im Fall der neuen Filialkonzeption, hängt die Motivation der Mitarbeiter, die Zusammenarbeit, die Akzeptanz der Veränderung und der Erneuerung von gut vorbereiteten, nachvollziehbaren Kommunikationsprozessen ab. Andererseits ist der Mitarbeiter in

seiner Rolle als Kommunikator ein wichtiger Teil des Change-Prozesses. Auch in der Veränderung zur neuen Filialkonzeption innerhalb der Bank wurde mit sogenannten Botschaftern gearbeitet. Diese waren ausgewählte Mitarbeiter, die aktiv im Change Verfahren mitgestalten und sich einbringen durften. Eine Schlüsselfunktion üben als direktes, vielleicht sogar den Botschaftern übergeordnetes Organ, die Führungskräfte aus. Nicht nur, dass diese als Sprachrohr zwischen Change-Manager und Top Manager gelten, sind sie auch für die Auswahl der Botschafter zuständig. Die Führungskommunikation hat eine besondere Rolle in dieser Untersuchung. Mehr zu diesem theoretischen Ansatz ist im Kapitel 2.3.2.1 zu finden.

Mitarbeiterkommunikation ist mehr als (Mitarbeiter-)Information. (vgl. Klöfer/ Nies 2001:28) In der Betriebswirtschaftslehre wird die Kommunikation als pure Information verstanden. Hier werden Informationsübermittlung, Information und Kommunikation synonym verwendet. Die Begriffe der Information und der Kommunikation sollten an dieser Stelle abgegrenzt werden. „Information betrachten wir als die erste, aber nie alleinige Stufe des Kommunikationsprozesses. Sie hat vor allem die Aufgabe, Aufmerksamkeit zu erwecken, den Prozess einzuleiten und ein für bestimmte Personen zwecksorientiertes und/oder neuartiges Wissen“ zu vermitteln. (vgl. Klöfer/Nies 2001: 28 zit. nach Hill 1989:137)

Darüber hinaus beeinflussen auch die stets zunehmende Dynamik der Arbeitswelt und der steigende Wettbewerb die Rolle der internen Kommunikation.

„Vieles wird komplizierter: vernetzte Kommunikation, vernetzte Arbeitsformen und vernetzte Organisationen. (...) Alles wird schneller: schneller kommen Innovationen auf den Markt, schneller verschwinden Produkte aus den Regalen, schneller finden Aktionen und Transaktionen statt. Anfragen müssen schleunigst beantwortet werden, Entscheidungen zügiger fallen.“ (vgl. Herbst 1999:13)

In diesem Sinne ist die interne Kommunikation in Unternehmen zum Erfolgsfaktor zur Bewältigung dieser raschen Veränderungen geworden. Veränderungsprozesse greifen tief in die Unternehmen ein. Ob bei Fusionierungen, Umstrukturierungen oder beim Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen – die interne Kommunikation in ihrer emanzipierten Form, weg von der Sozialleistung hin zum strategischen Führungsinstrument, trägt zur Mitgestaltung und Erfolgserreichung bei. „Sie muss die Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Versprechen und Botschaften

des Unternehmens durch ihre Arbeit und ihre Kommunikation einzulösen.“ (vgl. Schick 2010: 1)

3.2 Die Ziele der Mitarbeiterkommunikation

Bedenkt man, dass die Mitarbeiterkommunikation, so wie im vorigen Kapitel beschrieben, einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg trägt, schließt man schrittweise auf ihr Ziel.

In einem Zeitalter mit herrschenden dynamischen und innovativen Veränderungsprozessen schafft es die Geschäftsführung oft nicht mehr alleine, das Unternehmen lebensfähig zu erhalten. Es werden motivierte, mitdenkende, gut informierte Mitarbeiter benötigt, die nicht nur mitgestalten können, sondern auch disponieren und kontrollieren. (vgl. Einwiller et al. 2008: 226) Hierfür wird im Idealfall eine entsprechend hochwertige Mitarbeiterkommunikation eingeführt.

Die Mitarbeiterkommunikation ist Voraussetzung für das Funktionieren und die Zielerreichung von Unternehmen. Sie schafft einerseits den Bedeutungsrahmen für die Mitarbeiter, die Informationen weiterverarbeiten und anhand dessen handeln und entscheiden. Andererseits ist die Kommunikation als Prozess verantwortlich für die Umsetzung der Entscheidungen. (vgl. Mast 2016: 269) Der Fokus der vorliegenden Untersuchung bedarf eine eindeutige Erläuterung des Auftrages der Mitarbeiterkommunikation.

Schick beschreibt den Generalauftrag der Unternehmenskommunikation als „substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu leisten.“ (vgl. Schick 2010: 9)

Im Folgenden werden die wesentlichen Ziele der Mitarbeiterkommunikation nach Mast erläutert.

- *Koordination und Vernetzung*: Interne Kommunikation soll innerhalb des Unternehmens nicht nur ihre informative Rolle ausüben, sondern auch ein koordiniertes und kontrolliertes Miteinander im Unternehmen ermöglichen. Gezielte Steuerung, Vernetzung und Verbesserung der Arbeitsprozesse werden durch die Kommunikation von Management zu Mitarbeiter realisiert. So entstehen leistungsfähige Verbindungen zwischen Menschen und Organisationseinheiten mit dem Ziel der Wertschöpfung. (vgl. Mast 2016: 270)

- *Motivation*: Eines der wichtigsten Ziele der internen Kommunikation ist die Steigerung der Mitarbeitermotivation, zeigen unterschiedliche Studien. Die offene und wertschätzende Kommunikation, die die Mitarbeiter spüren lässt, dass sie ein aktiver und wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses sind, fördert deren Motivation und Engagement. „Management by information“ gilt als eines der wichtigsten Motivationsinstrumente. (vgl. Einwiller et al. 2008: 228; Mast 2016: 270)
- *Arbeitszufriedenheit* zu schaffen ist ein weiteres Ziel der internen Kommunikation. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter entsteht aus der Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und Präferenzen. Erhalten die Mitarbeiter genügend Information und Kommunikation, so werden essenzielle Bedürfnisse wie Orientierung, Einbindung, Bestätigung usw. befriedigt. (vgl. Mast 2016: 270)
- *Vertrauen und Glaubwürdigkeit*: Jegliche Arbeitsbeziehung basiert auf Vertrauen. Die Kommunikation ist ein wichtiges Element, um bei den Mitarbeitern das Gefühl des Vertrauens zu erwecken. Ernst genommen zu werden, einen glaubwürdigen Ansprechpartner zu haben, offene und ehrliche Informationen zu erhalten, tragen zur Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei und vermitteln den Mitarbeitern Vertrauen. (vgl.ebd.)
- *Integration und Identifikation*: Eigene Arbeitserfahrungen, die Partizipationsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld und die soziale Integration innerhalb des Unternehmens beeinflussen die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Ebenso hängen Identifikation und Integration von Corporate Identity und Unternehmenskultur ab. (vgl. ebd.)
- *Betriebsklima und Unternehmenskultur*: Die Wahrnehmung der Unternehmenskultur kann durch die Mitarbeiterkommunikation beeinflusst werden. Die Instrumente und Kanäle der internen Kommunikation sind wesentliche Elemente der Unternehmenskultur.
- *Wissen und Veränderungsbereitschaft*: Gerade in Zeiten wie diesen, wo Veränderungen innerhalb von Unternehmen regelmäßig stattfinden, ist das Wissen und die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich zu verändern essentiell. Laut Klöfer und Nies leistet die interne Kommunikation hierfür vielleicht ihren größten Auftrag „wir dürfen fast sagen, das eigentliche Ziel, die Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation sei es, Mitarbeiter so zu fördern, dass sie den

stetigen Wandel weniger als Bedrohung, sondern eher als Chance erkennen.“
(vgl. ebd.: 271; Klöfer/Nies 2001: 36)

- *Außenwirkung*: Mitarbeiterkommunikation zielt primär auf unternehmensinterne Prozesse. Jedoch gilt die Mitarbeitergruppe in ihrer Rolle als Botschafter oder „whistle blower“ auch als externe Informationsquelle und besitzt eine hohe Glaubwürdigkeit. „Gut informierte und sich mit dem Unternehmen identifizierende Mitarbeiter können eine beachtliche positive Außenwirkung haben.“ (vgl. Mast 2016: 271)

Die oben genannten Ziele der Mitarbeiterkommunikation haben ein gemeinsames Bindeglied – die Führungskraft. Kommunikation ist ein wesentliches Element der Führungsaufgabe und die Führung ist eines der Hauptaufgaben der Unternehmenskommunikation. Wie genau die Führung der Mitarbeiter auf die Kommunikation wirkt und welche Instrumente und Faktoren für die Führungskommunikation von Bedeutung sind, wird im folgenden Kapitel erläutert.

3.3 Die Führungskommunikation

Führungskräfte planen, steuern und koordinieren, soweit durch die Definition und Logik ihrer Position bekannt. Mitarbeiter zu führen heißt jedenfalls, mit den Mitarbeitern kommunizieren. Die meisten Mitarbeiter schätzen die eigene Führungskraft als wichtigsten Kommunikationspartner, wie zahlreiche Mitarbeiterumfragen zeigen. (vgl. Schlick 2010:141) Dementsprechend steuern Führungskräfte nicht nur die Arbeitsprozesse und die Organisation dieser, sondern auch die interne Kommunikation, durch welche Arbeitsabläufe entstehen, verstanden und weitergegeben werden. Führungskräfte reden mit ihren Mitarbeitern, vermitteln die wichtigsten Informationen, das Unternehmen betreffend, ihre Rolle im Unternehmen, Ziele und Arbeitsanweisungen. „Führungskräfte gestalten die Kommunikation, die sie brauchen und die sich die Mitarbeiter wünschen“ schreibt Herbst (1999: 38). Ist dies der Fall im Veränderungsprozess der vorliegenden Untersuchung? Bekommen die Mitarbeiter tatsächlich die gewünschte Menge und Art an Kommunikation? Auch diese Fragen werden dem Leitfaden für die Mitarbeiterinterviews hinzugefügt.

Manager gelten als zentrale Multiplikatoren von Mitarbeiterkommunikation. Sie haben den direkten und täglichen Einfluss auf ihre Mitarbeiter. (vgl. Mast 2016: 293 zit. nach Schick 2014: 135ff, Buchholz/Knorre 2013:104ff, Mast 2011: 118ff)

Diese erfüllen zwei Kommunikationsfunktionen: eine informative und eine sozial-emotionale. (vgl. Mast 2016: 293) Herbst sieht die Führungskräfte als wichtigste Informationsquelle für die Mitarbeiter. Die Kommunikation sei eine Führungsaufgabe, die nicht delegiert werden kann.

Vorgesetzte „müssen die Mitarbeiter über alles informieren, was diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen. (...) Sie müssen ihre Mitarbeiter über Entscheidungen der Geschäftsführung informieren und sie mit ihnen diskutieren. (...) Sie müssen die Meinungen und die Hinweise von den Mitarbeitern nach oben weitergeben – an ihre Vorgesetzten – und die eventuell weiter nach oben bis zur Unternehmensspitze.“ (Herbst 1999: 39)

Ob das von Herbst beschriebene Muss der Führungskräfte noch aktuell ist, ist fraglich. Führungskräfte haben ohne Zweifel die wichtigste Kommunikator-Rolle. Jedoch hat laut Dienstanweisung der Mitarbeiter auch die Aufgabe, sich selbst zu

informieren, zu fragen und zu diskutieren. An dieser Stelle wird hervorgehoben, dass der Mitarbeiter keine passive Rolle im Kommunikationsprozess haben sollte.

Führungskräfte sind zuständig für die korrekte Übermittlung der Informationen, der Schulungsmöglichkeiten, der Zurverfügungstellung notwendiger Lernunterlagen und Zugängen zu den elektronischen Informationsquellen. Was die Meinungen und die Hinweise der Mitarbeiter betrifft, sind diese jedenfalls, wie auch Herbst beschrieb, entgegenzunehmen und im Sinne einer harmonischen Zusammenarbeit mit Aufmerksamkeit zu bearbeiten. Ist es hierfür sofort notwendig, das Feedback weiterzuleiten oder bedarf es vorerst einer Diskussion auf Team-Ebene? Auch hier kann die interne Kommunikation intervenieren und auf Team-Ebene viel lösen.

„Kommunikation verläuft von der Führungskraft zum Mitarbeiter, aber im nächsten und entscheidenden Schritt auch in umgekehrter Richtung. Dabei wird Führung als ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung gesehen.“ (Klöfer/Nies 2001: 21) So haben die Mitarbeiter, die sich selbst als Teilnehmer im Kommunikationsprozess betrachten, die Chance, eigene Ideen in die Entscheidungsfindung der Organisation miteinzubringen. (vgl. Klöfer/Nies 2001: 21)

Die interne Kommunikation sollte als Stütze der Führungskräfte verstanden und praktiziert werden. Mithilfe unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente können Führungskräfte ihre Kommunikationsziele – die mindestens so wichtig sind wie Umsatz- oder Ergebnisziele – erreichen. Führungskräfte spielen hier die entscheidende Rolle, verfügen aber, vor allem in mittleren und großen Unternehmen, über die Unterstützung und Beratung der Fachexperten aus dem Kommunikationsbereich. Die Beratung und Unterstützung der Manager kann tiefer gehen. Ein gutes Kommunikationsmanagement ist erforderlich, um wichtige Veränderungen innerhalb des Unternehmens durchzuführen. Dafür sind Kommunikationsexperten schon im Frühstadium geeignet, um auf Managementebene Kommunikationsabläufe beraten, planen und organisieren zu können. (vgl. ebd. 2001: 25f)

Führungskräfte erfüllen neben der informativen auch die sozial-emotionale Kommunikationsrolle. Die emotionale Beziehung der Führungskraft zum Mitarbeiter kann – positive oder negative – Einflüsse auf die Motivation, Leistung und Zufriedenheit haben. Studien zeigen, dass die Mitarbeiter nach Fairness, Integrität, Transparenz und Ehrlichkeit seitens der Vorgesetzten streben. Diese Eigenschaften

hängen eng zusammen mit der Glaubwürdigkeit der Manager und das Vertrauen in die Führungskräfte zusammen. „Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind zentrale Ressourcen für Vorgesetzte. Ohne sie kommen Botschaften nicht bei den Mitarbeitern an, werden Entscheidungen nicht akzeptiert und Anweisungen mehr oder weniger offen boykottiert.“ (vgl. Mast 2016: 293f)

Einer der Kernbereiche der internen Unternehmenskommunikation ist die persönliche Kommunikation der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern, im Team und der Fachleute untereinander. Wenn richtig eingesetzt, „ist das persönliche Gespräch die wirksamste und effizienteste Form der Kommunikation, da sie mehrere Funktionen gleichzeitig erfüllt: Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung.“ (vgl. Mast 2016: 290 nach Clappitt 2013: 113, Knapp/Daly 2011, Hitt 2009) Aufgrund dessen ist ein persönliches Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sehr wertvoll und sollte im Sinne einer erfolgreichen internen Kommunikation nicht vergessen werden. Die Bedeutung der persönlichen Kommunikation wird im Kapitel „Change-Kommunikation“ erläutert.

3.4 Die Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

Die Planung der Instrumente geschieht hinsichtlich der Richtung des Informationsflusses. Es wird zwischen Abwärtskommunikation, Aufwärtskommunikation und horizontaler Kommunikation unterschieden. Unter Abwärtskommunikation versteht man den Informationsfluss von oben nach unten, d.h. vom (Top-)Management über die verschiedenen Führungsebenen bis zu den Mitarbeitern, die das letzte Glied der Kette darstellen. Es entstehen gewisse Kommunikationsinstrumente für die Abwärtskommunikation wie zum Beispiel die Mitarbeiterzeitung, Mitarbeitererevents oder das Business-TV.

Die Aufwärtskommunikation, die von unten nach oben fließt, nutzt andere Instrumente: Mitarbeiterbefragungen, Vorgesetztenbeurteilung, Beschwerdemanagement oder auch betriebliches Vorschlagswesen.

Der Begriff „horizontale Kommunikation“ bezeichnet alle Kommunikationsprozesse, die nicht dem Schema „oben-unten“ entsprechen. Horizontal kommunizieren bedeutet Austausch und Dialog. Des Öfteren haben Unternehmen weniger Kanäle für die horizontale Kommunikation. (vgl. Mast 2016: 285) Genutzt werden vor allem das Intranet, Besprechungen und Gruppenmeetings (Mast 2016 nach Seifert 2015,

Laufer 2009, Domke 2006), informelle Gespräche und die elektronische Textkommunikation.

Die Interne Kommunikation richtet sich, wie schon erwähnt, an verschiedene Stakeholder im Unternehmen. Die Zielgruppen bestehen aus allen Mitarbeitern des Unternehmens sowie Managern, Projektteams und auch externen oder freien Mitarbeitern. (vgl. Einwiller et al. 2008:235 zit. nach Schick 2002:44f.; Welch 2007: 184)

3.5 Die Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation

Nachdem der Begriff „Mitarbeiterkommunikation“ definiert wurde und dessen Ziele erläutert wurden, bedarf es einer näheren Betrachtung der Zielgruppe.

Die Mitarbeiterkommunikation richtet sich qua Definition an alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Anders als bei der externen Kommunikation, kann man im Falle der internen Unternehmenskommunikation keine Anspruchsgruppen außer Acht lassen. „Alle im Arbeitsprozess des Unternehmens Mitarbeitenden sind für den Wertschöpfungsprozess wichtig und als aktiver Teil der Mitarbeiterkommunikation zu betrachten.“ (vgl. Einwiller et al. 2008: 235)

Die Zielgruppe der Mitarbeitenden soll als solche betrachtet werden und nicht als „eine Zusammenfassung von Einzelpersonen“ definiert werden. (Klöfer/ Nies 2001: 76) Auch wenn die Belegschaft der Unternehmen klarerweise aus Einzelpersonen besteht, gehören diese immer einer oder mehreren Gruppen an. So kann man sich in der Mitarbeiterkommunikation für bestimmte Ziele unterschiedlichen Gruppierungen anschließen. (vgl. Klöfer/ Nies 2001: 76f)

Die unterschiedlichen Merkmale, nach denen die Differenzierung der internen Zielgruppen geschieht, sind laut Mast (2002: 276): Führungsfunktion, fachliche Position, Region/ Standort oder Spezial-/ Interessengruppen (z.B. neue Mitarbeiter, Angehörige).

Sowohl bei der Gestaltung der Kommunikationsinstrumente als auch in der Planung der Kommunikation, wird die Beachtung der verschiedenen Zielgruppen empfohlen.

Ein wichtiger Hinweis für die Zielgruppenbildung, noch vor der Kommunikationsplanung, ist die Einteilung in Primär- und Sekundärzielgruppen. (vgl.

Mast 2016: 110 nach Bruhn 2014a: 700ff) Primärzielgruppen sind die Bezugspersonen, die als Meinungsführer agieren. Sie befinden sich in der Hierarchie zwischen dem Unternehmen und der Sekundärzielgruppe, auf deren Meinungsbildung sie einwirken können. Relevant in der Planung ist dementsprechend die Überlegung, welche Primärzielgruppe wie gebrieft, geschult und informiert werden soll. Die Vorgehensweise basiert auf den Two-Step-Flow Ansatz aus der Kommunikationswissenschaft (vgl. Mast 2016: 110)

Diese Einteilung ist von großer Bedeutung für die vorliegende Untersuchung, nachdem drei Bezugsgruppen kritisch beleuchtet und befragt werden: die Experten im Change-Management, die Führungskräfte und die Filialmitarbeiter. Ohne der Absicht, eine gezwungene Hierarchie zu bilden, die in diesem Fall nicht bedeutend wäre, liegt es auf der Hand, dass die Führungskräfte als Sprachorgan und Meinungsbildner gelten.

Auch wenn alle Mitarbeiter optisch und graphisch interagieren können, geht es doch vielmehr um die Verständigung, die Relevanz der gebotenen Informationen und auch um die Attraktivität der Kommunikationsinstrumente. Verwenden Mitarbeiter eher Printmedien oder bevorzugen sie online Medien? Sollte man interaktive Videos einbauen oder doch die persönliche Kommunikation favorisieren? Die Auswahl an Kommunikationsformen und -Instrumenten wird sicherlich von Kommunikationsinhalten vorgegeben, jedoch ist die Zielgruppe hier auch ein wichtiges Element, das im Endeffekt für die Erreichung der Unternehmensziele eine bedeutende Rolle spielt.

3.6 Die Planung der Kommunikation

Um die Ziele der Mitarbeiterkommunikation zu verwirklichen, bedarf es eines systematischen Planungsprozesses in der Kommunikation. Der Planungsprozess der internen Kommunikation ist essenziell für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit und umfasst vier Phasen. Diese werden im Folgenden in Anlehnung an Einwiller et al. (2008: 233-249) beschrieben.

Die Situationsanalyse befasst sich als erster Schritt des Planungsprozesses mit der Erhebung der Ausgangssituation und den vorliegenden Rahmenbedingungen für die zukünftigen Mitarbeiterkommunikationsmaßnahmen. Informationen zu unternehmensinternen Strukturen und Prozessen, Ressourcen und Budgets, bisher

eingesetzten Kommunikationsinstrumenten und nicht zuletzt Resultaten aus der Erfolgskontrolle, sofern diese vorliegen, sollen in die Situationsanalyse miteinbezogen werden. Durch Mitarbeiterbefragungen kann die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Mitarbeiter erfasst werden.

Die Differenzierung der Zielgruppen erfolgt unter allen Mitarbeitern eines Unternehmens, hier müssen alle Gruppen von Mitarbeitern berücksichtigt werden, denn „alle im Arbeitsprozess des Unternehmens Mitarbeitende sind für den Wertschöpfungsprozess wichtig und als aktiver Teil der Mitarbeiterkommunikation zu betrachten“ (Einwiller et al., 2008: 235). Differenziert werden die Zielgruppen auf Basis von Merkmalen wie fachliche Position, Führungsfunktion, Region und Standort oder Interessensgruppen.

Aufgrund der Situationsanalyse können Schwächen und Stärken in der Mitarbeiterkommunikation entdeckt werden, die in weiterer Folge zur Zieldefinition beitragen. „Ziele müssen derart formuliert sein, dass sie messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert sind.“ (ebd. 2008: 236)

Welch und Jackson unterscheiden vier Dimensionen, die im Rahmen der internen Kommunikation entstehen und diese neu definieren. Die Wissenschaftler unterteilen die Interaktionen und Beziehungen zwischen den für die Mitarbeiterkommunikation relevanten Stakeholdern und stellen so die „Internal Communication Matrix“ auf. Die Matrix von Welch und Jackson soll als Unterstützung für Unternehmen ihre Anwendung finden für strategische Analyse, Planung sowie Evaluation. Sie untersuchten zahlreiche Definitionen und Konzepte der internen Kommunikation in der Fachliteratur und identifizierten die Stakeholdergruppen auf unterschiedlichen Unternehmensebenen:

- Alle Mitarbeiter
- Das strategische Management: CEO, Top Manager
- „day-to-day“ Manager, also die Gruppe der Supervisoren, Teamleads sowie Line-Manager
- Arbeitsgruppen: Divisionen und Fachabteilungen
- Projektgruppen: spezifische Gruppen, die in gewissen Projekten, wie „Implementierung der E-Mails unternehmensweit“ u.ä. (vgl. Welch/ Jackson 2007: 184)

Wenn zusammengefasst, entsteht zwischen den oben beschriebenen Stakeholdergruppen eine Serie von zusammenhängenden Dimensionen für die interne Kommunikation. Die Aspekte des Managements der Mitarbeiterkommunikation vervollständigen die vorgeschlagene Matrix der beiden Wissenschaftler: Partizipation in der Kommunikation, Richtung des Kommunikationsflusses und Kommunikationsinhalte. (vgl. Welch/ Jackson 2007: 185)

Hinterfragt man den Zweck der Kommunikation in der Unterscheidung der vier Ebenen, so kann man die kommunikationswissenschaftliche Lasswell-Formel wiedererkennen: „Who says what in which channel to whom with what effect?“.

Dimension	Level	Direction	Participants	Content
1. Internal line management communication	Line managers/supervisors	Predominantly two-way	Line managers-employees	Employees' roles Personal impact, e.g. appraisal discussions, team briefings
2. Internal team peer communication	Team colleagues	Two-way	Employee-employee	Team information, e.g. team task discussions
3. Internal project peer communication	Project group colleagues	Two-way	Employee-employee	Project information, e.g. project issues
4. Internal corporate communication	Strategic managers/top management	Predominantly one-way	Strategic managers-all employees	Organisational/corporate issues, e.g. goals, objectives, new developments, activities and achievements

Tabelle 1. Internal communication matrix (eigene Darstellung nach Welch&Jackson 2007:185)

Die Tabelle zeigt die vier Dimensionen der Mitarbeiterkommunikation, deren Ausrichtung, die Mitwirkenden und die dazu passenden Inhalte. Im Folgenden werden die vier Ebenen der Matrix erläutert.

Die erste Ebene der Matrix betrifft die Teamleader, die Führungskräfte und im Fall der vorliegenden Untersuchung die Filialleiter und Filialdirektoren. Die Kommunikation basiert hauptsächlich auf beiden Ebenen, von Führungskraft zu Mitarbeitern und auch umgekehrt. In diesem Kommunikationsprozess werden Mitarbeiterrollen oder persönliche Auswirkungen besprochen in Form von Teambriefings und -meetings.

Die Kommunikation innerhalb des Teams, unter den Mitarbeitern wird in der zweiten Ebene beschrieben. Als Zweiweg-Kommunikation definiert, findet diese im Team statt, wenn es um die Aufgabenteilung oder sonstige Tasks geht. Die Kommunikation unter den Teammitgliedern kann sowohl formell als auch informell (z.B.: in der Kaffeeküche oder Mittagspause) geschehen und ist meist persönlich. (vgl. Lauer 2014: S. 122)

Die Projektgruppen-Kommunikation basiert ebenso auf dem Prinzip der Zweiweg-Kommunikation, findet unter den Projektbeteiligten statt und lässt Austausch stattfinden zu wichtigen Informationen oder bei Schwierigkeiten. Die dritte Ebene wird in der vorliegenden Arbeit nicht näher untersucht.

Die Dimension der „internal corporate communication“ ist laut Welch und Jackson eine (überwiegend) einseitige Kommunikation von Top-Managern zu allen Mitarbeitern. Diese wird im Leitfaden für die Experteninterviews berücksichtigt.

Die von Welch und Jackson erstellte Matrix findet ihre Anwendung im Rahmen dieser Arbeit in der Vorbereitung der Experteninterviews und in der Beantwortung der Forschungsfragen. Nachdem vor allem Strategien, Inhalte und Tools der Mitarbeiterkommunikation der Bank im Fokus sind, stellt sich hier die Frage, inwiefern die oben dargestellte Matrix auf die angewandte Strategie zutrifft und welche Rolle bzw. Bedeutung die dargestellten Dimensionen haben.

Die systematische Planung und Optimierung der Unternehmenskommunikation findet mit der Zeit ihre Selbstverständlichkeit durch mehrere Argumente aus der Praxis. Es bedarf einer Systematisierung der Kommunikation aus strategischen Erfolgsgründen.

Die Anforderungen an die Leistungen der Unternehmenskommunikation bringen auch den Druck des Erfolges mit sich, der Schnelligkeit und der Effektivität. So reichen kurzfristige Maßnahmen oder spontane Entscheidungen langfristig gesehen nicht. Nachdem sich die Kommunikationsstrategie an die Gesamtstrategie des Unternehmens richtet, ist eine systematische Vorgehensweise, die zum Unternehmenserfolg beiträgt, erwünscht. (vgl. Mast 2008: 121)

„Die Kommunikationsplanung ist ein systematisch-methodischer sowie integrativ ausgerichteter Prozess der Erkenntnis und Lösung kommunikationspolitischer Problemstellungen“, so Bruhn. (2014: 225) Der Autor fasst die Charakteristika der Kommunikationsplanung zusammen. Er erwähnt die:

- Prozessbezogenheit – die Kommunikationsplanung ist ein dynamischer Prozess, bestehend aus mehreren Phasen
- Rationalität – Kommunikationsplanung wird als systematisch, konzise und methodisch-fundiert bezeichnet
- Zukunftsbezogenheit – auf Prognosen angewiesen
- Zielbezogenheit – kommunikationspolitische Zielsetzungen werden grundsätzlich verfolgt; einzige Voraussetzung, dass die Kommunikations- und Unternehmensziele vollständig erfasst und hinreichend operationalisiert sind. (vgl. ebd)

In der Fachliteratur haben sich präzise Phasen der Kommunikationsplanung herauskristallisiert. So findet man bei Cutlip et al. (2006) vier Stufen des Public-Relations-Prozesses: die Situationsanalyse, die Strategieplanung, die Implementierung der Maßnahmen und die Evaluierung des Konzeptes bzw. des Kommunikationsprozesses. (vgl. Mast 2008: 132)

Ähnlich definiert auch Bruhn vier Stufen und benennt sie Analysephase, Planungsphase, Durchführungsphase und Kontrollphase. Diese zwei Modelle gehen von denselben Vorgehensweisen und Hintergründen aus.

4 Die Digitalisierung – eine Herausforderung für den Bankensektor

Das Zeitalter der Technologie, der Geschwindigkeit und nicht zuletzt der Digitalisierung beeinflusst nicht nur das Individuum und dessen Gewohnheiten, sondern auch das Bankensektor. Um die Chancen der Digitalisierung bestens zu nutzen, müssen sich Finanzinstitute weltweit strategisch, organisatorisch und operativ neu aufstellen. Doch welche sind die „drivers of change“? Weshalb machen die Finanzinstitute im Karussell der Veränderungen mit? Eigene Denkansätze, inspiriert aus unterschiedlichen (informellen) Gesprächen, Beobachtungen und unterschiedlichen Dokumenten aus der Bank werden im Folgenden dargestellt.

Einige Jahre nach der Finanzkrise sehen sich die Retail-Banken zahlreichen Herausforderungen gegenüber – wie die verschärften Regulierungen, verändertes Kundenverhalten, erhöhte Kundenerwartungen, neue Konkurrenz und die digitale Revolution, um nur einige zu erwähnen.

So wie viele andere Branchen und Unternehmensmodelle, müssen auch Finanzdienstleister dem Trend der Digitalisierung folgen und im Geschäftsmodell integrieren. Diese Notwendigkeit entsteht nicht nur wegen – teilweise branchenfremden – Wettbewerbern, sondern vielmehr wegen „dem zunehmenden Wunsch der Kunden nach einer raschen und weitreichenden Digitalisierung im Bankensektor.“ (vgl. Bain 2012) Kunden interagieren weltweit mit unterschiedlichen Firmen aus allen möglichen Branchen und Industrien. Die „customer experience“ wird auch in der Bank mit der von Amazon oder Starbucks verglichen. Demzufolge sind die Erwartungen der Retail-Kunden immer komplexer. Kunden wünschen sich mehr als eine sichere Bank, die ihr Finanzleben verlässlich betreut. Bankkunden wünschen sich eine angenehme Interaktion innerhalb der Filiale, hundertprozentige Zuverlässigkeit, Flexibilität und eine „einfache“ Art und Weise, Lösungen zu finden und das in jedem Lebensabschnitt.

Die Erwartungen der Kunden werden bereits in anderen Branchen erfüllt. Global Player wie Amazon beispielsweise, haben den Ansatz von mehreren digitalen Kanälen erkannt und eingeführt. Trotz einer etablierten Position im online Geschäft bereitet Amazon physische Filialen vor, um die customer experience zu verbessern und sich zu einem Multichannel-Unternehmen zu entwickeln.

Ein bedeutender Faktor für die meisten Veränderungen im Bankensektor ist zweifelsohne die „digitale Revolution“, die das Verhalten und die Erwartungen der Kundenmehrheit verändert hat und auch alle Funktionen der Retail-Banken und der Konkurrenz beeinflusst. Die Technologie veränderte sowohl die Geschwindigkeit als auch die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, lernen, sich informieren und (inter-)agieren. Die rasche Aufnahme der mobilen Endgeräte, der sozialen Medien und der restlichen digitalen Trends führt zu massiven Veränderungen im Kundenverhalten, und zwar branchenunabhängig. Kunden vergleichen nicht mehr Banken unter sich, sondern vergleichen die Erfahrungen unterschiedlicher Unternehmen und erwarten eine ähnliche oder oftmals bessere Erfahrung in der Bank. Die Informationen sind dank Internet nur noch einen Klick entfernt, ebenso die eigene Stimme des Kunden und dessen Echo, dank der sozialen Medien. Das klassische „word of mouth“ hat sich über Facebook, Twitter und Ähnlichem auch digitalisiert und verbreitet sich schneller als je zuvor. Dies bedeutet für Banken große Vorsicht in der Auswahl der Kommunikationskanäle, im Verhalten und Auftritt. Wie können all diese Aspekte erfüllt werden, wenn nicht mithilfe der eigenen Angestellten? Die Rolle der Mitarbeiter und die Kommunikation mit und von den Mitarbeitern gewinnt tagtäglich an Bedeutung und muss sich obligatorisch an das Tempo des Zeitalters, in dem wir leben anpassen.

Die digitalen Trends und die neue Geschwindigkeit, mit der die Menschen lernen und sich informieren, sowie auch die restlichen Change-Ursachen können eine Riesenchance für die Retail-Banken darstellen. Wird diese Chance genutzt? Was verändert sich dadurch im Bankensektor?

Bain & Company untersuchten in 2012, mit welchen Themen, gefordert durch die Digitalisierung, sich Banken aktiv auseinandersetzen sollten.

Laut Bain werden die Kunden in Zukunft nicht mehr zwischen Offline- und Online-Angeboten unterscheiden müssen. Dementsprechend sollten die Banken reagieren und sich vorbereiten. Die Kunden werden wählen, welche Kanäle sie wann nutzen, um ihre Bankgeschäfte zu erledigen. Die Integration sämtlicher Vertriebskanäle im sogenannten Omni-Channel-Ansatz ist nur eine der vier strategischen Weichenstellungen.

Eng damit verbunden ist auch die Neugestaltung des Filialnetzes, die Modernisierung der Organisationsstruktur und IT sowie die Stärkung der Marke der Bank, so Bain (S.5). Die vorliegende Arbeit setzt sich vor allem mit der Neugestaltung des Filialnetzes und -lebens aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht aus. Nichtsdestotrotz sollte an dieser Stelle der Zusammenhang zwischen der Neugestaltung und Veränderung mit der Digitalisierung betont werden. Es bedarf eines Gesamtbildes der Hintergründe für die Change-Prozesse, die im Folgenden im Rahmen dieser empirischen Untersuchung beschrieben und analysiert werden.

Bain & Company schreiben: „Erfolgreiche Institute im digitalen Zeitalter zeichnen sich vor allem durch vier Eigenschaften aus: Transparenz, Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, Innovationsgeschwindigkeit und einen klaren Kundenfokus.“ (S.5)

Dementsprechend geht es nicht nur um die Einführung sämtlicher Apps, die das Bankgeschäft um einiges modernisieren und die Geschwindigkeit der Transaktionen erhöhen, ebenso geht es nicht nur um das Modernisieren der Arbeitsumgebung, der Organisation im Filialleben oder am eigenen Arbeitsplatz, auch wenn diese sehr wohl wichtige Aspekte der Neuheit darstellen. Was diese Untersuchung vielmehr verfolgt, ist die Kommunikation mit und von Mitarbeitern, die aus gewissen Einstellungen entsteht und diese auch wiederum sehr beeinflussen kann. Aus eigenen Beobachtungen als Bankangestellte sind zahlreiche Unterschiede in der Kommunikation unter und mit Kollegen und Kolleginnen aufgefallen. Einstellungen und motivierende Aktionen oder Personen im Arbeitsumfeld haben im Laufe der Zeit das Agieren und Kommunizieren der Mitarbeiter beeinflusst. Ebenso haben Kommunikationsabläufe, -Kanäle und -Maßnahmen die Meinungen, Gefühle und Arbeitsweisen der Bankangestellten verändert. Die Forschung zeigt: gute, motivierte Mitarbeiter sind informierte Mitarbeiter. Hier sollte der strategische Start- und Endpunkt sein, um die Unternehmensziele zu erfüllen.

4.1 Veränderung in den Banken – Was ist anders?

Transparenz, Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, Innovationsgeschwindigkeit und einen klaren Kundenfokus – das sind die vier Eigenschaften, die erfolgreiche Bankinstitute im digitalen Zeitalter mitbringen müssen. (vgl. Bain 2012: 5) Die genannten Eigenschaften werden durch unterschiedlichen Veränderungen gelebt. Der starke Kundenfokus findet sein Echo

im Filialleben und in den Arbeitsweisen der Bankangestellten. So bekommen die Filialmitarbeiter auch neue Arbeitsplätze und -anweisungen, die Neuheit findet ihren Weg nicht nur zum Kunden selber, sondern gleichermaßen zu den Mitarbeitern, die den Change mittragen und verwirklichen.

4.1.1 Der Omnichannel-Ansatz

Der neue Ansatz der Integration der Vertriebskanäle im Bankensektor ist ein wichtiger Aspekt in der Neuorganisation und -gestaltung des Bankgeschäftes. Außerdem hat dieser zweifelsohne auch einen Einfluss auf die Bankangestellten, deren Arbeitswelt sowie auf die interne und externe Unternehmenskommunikation, denn der Omnichannel-Ansatz ist eng verbunden mit Service- und Kundenorientierung. Wenn die Banken den Kunden immer mehr in den Mittelpunkt stellen, dürfen die Betriebskanäle nicht nur Informationen zur Verfügung stellen, sondern sollen diese erstens auch untereinander verbunden werden, sowie Möglichkeiten für Zusatzgeschäfte anbieten.

4.1.2 Das neue Filialkonzept

Auch wenn die Notwendigkeit eines Filialbesuchs immer mehr nachlässt, sind die Filialberatungen umso wichtiger. Die Kundenbesuche sollen schnell, informativ und mühelos werden sowie bequem und angenehm in Erinnerung bleiben. Flexible Beratungsgespräche in open-space Räumlichkeiten und modernen Beratungszentren sollen das ermöglichen. Die neuen Bankfilialen bieten dem Kunden nun mehr Raum und die Büros für die Mitarbeiter werden zwar moderner, aber kleiner.

Die Kundenberater wechseln in ihrer Rolle vom Bankberater zum digitalen Wegweiser für die Kunden. Sie repräsentieren immer mehr die Zukunft der neuen Bank und verkörpern das Bild des Changes. Die Atmosphäre der Beratungszentren wird einladend, beratend und kundenorientiert gestaltet anstatt der auf Transaktionen fokussierten Stimmung, die es bisher gab.

III Empirischer Teil

5 Die Methode – eine qualitative Untersuchung

Der Fokus der vorliegenden Magisterarbeit ist Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Rahmen des Change-Prozesses der neuen Filialkonzeption in einer österreichischen Bank. Hierfür wurde die qualitative Methode ausgewählt, um die Essenz, das Menschliche und das Individuelle zu verstehen. Qualitative Sozialforschung orientiert sich am Besonderen und versteht sich als induktiv, wobei quantitative Forschung eher deduktiv definiert wird. „Der qualitativ-verstehende Ansatz versteht sich dabei immer dahingehend, Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur analysieren zu können, sondern sich in diese hineinzusetzen, sie nachzuerleben oder zumindest nacherlebend sich vorzustellen.“ (vgl. Mayring 2007: 17f)

In einer Untersuchung über Mitarbeiter und Kommunikation, über die facettenreichen Einstellungen, Meinungen und Erlebnisse von Bankangestellten eignet sich die qualitative Methode. So ist es möglich zu beschreiben und zu interpretieren, um letztendlich eine Sammlung von detaillierten Verbesserungsvorschlägen sowie eventuelle Ursachen für Unzufriedenheit oder auch für Motivation zu erforschen.

Die qualitative Methode hat jedoch auch einige Nachteile, die im Rahmen dieser Magisterarbeit auch nicht unerwähnt bleiben sollten. Es bedarf einer gut organisierten, zeitaufwändigen Vorbereitung seitens der Forscherin. Im Sinne der genauen Erforschung sind in der ersten Phase sowohl die Vorbereitung und Durchführung der Interviews als auch die anschließende Auswertung eher aufwändig. Speziell in dieser Untersuchung war es eine der größten Herausforderungen, die passenden Ansprechpartner in der Bank zu finden, zum Interview einzuladen und zu befragen. Dafür war eine lange Vorbereitung notwendig, nicht nur für den Leitfaden, sondern auch hinsichtlich der Bankprozesse und Hintergrundgeschichten, die für diese Untersuchung relevant sind.

5.1 Die Befragung – qualitative Interviews

Um das „Innenleben“ innerhalb der Bankfilialen bestmöglich zu erfassen, wurden teilstrukturierte (oder auch: Leitfaden-) Interviews geführt. Die Interviews ermöglichen dem Interviewer, eine Stufe tiefer in die emotionale Ebene des Befragten einzudringen. Sie ermöglichen ebenso die Untersuchung von kleineren, persönlichen Erlebnissen, die aber sehr wohl einen großen Einfluss auf die Forschungsergebnisse haben können.

„Durch die Möglichkeit, Situationsdeutungen in offener Form zu erfragen, Fragen nach Handlungsmotiven zu stellen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen zu erheben, Fragen zu Zweck-Mittel-Vorstellungen zu stellen, und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen sind mit offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen in Soziologie und Psychologie gegeben.“ (Hopf 1993: 180)

Im Folgenden soll die Methode der qualitativen Leitfadeninterviews nähergebracht werden, um ein besseres Verständnis der ausgewählten Methode und der Bedeutung dieser zu ermöglichen.

Die teilstrukturierten Interviews können sich je nach Untersuchung sehr unterscheiden. Manche Interviews haben einen eher knappen Leitfaden, manche ziehen sich sogar über mehrere Termine. Doch einige Eigenschaften haben alle Leitfadeninterviews und somit auch die in der vorliegenden Untersuchung gemeinsam. Erstens hat der Befragende dank dem vorgebildeten Leitfaden weitgehende Möglichkeiten und Freiheiten in der Gestaltung des Interviews. Die Befragung ähnelt stark einer alltäglichen Situation und soll so den Befragten zum Erzählen und zu „lebensnäheren Antworten“ ermutigen. (vgl. Lamnek 2010: 311; Hopf 1993: 177) Die Interviewer sind auch aufgefordert, die eigenen vorgegebenen Fragen nach eigenem Ermessen durch klärende und sinnvolle Nachfragen, die im Sinne des Untersuchungsfokus bedeutsam erscheinen, zu ergänzen. So können unterschiedliche Gesichtspunkte, die sich im Gesprächsverlauf entfalten, erhoben werden. Hier zeigt sich auch die Asymmetrie des Gespräches. So wie in einem Alltagsgespräch, zeigt der Forscher Empathie und geht auf das Gesagte ein, indem er neue Fragen entwickelt. (vgl. Hopf 1993: 177f; Lamnek 2010: 306)

Die Asymmetrie des Gespräches sorgt auch für die Erzeugung einer angenehmen, jedoch angemessenen Stimmung, so dass sich der Befragte wohl fühlt und zum Reden motiviert wird.

„Gerade im qualitativen Interview hat der Befragte die Möglichkeit, seine Wirklichkeitsdefinitionen dem Forscher mitzuteilen.“ (Lamnek 2010: 317) Nachdem es keine Antwortvorgaben gibt, wird der Befragte zum Erzählen eingeladen. Ziel ist es, Situationsdeutungen zu erfragen, Fragen nach Handlungsmotiven zu stellen und durch die Offenheit des Interviews die „wahre“ Realität des Befragten zu erfassen. Für jede Art des Interviews wurde ein Leitfaden anhand der Theorie erstellt. Nachdem der Leitfaden durch die Literaturanalyse entstanden ist, soll dieser auch für die Kategorienbildung in der Auswertung dienen.

Insgesamt wurden 11 Interviews durchgeführt: 2 Experteninterviews mit Mitarbeiter der Filialkonzeption, 2 Führungskräfte und 7 Filialmitarbeiter. Es wurden aktive Führungskräfte der Forscherin, auch aus der Vergangenheit; bewusst nicht befragt, um eine gewisse Distanz und Wissenschaftsethik für die Untersuchung beizubehalten. Ebenso wurde beabsichtigt, Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Filialen zu befragen, um den Ergebnissen mehr Diversität und Aussagekraft zu geben.

5.2 Die Kompetenz des Interviewers

Die Fähigkeit, qualitative Interviews durchzuführen, wird im Allgemeinen als Selbstverständlichkeit und auch als „unproblematischer Bestandteil der Qualifikation von Sozialwissenschaftlern“ betrachtet. (vgl. Hopf 1993: 181) Abgesehen von den methodischen Eigenschaften dieser Erhebungsmethode kommt die Kompetenz des Interviewers stark zum Ausdruck. In der vorliegenden Untersuchung war die Kompetenz einerseits kommunikationswissenschaftlich, durch Studium und Beruf erwiesen, aber auch inhaltlich angemessen durch die Nähe zum Untersuchungsgegenstand. So war es der Forscherin möglich, Fragestellungen zu entwickeln, die dank ihres Fachverständnisses und der Nähe zum Bank- und Filialgeschäft durch Berufstätigkeit und langjähriger Beobachtungen einen bedeutsamen Beitrag für diese Magisterarbeit mit sich brachten. Nichtsdestotrotz sind gewisse Planungsfehler, das Zeitmanagement oder auch Interviewpartner nicht zu unterschätzen. Auch wenn die fachliche und theoretische Kompetenz vorhanden ist,

erscheinen Hürden in der Interviewpraxis oft unerwartet und überraschend. Persönlichkeitsmerkmale der Befragten oder sogar „Anfängerfehler“ sind bei der Durchführung qualitativer Interviews unvermeidbar und zu beachten. Die Folgen dazu fasst Hopf wie folgt zusammen:

- Die Häufung suggestiver Fragen oder auch der bewertenden und kommentierenden Aussagen, die ablenkend oder sogar störend wirken können
- Schwierigkeiten, die passenden Anhaltspunkte zu finden und präzise nachfragen
- „eine aus Angst und Unsicherheit resultierende Unfreiheit im Umgang mit dem Frageleitfaden“, der immer in Erinnerung gerufen wird – ein weiterer Störfaktor im Gespräch. (vgl. Hopf 1993: 182)

Die oben beschriebenen Tendenzen ergaben sich auch in den hier geführten Interviews. Diese wurden immer weniger, je mehr Interviews geführt wurden. Auch wenn einige Befragte bereits aus dem beruflichen Alltag bekannt waren, spielte dies keine Rolle in der Interviewführung.

5.3 Sampling – die Auswahl der Befragten

Die Auswahl der Interviewpartner bestimmt die Art und die Qualität der Informationen, die man im Nachhinein für die Auswertung und implizit für die Schlussfolgerungen der Untersuchung verwendet. Dies bedeutet, dass die initiale Vorbereitung, die Diskussionen innerhalb des untersuchten Unternehmens und die Findung der geeigneten Interviewpartner eine sehr wichtige Rolle spielen. Im Folgenden werden die drei Kategorien von Interviewpartner – Experten, Führungskräfte und Filialmitarbeiter – und die Bestimmung dieser erläutert.

Es wurde drei Ebenen interviewt:

- 1) Die Experteninterviews mit Change-Managern und die Leitung der neuen Filialkonzeption der untersuchten österreichischen Bank
- 2) Führungskräfte in Bankfilialen der untersuchten österreichischen Bank
- 3) Filialmitarbeiter

5.3.1 Die Experten

Bis zwei Expertinnen aus der Filialkonzeption der untersuchten Bank gefunden wurden, haben mehrere Gespräche innerhalb des untersuchten Unternehmens stattgefunden. Zuerst wurde der Fokus auf die Mitarbeiterkommunikation in der neuen Filialkonzeption gelegt und interne Ansprechpartner gesucht. Wie auch Gläser und Laudel nach Gorden (1975) zitieren, wurden vor der Auswahl der Experten folgende Fragen gestellt:

- Wer verfügt über die relevanten Informationen zum Change-Prozess?
- Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
- Wer von den Informanten ist verfügbar?

Die passenden Experten sollten auf operativer Ebene tätig und stark im Change-Prozess der neuen Filialkonzeption, involviert sein. Nachdem die untersuchte Bank über die Abteilung „Filialkonzeption“ verfügt, wurde in der ersten Phase ein Gespräch mit einem Mitarbeiter der genannten Abteilung über die Ausgangssituation des Change-Prozesses in der Bank geführt. Die Expertinnen wurden von ihm empfohlen, da der Bezug zu den Mitarbeitern und die Kommunikationsaspekte eher in ihrem Aufgabengebiet seien. So wurden die zwei Expertinnen, die Change-Beauftragte für die neue Filialkonzeption und die Leitung der Filialkonzeption, zum Interview eingeladen. Die Change-Beauftragte organisiert und begleitet den Change-Prozess in den Bankfilialen. Ihre Vorgesetzte, die zweite Expertin, die interviewt wurde, leitet die Abteilung der neuen Filialkonzeption in der untersuchten Bank.

Bei der Auswahl der Expertinnen wurde nicht auf den vereinfachten Zugang zu den befragten Personen geachtet, sondern auf den passenden Fokus. So wurden einige Vorgespräche geführt, um interne Arbeitsprozesse, die Zuständigkeit unterschiedlicher Abteilungen und Personen besser zu verstehen sowie die richtigen Ansprechpartner zu finden. Im Zuge dieser Gespräche ist die zur Erkenntnis gekommen, dass die Kommunikation rund um das Projekt nicht von der Abteilung der internen Kommunikation gesteuert wird. Somit war ein Interview mit Mitarbeitern der internen Kommunikation zum untersuchten Projekt für die vorliegende Arbeit nicht relevant und wurde aus diesem Grund nicht durchgeführt.

5.3.1 Die Führungskräfte und die Filialmitarbeiter

Um einen besseren Überblick zu bekommen und das Sample so relevant wie möglich zu gestalten, wurden Führungskräfte und Filialmitarbeiter aus unterschiedlichen Filialen ausgesucht. Die Führungskräfte wurden von den Expertinnen empfohlen und dadurch zum Interview eingeladen. Von den erhaltenen Empfehlungen waren nicht alle potenziellen Interviewpartner verfügbar, dementsprechend wurden auch andere Führungskräfte eingeladen. Die Filialmitarbeiter waren Bekannte oder wurden durch Bekannte empfohlen. Hierfür wurde auch die Diversität bestmöglich in Betracht gezogen, so dass aufgrund dessen jüngere und auch ältere Filialmitarbeiter mit unterschiedlichen Funktionen befragt wurden.

5.4 Die Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden in den jeweiligen Filialen der Mitarbeiter durchgeführt. Nach Lamnek sollt „die Erhebungssituation möglichst vertraulich und entspannt sein. Im Unterschied zur standardisierten Befragung wird der Interviewpartner in qualitativen Befragungen nicht als objekthafter Datenlieferant einer Untersuchung, sondern als Subjekt in einer möglichst alltagsnahen Gesprächssituation verstanden.“ (vgl. Lamnek 2010: 322) Die vertraute Atmosphäre und die Natürlichkeit der Erhebungssituation soll den Befragten zum Erzählen einladen, ihm Interesse zeigen und vor allem, ihm nicht das Gefühl geben er wäre „ausspioniert“. (vgl.ebd.)

Die Protokollierung des Interviews erfolgte durch Notizen seitens der Interviewerin und über Audio-Aufnahme. Vor dem Beginn des tatsächlichen Interviews hat sich die Befragende vorgestellt und über die Studie einiges erzählt. Schwerpunkte waren hierfür die persönlichen Gründe zur Auswahl des Themas, die Bedeutung der Untersuchung für das Unternehmen und für die Mitarbeiter bzw. für die künftigen Change-Projekte. Außerdem wurden die Befragten über die Anonymität sowohl der eigenen Person (es werden keine Namen, Filialen oder Altersangaben veröffentlicht), über das untersuchte Unternehmen, als auch über die Transkripte, die ausschließlich der Auswertung dienen, informiert.

Die Interviewdauer war im Fall der Experten und Führungskräfte tendenziell länger und bewegte sich im Rahmen von 30 – 40 Minuten. Die Interviews mit den Mitarbeitern variierten in ihrer Länge und betrugen 16 Minuten bis 32 Minuten. Dafür

war einerseits das Engagement ein wichtiger Faktor und andererseits die Terminvereinbarung. Das Engagement der Befragten variierte ebenfalls, so die Beobachtungen. Folgende Fragen oder Gedanken sollten dazu dienen, die künftigen Forschungsdesigns in der Unternehmenskommunikation zu erleichtern: War es, um der Forscherin als Interviewpartnerin entgegenzukommen oder gab es echtes Interesse am Thema und an Verbesserungsansätzen sowie Verständnis für Problematik und Bedeutung des Themas für diese Magisterarbeit? Im Falle der Experten und der Führungskräfte waren alle Interviewpartner sehr positiv eingestellt und auch hilfsbereit. Die Interviews und die Erhebungssituation wurden mit Seriosität und Professionalität entgegengenommen.

5.4.1 Die Experteninterviews

In diesem Subkapitel sollen die Besonderheiten der Experteninterviews sowie der Inhalt dieser und die wichtigsten Fragen bzw. Ihre Bedeutung erläutert werden.

Die erste Frage beschäftigt sich damit, wann Experteninterviews überhaupt in einer Untersuchung geführt werden sollten und mit welchem Zweck? In der Fachliteratur sind diese Untersuchungen als „rekonstruierende Untersuchungen“ benannt worden und „es handelt sich um Untersuchungen, in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden.“ (vgl. Gläser/ Laudel 2010: 13) Um soziale Sachverhalte im Sinne der qualitativen Untersuchung zu rekonstruieren, wird das Expertenwissen dieser Sachverhalte benötigt. Dies bedeutet, dass in der Auswahl der Methode und der Art des Interviews vor allem „das Ziel der Untersuchung, der daraus abgeleitete Zweck des Interviews und die sich daraus ergebende Rolle des Interviewpartners in Betracht gezogen werden müssen.“ (vgl. ebd.) An dieser Stelle ist auch wichtig zu erwähnen, dass die Experten durch ihre Rolle eine ganze Gruppe repräsentieren. Beispielsweise sind die befragten Expertinnen im Laufe dieser Studie für die Filialkonzeption und die Change-Beauftragten der untersuchten Bank repräsentativ.

Das nächste wichtige Thema, wenn es um Durchführung der Experteninterviews geht, ist die Befragung: welche Fragen sind geeignet und wie formuliert die Forscherin die Fragen, so dass sie zu den richtigen Informationen kommt. Hierzu gibt es die Auswahl zwischen Fakt- und Meinungsfragen. Die Experteninterviews bestehen größtenteils aus Fragen, basierend auf Fakten, da das besondere Wissen

der Interviewpartner in der Untersuchung gebraucht wird. Die Meinungsfragen sind jedoch auch wichtige Hilfsmittel in der Erhebung, wenn es darum geht, Bewertungen, Handlungsziele oder Motive zu ermitteln. (vgl. ebd.: 123)

Der Interviewleitfaden wurde anhand der Theorie und der Forschungsfragen formuliert (siehe Anhang). So wurden beispielsweise folgende Fragen vorbereitet:

- 1) Die Ausgangssituation: hier wird beabsichtigt, die Stimmung im Unternehmen vor dem Change- Prozess zu beschreiben.
- 2) Ziele der Change-Beauftragten: hiermit sollen die Ziele der Change-Communication identifiziert und darauffolgend analysiert werden.
- 3) Kommunikationsstrategie seitens der Change-Beauftragten: was wurde verfolgt? Wie wurden die (Teil-)Ziele erreicht?
- 4) Durch welche Kommunikationsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter motiviert werden?
- 5) Durch welche Kommunikationsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter informiert werden?
- 6) Verbesserungsvorschläge und Wünsche für die künftigen Projekte

Der Ablauf des Interviews hängt sehr stark von den Interviewpartnern und deren Antworten ab, da sich der Interviewer an diese anpasst.

5.5 Die Auswertung

Für die Auswertungsphase der vorliegenden Magisterarbeit wurde das Programm MAXQDA verwendet. Das Programm wurde zu einer schnelleren und genaueren Bearbeitung bzw. Transkription der Interviews genutzt. Die Transkripte wurden mithilfe desselben Programmes codiert.

Die Kategorien, anhand derer die Inhaltsanalyse durchgeführt wurde, sind im Interviewleitfaden durch die Auseinandersetzung mit dem theoretischen Teil entstanden. Diese sollen den Fokus der Arbeit beibehalten und die zentralen Forschungsfragen beantworten. An dieser Stelle sollen die Forschungsfragen der vorliegenden Magisterarbeit noch einmal hervorgehoben werden:

- F.1) Welche Rolle spielt die Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess der untersuchten österreichischen Bank?

F.2) Wie wird die Kommunikation eingesetzt, um die (Teil-)Ziele im Change zu erreichen?

F.3)

- A. Welche Aspekte der Kommunikation sind für die Motivation der Mitarbeiter im Change geeignet?
- B. Welche Aspekte der Kommunikation sind für die Information der Mitarbeiter im Change geeignet?

Der empirische Teil wird durch die eigenen Beobachtungen der Forscherin und deren Feldnotizen bzw. Protokollen von Meetings vervollständigt.

5.6 Die Transkription der Interviews

Die Transkription der Interviews ist die erste, eher technische, jedoch notwendige Phase der Auswertung und gilt als Basis für die weiteren Analyseschritte. Das sehr umfangreiche Material, das auf einem Tonträger gespeichert wurde, muss in schriftlicher Form gebracht werden. Dafür gibt es in der Literatur Empfehlungen, jedoch keine strengen Transkriptionsregeln. Diese wurden auch für die vorliegende Arbeit übernommen und folgendermaßen eingesetzt:

- Dialekt wird in der Verschriftung möglichst ins Schriftdeutsche übersetzt, wobei der gesprochene Satz beibehalten wird, z.B. „ist“ statt „is“
- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Aussagekräftige Dialektausdrücke, die besonderes Kolorit besitzen und ev. schwer übersetzbar sind, werden mit aufgenommen.
- Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert. Die Anzahl der Punkte spiegelt die Länge der Pause wieder.
- Die Kommasetzung folgt weitestgehend nach rhetorischen Gesichtspunkten zur Markierung von beim Sprechen entstehenden Pausen, der grammatische Verwendungszweck ist dem untergeordnet.
- Der Interviewer wird in der Magisterarbeit durch ein „I“, die befragte Person durch „B“ (Experten) oder ein „M“ (Mitarbeiter) bzw. „FK“ (Führungskraft) gefolgt von ihrer Kennnummer, gekennzeichnet.

- Alle Angaben, die den Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert. (vgl. Kuckartz et al. 2008: 27f)

Für eine schnellere und professionelle Bearbeitung wurden die Interviews mithilfe von MAXQDA transkribiert. Die Transkriptionen dienen als Basis für die Datenauswertung und werden als eigene Dokumente der vorliegenden Magisterarbeit zugelegt.

5.7 Die Analyse

Mithilfe der Auswertung soll die untersuchte Situation, der Veränderungsprozess und dessen Bedeutung für die involvierten Mitarbeiter sowie deren Wünsche und der Blick auf die Zukunft erläutert werden. Die Schritte zwischen der Beschreibung der Situation bis hin zur Erläuterung nennen Miles und Huberman „analytic progression“. Der Forscher versucht hier zu vereinfachen und die Story zu erzählen, beginnend vom ersten Moment – die Beschreibung der Fakten – versucht er eine Art Karte zu entwickeln und den unterschiedlichen Elementen der Story nachzugehen. Es ist letztendlich eine Art „ladder of abstraction“. Es startet alles mit dem Text, aus dem Codes und Kategorien vorgenommen werden, man identifiziert Themen und Trends, darauffolgend testet man die Vermutungen und die Untersuchungsergebnisse. So entsteht kommt die erste Struktur heraus und die Ergebnisse werden in einem Erklärungsrahmen integriert. Erst dann ist die Rede von „data transformation“, wenn die Daten zusammengefasst, geclustert, geordnet und dem Zeitverlauf angepasst sind. (vgl. Miles/ Huberman 1994: 91 nach Carney 1990, Gherardi/ Turner 1987) Essenzielle Textpassagen der Interviewtranskripte werden zu denen aus dem theoretischen Teil ausgeleiteten Kategorien zugeordnet.

Anhand der Analyse werden in der Auswertung auch besondere Erkenntnisse gefunden, die gemeinsam mit den Antworten der Forschungsfragen Implikationen für künftige Forschungsprojekte sowie Verbesserungsansätze für die Praxis bringen sollen.

Zusammenfassend sind die Schritte der Auswertungsmethode wie folgt:

- 1) Transkription der Interviews
- 2) Kategorien bilden (deduktiv aus dem Interviewleitfaden und induktiv aus dem „Restmaterial“)

- 3) Codieren: Textpassagen zu den gebildeten Kategorien hinzufügen
- 4) Texte und Kategorien analysieren und interpretieren
- 5) Überprüfen und, falls relevante Textpassagen übrig sind, neue Kategorien bilden

6 Ergebnisse

Das folgende Kapitel schildert die Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Interviews. Nachdem die vorliegende Arbeit den Fokus auf die Rolle der Mitarbeiterkommunikation hat, wurden Experten der Filialkonzeption, Führungskräfte und Filialmitarbeiter der untersuchten Bank befragt.

Um dem Erkenntnisinteresse näher zu kommen und die Ergebnisse bestmöglich darzustellen und interpretieren, ist es sinnvoll, die zentralen Forschungsfragen an dieser Stelle in mehreren Subfragen zu unterteilen. So werden in diesem Kapitel die unterschiedlichen untersuchten Rollen der Bankmitarbeiter und deren Problematik, Einstellungen sowie Herausforderungen dargestellt. Betrachtet man die Personen und die Rollen in ihrer Komplexität, so ist eine Annäherung an das Thema der Mitarbeiterkommunikation möglich. Die beschriebenen Schwierigkeiten oder Unzufriedenheiten seitens der Change-Beauftragten sowie Mitarbeiter ermöglichen der vorliegenden Untersuchung Verbesserungsansätze, meistens inspiriert aus der Theorie, zu entwickeln und damit einen Beitrag sowohl der Praxis, als auch der künftigen Forschung zu bringen.

Zusammenfassend versuchen die nächsten zwei Kapitel dieser Magisterarbeit einerseits die Ergebnisse der durchgeführten Interviews anhand der wichtigsten Kategorien (laut dem theoretischen Teil) zu schildern und andererseits zu interpretieren, sowie Verbesserungsansätze und Implikationen mit Blick auf die weiterführende Forschung zu formulieren.

6.1 Die Experten zur neuen Filialkonzeption

Im Folgenden werden die wichtigsten Kategorien und Aussagen der befragten Experten zum Thema Change und Change-Communication dargestellt.

6.1.1 Die Ausgangssituation des Change-Prozesses

Die Leitung der neuen Filialkonzeption in der untersuchten österreichischen Bank beschreibt die Notwendigkeit eines neuen Filialkonzeptes aus dem Grund, „dass relativ wenig Filialfläche früher für die Kunden da war“ und „man hat sich angeschaut „wie machen es andere Retailunternehmen, wir sind ja eine Retailbank und wir wollen ja, dass die Kunden auch gerne zu uns kommen und eigentlich auch die Fläche nutzen sollen.“ Auf der Frage warum der Wandel notwendig war und welche

externe Faktoren hierfür eine Rolle spielten, antwortet die Leitung der neuen Filialkonzeption, es ist hauptsächlich die neue Technologie die einen bedeutenden Einfluss hatte: Kunden suchen immer weniger den Kontakt zu Filialen und wollen diese dort haben wo ihr Lebensmittelpunkt ist. So „ist natürlich eine der Auswirkungen, warum man sagt man bündelt Filialen und will auch irgendwie eben diese Customer Experience schärfen und sagen wenn du in die Bank kommst, dann sollst du ein Erlebnis haben, das soll jetzt nicht sein wie wenn du auf ein Amt gehst und eine Nummer ziehst.“ In den Aussagen der Change-Expertin sind die dargestellten Ansätze aus dem Kapitel zur Digitalisierung in den Banken erkennbar. Der Kunde rutscht demnach in den Vordergrund und die Bank fokussiert ihre Produkte, Filialnetze und Kanäle rund um den Kunden. Abgesehen von der Entwicklung und Modernisierung der Technologie spielt hierfür auch die Art und Weise wie sich andere große Unternehmen präsentieren eine wichtige Rolle, sagt die Expertin. Ob Technologie Unternehmen oder berühmte online Geschäfte, der Kunde sucht nach den Erlebnissen die er dort leben darf nun auch in seiner Bank.

Weiters stellt sich die Frage wie der Wandel gestartet ist und ab welchem Zeitpunkt und wie die Mitarbeiter im Veränderungsprozess integriert wurden. Die Change-Beauftragte erzählt es ist zuerst das neue Filialkonzept gestanden und im Sinne einer guten Zusammenarbeit bzw. einer erfolgreichen Veränderung, war der Bedarf da zu testen welches Wissen zu einer neuen Arbeitswelt da ist und die Filialmitarbeiter vom alten Konzept ins Neue zu begleiten.

„Ganz am Anfang mussten wir den Wissensstand der Mitarbeiter in den alten Beratungszentren abfragen: was wissen sie, wer hat schon mit ihnen gesprochen, was glauben sie was auf sie zukommt, was haben sie sich schon dazu überlegt... und da sind wir drauf gekommen, das eigentlich nichts war!“ (Interview vom 28.08.2017, Change-Beauftragte in der österreichischen Bank)

Infolgedessen entstand die Notwendigkeit einer Change-Begleitung in der untersuchten Bank. Es wurde erkannt, dass die Filialmitarbeiter nicht von einem Tag auf den anderen vom alten Filialleben zum neuen wechseln können.

6.1.2 Herausforderungen für das Change-Management

Fragt man die Expertinnen nach der größten Herausforderung im Change so kommen zwei unterschiedliche Antworten. Die Change-Managerin behauptet, die

größte Herausforderung wäre „aktiv zu planen und gestalten“, was sich aus ihrer Rolle als Change-Begleiterin gut herauskristallisiert. Die Leitung hingegen, meint die größte Herausforderung sei es die Mitarbeiter mit ans Bord zu nehmen und dazu zu bringen „Sachen auch zu sagen“. Die Change-Managerin fügt noch hinzu es auch die Schwierigkeit den Mitarbeitern „ein bisschen so aufzumachen, zu sagen okay, die Welt dreht sich und das kann man nicht verleumden“. Die Aussage ist im Sinne der Change- und Mitarbeiterkommunikation besonders wichtig. Die involvierten Personen auf das „Neue“ einzustellen und vorzubereiten ist die Aufgabe der Kommunikation. Ihnen die Angst wegzunehmen, zu motivieren und den Wandel zu unterstützen sind wesentliche Funktionen der Change-Communication und eine hervorragende Möglichkeit die beschriebenen Schwierigkeiten schon in der Anfangsphase des Change-Prozesses zu beseitigen. „Da ist halt der Bewegungsgrund schon sehr schwierig (...)“ sagt noch die Expertin. Kommunikation bewegt. Wie, wird im nächsten Kapitel ausführlicher geschildert.

Die Nachricht des Change-Prozesses wurde von den Filialmitarbeitern positiv angenommen, sie waren „wirklich dankbar, dass sich da jemand Gedanken drüber macht. Sie haben wirklich alle aktiv mitgearbeitet. Wir haben hauptsächlich mit Führungskräften gesprochen und mit einer Auswahl an Mitarbeiter, sogenannte "Botschafter", die mussten erstellt werden: im Team ernannt oder von den Führungskräften ausgewählt. So haben die Mitarbeiter die Praxis einfließen lassen, wir die Theorie und wir haben geschaut, wie können wir das leben“, sagte die Change-Managerin. Die Mischung zwischen Theorie und Praxis ist ein wesentlicher Teil des Veränderungsprozesses. Hier stellt sich die Frage, ob zusätzliche Theorie und Struktur den Mitarbeitern ihren Start in den Wandel erleichtern kann.

6.1.3 Vereinbarte Ziele und Rollen im Change

Die vereinbarten Ziele im Change-Prozess der untersuchten Bank beeinflussen einerseits die Rolle der involvierten Mitarbeiter und deren Aufgaben im Wandel sowie die daraus leitende Kommunikationsstrategie. Die Change-Communication soll die Ziele des Change-Projektes widerspiegeln und in der Erreichung dieser beitragen.

Die Change-Expertinnen sprachen über die Ziele des untersuchten Change-Projektes: „das Ziel ist eben einerseits natürlich eben dieser Wohlfühlfaktor für den Kunden (...) und natürlich auch durch das neue Konzept auch die Mitarbeiter offener

zu machen für neues und neues auszuprobieren“. (Interview vom 05.10.2017, Leitung der Filialkonzeption) Zusätzlich behauptet die Change-Managerin: „Ziel war, wenn wir aufsperrten, am ersten Tag, professionell auf die Kunden zugehen zu können und professionell arbeiten zu können - nicht zuerst ausprobieren wie es ist.“

Zu den ausformulierten Zielen, stellen sich folgende Gedankengänge heraus:

- **Der Wohlfühlfaktor für den Kunden steht im Vordergrund.**

Gerade im Filialvertrieb ist die Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden seitens der Mitarbeiter sehr wertvoll für das Unternehmen. Hier ist die erste Anlaufstelle des Kunden, sein erster Eindruck und hier werden seine Geschäfte zur Gänze erledigt. In diesem Sinne spielen die Filialmitarbeiter – Kundenbetreuer und Führungskräfte – die bedeutendste Rolle, um das oben beschriebene Ziel zu erreichen. Es bedarf dafür eine entsprechende Vorbereitung und Motivation der Mitarbeiter, die im nächsten Kapitel als Verbesserungsansatz vorgestellt wird.

- **Die Mitarbeiter (durch das neue Konzept) offener für Neues zu machen.**

Das beschriebene Ziel zeigt die eindeutige Notwendigkeit der Unterstützung durch Change Communication. Diese zielt vor allem auf die Verhaltensänderung von Mitarbeitern und auf die Förderung neuer Verhaltensweisen bzw. Vermeiden von Verhalten, das den Wandel behindern könnte. (vgl. Mast 2008: 207) Die Offenheit der Mitarbeiter in Bezug auf das neue Filialkonzept und ihrer etwas geänderter Rolle innerhalb dessen, kann beispielsweise im Zuge der Phasen für Mitarbeiteraktivierung gründlich geplant und durchgeführt werden. Allerdings empfiehlt sich hier die Vorbereitung und Verhaltensänderung der Mitarbeiter mit Blick auf das neue Konzept der Filialkonzeption und nicht erst durch das neue Konzept. Die erfolgreiche Durchführung des Change-Projektes ist abhängig von der Akzeptanz der Mitarbeiter und somit einer gut strukturierten Phasen-Kommunikation, die diese auf den Wandel vorbereitet und konform den Unternehmenszielen einstellt. (vgl. z.B.: Mast 2008: 408)

- **Professioneller Auftritt der Filialmitarbeiter beginnend vom ersten Tag.**

Hierfür bedarf es ebenso eine gute Vorbereitung im Sinne der neuen Organisation in den neuen Filialen. Mitarbeiter brauchen, um zum Erfolg beitragen zu können, Aufklärung über das neue Projekt, dessen Bedeutung und die dazu gehörigen neuen Handlungsweisen.

Im Laufe der Interviews mit den zwei Expertinnen ist in Zusammenhang zu den Change-Zielen eine besondere Rolle und Aufgabe hervorgetreten: die der Führungskräfte. Auf die Frage zum genaueren Ablauf, wie der Wandel und dessen Ziele im Unternehmen den Filialbetreuern kommuniziert wird, antwortet die Change-Managerin: „Ziele, ja - wir wollen gut organisiert sein. Ich kann aber, nur Führungskräfte empfehlen was zu tun ist, kann niemanden zwingen. Das kann gut sein... oder auch nicht.“ An dieser Stelle wird die große Herausforderung und Verantwortung der Führungskräfte im Unternehmenswandel betont. Laut Change-Expertin sind sie alleine für die weitere Kommunikation ins Team zuständig. Dies zeigt eine Distanzierung seitens des Change-Managements von den Mitarbeitern in der Filiale und eine genaue Abgrenzung der Aufgabengebiete. Ist diese Vorgehensweise im Sinne der Führungskräfte und die Zielgruppe der Mitarbeiter oder wird mehr Unterstützung, Kommunikation sowie (Kommunikations-)Training für die Führungskräfte benötigt. Diese Frage wurde in den Interviews mit den Filialleitern geklärt und wird im folgenden Kapitel ausführlich erläutert. Darüber hinaus erfüllt auch laut Fachliteratur das Change-Management die Kommunikationsfunktion zu unterschiedlichen Zielgruppen. Hier wird eine aktive Kommunikation statt dem Schweigen empfohlen, um die Dynamik des Wandels kontrollieren zu können. Im Change-Prozess ergeben sich Chancen, die mit Blick auf die Zielerreichung, genutzt werden sollen. (vgl. Pfannenberger 2009, Mast 2016)

Nicht nur die direkte Kommunikation des Wandels ist Führungsaufgabe in den Augen der Expertinnen, sondern auch die Umsetzung der neuen Regeln und die Organisation von passenden Kommunikationsformen, die den Mitarbeitern im Change Orientierung und Hilfe gestatten sollen. Dazu gehört erstens „organisatorische Dinge in der Filiale zu klären“, meint die Leitung der Filialkonzeption und fügt hinzu: „Ich glaube, dass die Filiale laufen muss, das sollte man mal kurz abstecken und sagen okay, wie, wer, was, wann.“ Die Aussage zeigt erneut die pragmatische Einstellung der Expertinnen im Change-Management. Der Blick auf das Machbare, auf den Erfolg und die Erreichung der Ziele ist jedoch ohne die geeignete Planung und den Beitrag unterschiedlicher Kommunikationsformen und -Kanäle, die an die Zielgruppen angepasst werden, unvollständig. „Dass die Filiale laufen muss“ ist keine konkrete Zielformulierung. Um eine durchdachte Kommunikationsstrategie planen zu können, ist eine detaillierte Zielformulierung sinnvoll. So können bestimmte Arbeitsschritte und -Phasen herauskristallisiert

werden und die Change-Prozesse beschleunigt bzw. erleichtert werden. Noch vor dem Punkt wo es „läuft“, sollen die Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend geschult, vorbereitet und informiert werden. Befragungen unter den DAX-Unternehmen zeigten, dass eine konsistente Kommunikation in Change-Projekten sowohl die persönlichen Kommunikationsmaßnahmen der Führungskräfte, als auch die Einbindung des Top-Managements in die Face-to-Face-Kommunikation beinhalten sollten. (vgl. Mast 2016: 467)

Nicht nur die Rolle der Führungskräfte ist bedeutend für das Mitarbeiterteam in den Bankfilialen. Auch die sogenannten „Botschafter“, als Multiplikatoren der Change-Communication haben ebenfalls ihren Einfluss auf die Verhaltensänderung und Motivation ihrer Kollegen. Diese werden entweder von den Filialdirektoren vorgeschlagen oder von der direkten Führungskraft, der Filialleiter. Die Botschafter sind Kundenbetreuer, die vom Change-Management oder von ihren Führungskräften die Möglichkeit bekommen im Change-Projekt mitzumachen. Es wird laut Expertinnen aber auch unterschiedlich in den Filialen gelebt: manche Filialleiter arbeiten zusammen mit ihnen, manche nicht. Die Mitarbeiter wollen nicht nur wissen was in ihrem Unternehmen passiert, sondern wollen oft in das Geschehen des Betriebs und des Unternehmens miteinbezogen werden. Aus Sicht der Change-Manager ist die beteiligende Informations- und Kommunikationspolitik relevant insofern, dass der Perspektiven- und Rollenwechsel von Befehlsempfänger und in diesem Fall Kommunikationsrezipient bis hin zum Gestalter einen emanzipatorischen Effekt auf den Mitarbeiter hat. So ist es im Sinne eines erfolgreichen Wandels empfehlenswert die Filialbetreuer hier miteinzubeziehen und mitreden zu lassen.

Dies soll in der Ergebnisdarstellung der Mitarbeiterinterviews genauer dargestellt werden und im Diskussionsteil anhand der Theorie zum Beitrag der Kommunikation kommentiert werden.

6.1.4 Erfolgsfaktoren in der neuen Filialkonzeption der österreichischen Bank

Die Expertinnen wurden im Zuge des Gespräches gefragt welche Erfolgsfaktoren sie für das Change-Projekt nennen können. Was hat zum Erfolg beigetragen? Die Leitung der neuen Filialdirektion brachte es auf den Punkt: trotz des Gesamtkonzeptes, war es sehr hilfreich sich die Bankfilialen individuell anzuschauen und je nach Gegebenheiten vor Ort Entscheidungen zu treffen. „Ich glaube das

macht es dann zum Erfolg, wenn es funktioniert, wenn man sich mit den Leuten beschäftigt hat“, sagte die Expertin im Interview. Anhand dieser Aussage wird noch einmal die besondere Rolle der Mitarbeiter im Unternehmenswandel angedeutet. Andererseits beantwortet die Change-Beauftragte, dass das wichtigste in ihrer Rolle die Kommunikation zu den Führungskräften ist: „Mitgestalten ist hier sehr wichtig! Der Gestaltungsprozess gehört ihnen.“ Nun ist es einerseits das Auseinandersetzen mit den Filialmitarbeitern und gleichzeitig die Kommunikation zu den Führungskräften, was zum Erfolg bringt. Wie kann man im Laufe des Change-Prozesses die zwei Erfolgsfaktoren strukturiert miteinplanen? In welcher Phase der Change-Communication sind welche Kommunikationsmaßnahmen in diesem Sinne geeignet? Wie kann man bestmöglich die (jetzt) bekannten Erfolgsfaktoren in künftigen Veränderungsprozesse einbringen? Empfehlungen zu diesen Fragen sollen ebenso im letzten Teil dieser empirischen Untersuchung anhand der Theorie und der Führungskräfte- und Mitarbeiteraussagen beantwortet werden.

Unumstritten ist der Erfolgsfaktor Kommunikation im Change-Prozess. Dazu äußert sich die Expertin, wie folgt: „ich muss den Nutzen erkennen was ich mache jeden Tag. Gerade das ist das wichtigste, denn wenn ich meinen Nutzen erkenne, dann höre ich auch zu, wenn sich was verändert (...), weil es ja Auswirkung auf mein Tun hat, aber eben solange ich glaube, dass es Sinn macht.“ Hier paraphrasiert die Change-Expertin die Filialmitarbeiter und betont einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren sowie Ziele der Change-Communication: den Sinn der Verwandlung zu kommunizieren, klar zu stellen, um den Wandel zu ermöglichen bzw. gegebenenfalls zu erleichtern. Somit entwickelt sich der Schwerpunkt der Change-Communication im untersuchten Unternehmen: den Wandel nicht nur kommunizieren, sondern die Sinnhaftigkeit dahinter den Mitarbeitern zu vermitteln.

Daraufhin kann man aus den zwei Interviews schlussfolgern, dass im Laufe des Change-Projektes der Erfolg von der Führungskommunikation (Führungskraft zu Mitarbeitern) abhängig ist und diese wiederum von der Kommunikation der Change-Manager zu den Führungskräften. Hierfür ist die nähere Betrachtung der Filialebene sehr wichtig, um sich an den Gegebenheiten vor Ort und an die Filialmitarbeiter und deren emotionalen Lage anpassen zu können.

6.1.5 Aspekte der Kommunikation im Change-Prozess

Die vorigen Subkapitel zeigen den starken Zusammenhang des facettenreichen Change-Projektes mit der Mitarbeiterkommunikation. An dieser Stelle sollen die in den Interviews genannten Kommunikationsaspekte zusammengefasst und kommentiert werden. Die Aspekte der Kommunikation werden von der Forscherin auf zwei Ebenen beobachtet und dokumentiert: einerseits die Informationsebene, auf der die Filialbetreuer über die neue Organisation der Filiale und über die neue Arbeitswelt informiert werden und andererseits die Bezugsebene, in der es stark um die Community in der Filiale, um die emotionale Komponente und das Teambuilding geht. Nachdem die großen Beratungszentren hauptsächlich Mitarbeiter aus anderen kleineren Filialen zusammenschließen, ist diese Komponente im Sinne einer erfolgreichen Zusammenarbeit von großer Bedeutung.

An dieser Stelle soll noch einmal die besondere Funktion der Change-Communication in emotional aufgeladenen Situationen hervorgehoben werden, um ein besseres Verständnis der zweiseitigen Perspektive zu Change-Communication zu ermöglichen. Laut Mast „müssen einerseits schnellstmöglich klare Aussagen über das Ausmaß des Wandels, den Kreis der Betroffenen und die Maßnahmen zum Schutz der betroffenen Personen vorgestellt werden. (...) Zum anderen müssen die auflebenden negativen Emotionen – beispielsweise Ängste, Wut, Schuldgefühle oder Geringschätzung anderer Partner – in Bahnen gelenkt und möglichst gedämpft, positive Gefühle wie Freude, Interesse oder Vergnügen hingegen gestärkt werden.“ (vgl. Mast 2008: 419)

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass im Sinne der Information grundsätzlich persönliche Kommunikationsmaßnahmen, so wie Meetings, oder E-Mails seitens der Change-Beauftragten unternommen wurden: „Ich informiere nur die Führungskräfte und die Botschafter. In den (persönlichen) Runden oder per Mail.“ Erkannt wird auch in diesem Fall die Distanzierung von der unteren Ebene der Filialmitarbeiter. Weitere konkrete Kommunikationsmaßnahmen die vom Change-Management empfohlen werden, nennt die Leitung der Filialkonzeption: „eigentlich werden wöchentlich Team-Meetings gemacht, das ist eigentlich schon die Empfehlung und was auch, aber auch nicht alle ganz wirklich handhaben ist, es gib quasi ein Morgenmeeting, wo man sich austauscht, aber das wird glaube ich sehr unterschiedlich gelebt.“ Die Betonung ist auch hier auf die Rolle der Führungskräfte:

„Ich meine ist natürlich Führungsaufgabe und das organisieren auch alle unterschiedlich.“ Die offene und freie Gestaltungsmöglichkeit die den Führungskräften angeboten ist sicherlich ein großer Wohlfühlfaktor in der Arbeitsaufteilung der Filialleiter. Es stellt sich nur die Frage, ob gewisse Rahmenbedingungen, konkrete Vorschläge sowie Instrumente für eine erfolgreiche Kommunikation im Change-Prozess den involvierten Führungskräften mehr unterstützen könnte.

Auch wenn laut der Change-Expertinnen die Führungskräfte und Botschafter die wichtigste Zielgruppe repräsentieren, gibt es hinsichtlich der Kommunikation notwendiger Informationen zur neuen Arbeitswelt und zum Change selber, mehrere Gestaltungsmöglichkeiten, zeigt auch die Fachliteratur.

Der Start in die neue Arbeitswelt bedeutet für die Filialmitarbeiter nicht nur eine neue Arbeitsfläche, neue Organisation und Arbeitsanweisungen, sondern bringt auch ein neues Team und eine neue Gruppendynamik mit sich. Diese ist mitverantwortlich für die Stimmung am Arbeitsplatz und für die Produktivität sowie Motivation der Angestellten, wie auch die Mitarbeiterinterviews gezeigt haben. Auch die Expertinnen wurden nach den Aspekten der Kommunikation gefragt, die im Sinne der Motivation und Überzeugung von Mitarbeitern eingesetzt wurden.

I: Welche Aspekte der Kommunikation sind auf die Motivation und Überzeugung der Mitarbeiter gezielt eingesetzt worden?

B: "Ja, es ist anders, aber freut euch drauf!" zu sagen. Ihnen das bewusst zu machen. Die Freude auf das Neue... muss überwiegen. Bei jungen Mitarbeitern ist das kein Problem, bei alteingesessenen ist es eher schwierig. Wenn man alte Gewohnheiten aufgeben muss, löst es grundsätzlich Angst aus. Da ist es hilfreich, dass die Führungskräfte positive Treiber sind und dass man sich vielleicht auch mal ein neues Beratungszentrum anschauen geht und so die neue Welt kennenlernt.

Das Zitat der Expertin zeigt: die Freude auf das Neue muss überwiegen. Hierfür spielt die Motivation der Mitarbeiter und auch die Aufklärung über das Neue die wichtigste Rolle. Den Change bewusst zu machen und die Mitarbeiter „mit ins Boot zu nehmen“. Sowohl das neue Filialbild, als auch die neue Arbeitswelt den Mitarbeitern vorzustellen und kennenlernen zu lassen. Das motiviert und kann dank der internen Kommunikation unterschiedlich verbessert werden.

Auf die Nachfrage was den Mitarbeitern die Angst vor der Veränderung und vor dem Neuen wegnimmt, antwortet die Change-Beauftragte es sei sicherlich ein Besuch in einem bereits eröffneten Beratungszentrum gut dafür. Mehrere Empfehlungen zum Kennenlernen der neuen Welt werden in der Diskussion vorgestellt.

Wie die Mitarbeiter und Führungskräfte zu den verwendeten Kommunikationsformen stehen und was vermisst wird, spielt eine essenzielle Rolle und wird im folgenden Kapitel zu den Aussagen der Change-Managerinnen gegenübergestellt, um die Verbesserungsansätze für die Praxis ausarbeiten zu können.

6.2 Die Mitarbeiterinterviews

Aus dem Interviewleitfaden wurden auch im Fall der Mitarbeiterinterviews ähnliche Kategorien gebildet. Die Interviews mit den Mitarbeitern hatten vorrangig als Ziel ihre Einstellungen und Gefühle zum Change-Projekt zu erheben sowie zu untersuchen, ob das richtige Maß und die geeigneten Formate für die Change-Communication bzw. Mitarbeiterkommunikation ausgewählt wurden. Darüber hinaus konnten die Mitarbeiter über ihre größte Unterstützung während des Change-Prozesses und über die Feedback-Möglichkeit reden, sowie den gesamten Unternehmenswandel bewerten.

Im Folgenden sollen die aussagestärksten Zitate der Mitarbeiterinterviews und die dazugehörigen Zitate dargestellt und kommentiert werden. Um einen besseren Überblick zu schaffen, werden die Mitarbeiteraussagen in einer Matrix dargestellt. An dieser Stelle soll noch einmal die besondere Rolle der Mitarbeiter betont werden: das Eindringen in deren Alltagsleben und das Erheben der emotionalen Lage vor, während und nach dem Change-Prozess sind ein wichtiger Schritt in der Planung und Strukturierung künftiger Change-Communication Maßnahmen. Die Analyse komplexer Emotionen, Meinungen und Einstellungen der unterschiedlichen Befragten soll sowohl die Rolle der internen Kommunikation, als auch zur Erstellung einer sinnvollen Art und Weise, in Form eines Modells zur Change-Communication, innerhalb der Bank helfen.

Die Folgende Matrix soll einen besseren Überblick über die Aussagen der Mitarbeiter zu den wichtigsten Kategorien geben. So ist eine ganzheitliche Übersicht über die Meinungen der befragten Filialmitarbeiter möglich. Diese wurden mit Mitarbeiter 1 – 7

(M1, M2, ...) gekennzeichnet und werden außerdem mit Alterskategorie (A), Arbeitserfahrung in Jahren (AJ) und Gender (g) differenziert.

Mitarbeiter	Ausgangssituation im Change	Informations- ebene	Bezugsebene	Motivation	Feedback Möglichkeit
M1 A: 20-30 J. AJ: 2 - 5 J. g: weiblich	Für mich war es relativ schwierig (...) viel zum Lernen, da neu im Beruf und der ganze Stress mit dem Umzug, Campus und "alles wird sich ändern" (...) aber ich glaub schon, dass die Stimmung gut war, weil sich alle gefreut haben, dass wir alle zusammen sind und kein hin und her mehr sein wird.	Es wurde meistens von Führungskräften in Teambesprechunge n kommuniziert, vor allem wie der Ablauf sein wird: die Filiale wird anders ausschauen, Empfangsabwicklun g...	Das wurde hauptsächlich auch mündlich kommuniziert... so viel ich mich erinnern kann. (...) Ich war in einer der 3 Filialen eingeteilt, um die Leute kennen zu lernen.	Mich haben auf jeden Fall meine Kollegen motiviert... (...) habe ich in kürzester Zeit Freunde gefunden. Es macht einfach mehr Spaß, wenn man weiß, man arbeitet mit Leuten die man gerne hat und man kommt auch gerne in die Arbeit, wenn das so ist.	Nein. I: Wie war das für dich? Hättest du das gern gemacht? M1: Ja, schon, weil ich ein Mensch bin der gern mitentwickelt und mitredet. (...) Es motiviert einen wenn man weiß man hat Mitspracherecht und man weiß man kann die eigenen Ideen einbringen.

M2 A: 31 – 40 J. AJ: 11 – 20 J. g: weiblich	(...) Eine gewisse Unsicherheit, wir waren aufgeregt vor dem was kommen mag, keiner wusste konkret was auf uns zukommt...	In Erinnerung habe ich, dass Informationen eher allgemein gehalten waren... allgemein und unregelmäßig hat man erfahren, dass etwas Neues kommt... und je näher der Zeitpunkt, desto konkreter wurden die Informationen und von der direkten Führungskraft mit Details kommuniziert.	Für das große Team muss ich leider verneinen... es gab schon eine gemeinsame Klausur, ein intensiver Tag nach der Eröffnung, aber das reicht nicht bei so einem großen Team.	Generell das moderne Arbeiten, auf einem modernen Arbeitsplatz, das hat mich schon sehr motiviert. (...) die Kollegen untereinander... Wenn andere doch nicht so positiv gegenüber dem stehen, dass man die motiviert und man stärkt so das Gefühl.	Nein... nicht das ich wüsste. (...) I: Wie war das für euch? Hättet ihr gerne mitgeredet oder mitgestaltet? M2: Ich persönlich nicht... ich bin Bankerin, ich lasse die Spezialisten am Werk, die wissen schon was sie machen.
---	---	--	---	--	---

M3 A: 31 – 40 J. AJ: 6 – 10 J. g: männlich	<i>Es wurde gesagt es wird sich was ändern (...) nicht wirklich kommuniziert was sich ändern wird.</i>	<i>Also für mich häppchenweise (...): Mir fällt gerade ein, es hat zwei, drei Videos gegeben, die auch im Intranet gezeigt worden sind, das war glaube ich sogar irgendein bekannter Radiosprecher - das war so eine Info, als der Campus fertig war.</i>	<i>Die Idee ist die, dass man die Kollegen halt kennenlernt. Das hat es spannenderweise am Campus nicht gegeben, es hat dann Monate später nachdem wir schon da waren, hat es irgendwie so (unv.) gegeben am Samstag, nachdem du eigentlich ja, drei, vier Monate zusammen gearbeitet hast...</i>	<i>Ein neues modernes Umfeld, weil ich mir gedacht habe ja, die alte Filiale, das war eher so klein, alt, fade Räume, weiße Wände, graue Möbel, also von altbacken zu modern. Das hat mir eigentlich am besten gefallen.</i>	<i>Naja, also es gab jetzt keine zentrale Anlaufstelle wo man hätte Feedback hinterlassen können, die damaligen Führungskräfte waren auch nicht wirklich Feedback-bereit, da hätte man sich besser mit einer Wand unterhalten können. Also nein, keine Feedbackmöglichkeit oder Rückfragemöglichkeit, Verbesserungsvorschläge waren sowieso nie gewünscht damals.</i>
---	--	---	---	--	---

M4 A: 20 – 30 J. AJ: 2 – 5 J. g: weiblich	<i>Da war eigentlich jeder positiv eingestellt. Man wusste es kommt eine große Veränderung, eine Modernisierung. Die meisten Kollegen waren relativ positiv eingestellt in unserer Filiale.</i>	<i>Hauptsächlich in E-Mails und Meetings (...). Nachdem wir zum Campus gezogen sind, gab es immer wieder im Intranet Neuigkeiten zum Campus selber. Es ging da nicht um die Filiale... mit uns hat nur der Filialleiter gesprochen, ab und zu gab es Meetings.</i>	<i>Nein, nicht, dass ich wüsste.</i>	<i>Meine Kollegen. Wir waren irgendwie alle eher im Unklaren und eher verwirrt... aber haben uns gegenseitig motiviert.</i>	<i>Ich hätte gerne mitgestaltet oder mitgeredet. Das kam aber leider nie in Frage...</i>
---	---	--	--------------------------------------	---	--

M5 A: 41+ J. AJ: 11 – 30 g: weiblich	<i>Es war sicher eine Unsicherheit, weil sich viele Filialmitarbeiter gefragt haben was mit ihnen und ihre Filiale passiert</i>	<i>Das ist sicher mal über Gerüchte gekommen...</i>	<i>Nein, gar nicht. Außer dass der Filialleiter wollte, dass wir mal tauschen... ah nein, das war ein job rotation. Aber das wurde nicht wirklich durchgezogen.</i>	<i>Motivieren tut das Team. Da motiviert man sich gegenseitig. Mit manchen Kollegen arbeitet man schon länger, andere neue kommen dazu, aber wir haben relativ schnell zusammengefunden.</i>	<i>Na ja... Möglichkeit wäre schon da gewesen, wenn sie nur angenommen gewesen wäre!</i>
M6 A: 41+ J. AJ: 11 – 30 g: weiblich	<i>Für mich war die Stimmung recht angespannt, weil in Wirklichkeit... hat man nicht so recht gewusst, was wird jetzt passieren, wo gehören wir dazu...</i>	<i>Ich weiß es grad nicht mehr... ich denk unser Filialleiter (...). In einer Besprechung, aber nicht einzeln, sondern im Team.</i>	<i>Ich mein, wir hatten Weihnachtsfeier und Weltspartags-feier; die Klausur nach der Eröffnung der Filiale. Davor nichts. Bei der Klausur wurde natürlich schon mit den neuen Kollegen was gemacht.</i>	<i>Wir Kollegen untereinander haben uns zusammengerauft, haben miteinander gesprochen (...).</i>	<i>Ich glaube es hat geheißen wir sollen unsere Überlegungen oder Gedanken bekannt geben...</i>

M7 A: 20 – 30 J. AJ: 2- 5 J. g: weiblich	<i>Die Stimmung würde ich sagen war sehr ausgelassen (am Anfang), wir waren ein kleineres Team, es war mehr intim würde ich sagen...</i>	<i>Nichts Spezielles würde ich sagen. Also es waren schon Intranet-Nachrichten da, auch wann die Tranchen umsiedeln, E-Mail-technisch wurde auch kommuniziert (...), an sich der E-Mail-Verkehr untereinander und zwischen den Führungskräften zu uns, das hat mir am besten gefallen.</i>	<i>Spezielle Kommunikation gab es nicht, wir sind eingezogen, dann hatten wir schon gemerkt, dass wir uns ja, ein bisschen in die Richtung bewegen wo es nicht hingehört, also eher gegeneinander statt miteinander ein bisschen (...) und dann wurde tatsächlich eine Klausur dann am Samstag gemacht (...), war sehr lustig.</i>	<i>Erstens hat mich persönlich motiviert, dass ich in die Topberatung gestiegen bin, also dass es für mich ein Mehrwert war und was mir auch sehr positive gefallen hat, war dieser Standort. Weil er einfach so viele Benefits für Mitarbeiter hat.</i>	<i>Ja, gab es schon, ich durfte schon mitgestalten, mitreden durften wir alle, wurde halt nicht viel von uns persönlich umgesetzt, aber wir durften schon mitreden und mitgestalten.</i>
--	--	--	--	--	--

Tabelle 2. Matrix zu den Mitarbeiterinterviews – wichtige Aussagen

Die dargestellte Matrix schildert wichtige Kategorien, die für die Erstellung der Kommunikationsplanung im Change hilfreich sind und wird im Folgenden erläutert und von der Forscherin kommentiert.

6.2.1 Ausgangssituation im Change

Die Ausgangssituation im Change hat den Mitarbeitern das Gefühl der Unsicherheit gegeben. Die Stimmung war tendenziell angespannt und die meisten wussten nicht womit sie im Unternehmens- und Filialwandel rechnen sollen. „Die Stimmung war recht angespannt“ und „es war eine gewisse Unsicherheit da“, nachdem nicht genau kommuniziert wurde, welche Bedeutung der Change-Prozess haben soll und welche Folgen dieser für die Mitarbeiter und deren Arbeitsplätze mitbringt. Die Filialmitarbeiter die sich auf den Change vom Anfang an eher gefreut haben, haben die Nachricht bereits am Anfang ihrer Tätigkeit bekommen. So wurden den Angestellten schon im Vorhinein mehrere Vorteile für den eigenen Job vorgestellt sowie den Mehrwert des Wandels erklärt.

M4: Mir wurde erzählt wie wir als kleine Filiale in einem halben Jahr sehr wachsen werden und zum Flagship werden und wie alles besser wird. (lacht)

I: Verstehe. Und wie war das für dich?

M4: Im ersten Moment, eigentlich in den ersten Wochen, schön. Es hat mich motiviert. (Interview vom 02.10.2017)

Anhand des Beispiels erkennt man noch eine Interviewstelle, an der klar gestellt wird, dass der Mitarbeiter sich auf das Neue freut, nachdem er über den Change persönlich schon im Vorfeld informiert wurde. Dies spielt auch eine wichtige Rolle in der Motivation der Angestellten, die ohnehin eines der wichtigsten Ziele der Change-Communication ist. Nicht nur der Zeitpunkt der Information zum Change bzw. die Umstände in denen die Mitarbeiter informiert wurden spielen in der Wahrnehmung und Einstellung der Angestellten eine wesentliche Rolle. Ebenso ist in den Interviews tendenziell die Freude auf den Neustart ins „Unbekannte“ etwa größer bei den neueren und jüngeren Mitarbeitern. Hierfür lassen sich die Mitarbeiter M1, M4 und M7, die noch relativ jung im Unternehmen und Alter sind, mit den restlichen vier Mitarbeitern vergleichen. Betrachtet man was die Ausgangssituation für die neuen Mitarbeiter auslöst, so merkt man sie freuten sich trotz der unruhigen Zeiten auf die

neue Filialwelt. Ebenso beeinflusst offensichtlich die eigene Einstellung die Wahrnehmung der anderen Kollegen: „da war eigentlich jeder positiv eingestellt“ oder „ich glaub schon, dass die Stimmung gut war, weil sich alle gefreut haben, dass wir alle zusammen sind und kein hin und her mehr sein wird“. Die Generalisierung die bei den zwei Mitarbeiterinnen zu sehen war, könnte im Laufe der Planung der Change-Communication und in den Motivationsmaßnahmen dieser von Bedeutung sein. Wenn ein motivierter und überzeugter Mitarbeiter seine Kollegen als ebenso begeistert empfindet, ist es wohl sinnvoll mehr von den Multiplikatoren der Change-Communication in den Teams einzusetzen und aber auch mitagieren lassen. So kann sich das fast unvermeidbare Bremsen des Wandels gut vermeiden. Mehr dazu wird im nächsten Kapitel anhand der Theorie diskutiert.

6.2.2 Die Informationsebene

Unter der Kategorie Informationsebene wurden die Kommunikationsmaßnahmen oder -formen erhoben, die im Sinne der Information zum neuen Filialleben unternommen wurden. Die Mitarbeiter sprachen hauptsächlich über persönliche Kommunikation und über E-Mails seitens der Führungskräfte und sogar von Gerüchten, was die Informationen zu den neuen Filialen betrifft. Einige Mitarbeiter haben nichts mehr in Erinnerung zu den ersten Informationsrunden für den Change, wobei andere von Nachrichten und Beiträge im Intranet reden. Dies zeigt einerseits die unterschiedliche Wahrnehmung der Mitarbeiter und andererseits auch die eher schwache Resonanz der verwendeten Kommunikationsmittel im Sinne des Unternehmenswandels. Dafür ist eindeutig die Führungskraft die Bezugsperson.

Doch was hätten sich die Mitarbeiter anders gewünscht? Welche Verbesserungsansätze für die Kommunikation auf Informationsebene schlagen sie vor? Sie wurden gefragt:

- „Vielleicht schrittweiser Einstieg in die Prozesse und nicht von heute auf morgen live geht, sondern langsamer einsteigen - das hätte einige Hopallas und Dinge die nicht funktioniert haben vermieden. Also ich meine am neuen Standort schon ein "soft opening" planen.“
- „Es hätte eine Besprechung hergehört, wo der Filialdirektor dabei gewesen wäre und klar gesagt wird wie es weiter geht.“
- „Vielleicht konkreter... aber, konkretere Informationen.“

- „Man hätte, glaube ich, klare Richtlinien geben können. (...) Die Kommunikation hat hier gefehlt für die bessere Arbeitseinteilung.“
- „Man hätte viel mehr essenzielle Infos geben können zeitgerecht, statt scheibchenweise Informationsfluss irgendwann und schon gar nicht wenn man erst quasi wirklich am neuen Standort eintrifft!“

Die Mitarbeiter wünschen sich eindeutig eine klare, ehrliche und direkte Kommunikation zur neuen Arbeitswelt und -Einteilung. Ebenso wird eine gute Vorbereitung für das was im Change kommen mag gewünscht.

Vorschläge für eine interne Kommunikationskampagne zum Change sowie Verbesserungsansätze werden im letzten Teil der vorliegenden Arbeit präsentiert.

6.2.3 Die Bezugsebene

Die Bezugsebene bezieht sich auf alle eingesetzten kommunikativen Maßnahmen und Formen die im Sinne der neugebildeten Community durch die zwei oder mehreren Filialen, die im Zuge des Change-Prozesses und der Neueröffnung der Beratungszentren zusammengekommen sind. Die Mitarbeiter wurden gefragt welche Maßnahmen und Kommunikationsformen verwendet wurden, um das Gefühl der neuen Community zu stärken bzw. das neue Team zu bilden, indem sich die Mitarbeiter untereinander kennen lernen können. Die befragten Mitarbeiter sagten in einem eher enttäuschten Ton, dass für die neue Community und für das Teambuilding wenige bis gar keine Maßnahmen getroffen wurden. An dieser Stelle muss man jedoch betonen, dass die befragten Bankmitarbeiter Teil derselben Filialdirektion in Wien sind. Nachdem in der vorliegenden Arbeit die Rolle der Führungskräfte, als Kommunikator und sogar Vorbild, bereits erläutert wurde, darf von den Mitarbeiteraussagen nicht generalisiert werden. Es ist durchaus möglich, dass in anderen Beratungszentren auch die Kommunikation zur neuen Community besser und zufriedenstellender für die Angestellten gelaufen ist. Diese Magisterarbeit ermöglicht einen Überblick über die Situation, für einen generalisierenden Charakter wäre eine tiefere Untersuchung notwendig.

Auch zum Sinn der Kommunikation auf der Bezugsebene und was man hierfür verbessern könnte, haben sich die Filialmitarbeiter geäußert. Über den Sinn eines Teams, sagt eine der Mitarbeiterinnen: „Zum effizient arbeiten bedarf es mehr. Man

braucht ein Team dafür und nicht nur Individuen die die eigenen Ziele verfolgen.“ Die Aussage zeigt schon die Notwendigkeit einer Gruppendynamik, die den Individuen ermöglicht effizient zu arbeiten. Unter „effizient“ versteht man hier einerseits die Arbeitsanweisungen und die Jobbeschreibung gut erfüllen sowie auch den Umgang mit den Kollegen, der eine bedeutende Rolle in der Filialchoreographie spielt, laut Change-Expertinnen.

Die Verbesserungsansätze der Filialmitarbeiter zum Teambuilding waren, unter anderem:

- „Ich glaube es hätte noch geholfen, wenn man nach der Klausur sagt, man macht so (unv.) vielleicht einmal die Woche, tauscht sich miteinander aus, einfach dass man merkt man gehört zusammen.“
- „Ich hätte es wirklich gut gefunden, wenn man vor der Eröffnung ein Treffen organisiert hätte, wo sich die Teams näherkommen und kennen lernen... "Ich bin der oder die, ich mach das und jenes". So kann man sich vorstellen wie die Teams ausschauen werden. Auch wenn man sonst nicht mit allen direkt zusammenarbeitet.“

Die Mitarbeiter wünschen sich eindeutig ein Team, Zusammenhalt und Unterstützung seitens der Kollegen. Sie sind tendenziell offen für neue Bekanntschaften und wollen durch eine gute Gruppendynamik den Mehrwert ihrer Arbeit steigern.

6.2.4 Die Motivation

Fünf von sieben befragte Mitarbeiter sind fest überzeugt, dass die größte Motivation im Change-Prozess von ihren Kollegen gekommen ist. Zusammenhalten, positive Einstellungen übertragen und mithilfe des Wir-Gefühls durch den Wandel weiterzukommen – das motivierte die Mitarbeiter. Die Arbeitskollegen sind nicht nur die größte Motivation, sondern auch die größte Unterstützung im Change gewesen:

I: Und was war für dich (trotzdem) die größte Unterstützung?

M4: Meine Kollegen. Wir waren irgendwie alle eher im Unklaren und eher verwirrt... aber haben uns gegenseitig motiviert.

I: Was oder wer hat dich am meisten unterstützt? Wie hast du es geschafft?

M6: Wir Kollegen untereinander haben uns zusammengerauft, haben miteinander gesprochen...

I: Was hat euch in dem sogenannten "Kampf" weitergebracht?

M1: Ich glaube wir, Kollegen, untereinander. Es ist doch immer wer da, der uns motiviert und sagt "Leute, los geht's!" und man hebt sich doch gegenseitig in die Höhe.

Die Filialmitarbeiter sprachen sehr gerne über die gemeinsamen Momente mit den Kollegen während des Wandels. Man könnte sogar behaupten, dass der Zusammenhalt und das „zusammenraufen“ eine sehr positive Folge des Change-Prozesses war. Nicht nur haben sich die Kollegen von selber zusammen gefunden in ihren neuen Rollen, sondern haben gelernt miteinander zu reden, zu arbeiten und dieselben Ziele zu verfolgen. Dieser durchaus positive Effekt des Change-Prozesses stellt eine wichtige Chance für die weiteren Planungen und Veränderungen in der untersuchten Bank. Verfolgt man die Motivation und das Zusammenkommen der Angestellten, so motiviert man die involvierten Personen und kann sie relativ schnell mithilfe von Mitarbeiterkommunikation auf demselben Wissensniveau bringen. Die Gruppierungen bringen der Mitarbeiterkommunikation Probleme, aber auch Chancen, zielgerichtet zu arbeiten. Nichtsdestotrotz ist die Mitarbeitergruppe „als ein Publikum mit verschiedenen Informationsständen- und interessen“ zu betrachten. (vgl. Klöfer/ Nies 2001: 78 zit. nach Armbrecht 1992: 315) Die unterschiedlichen Informationsstände, -interessen und auch Gefühle der befragten Filialmitarbeiter lassen sich in den ausgewerteten Interviewausschnitten gut erkennen.

„Die Bedürfnisse nach menschlichen Kontakten, nach sozialer Zugehörigkeit, Akzeptanz und Geborgenheit in der Arbeitsgruppe rufen geradezu nach Befriedigung im Beschäftigungsbetrieb.“ (Klöfer/ Nies 2001: 75) Das Individuum will seine Bedürfnisse am Arbeitsplatz, wo er seine meiste Zeit verbringt, erfüllen.

Zielgerichtete Kommunikation und Teambuilding-Maßnahmen tragen zum Change-Erfolg bei, wie schon im theoretischen Teil erwähnt. Die Chance die die Mitarbeitergruppierungen und deren Charakteristika bzw. Empfindlichkeiten der internen Kommunikation anbieten, werden im nächsten Kapitel diskutiert.

6.2.5 Feedback-Möglichkeit

Die meisten Befragten behaupten, sie hätten keine Möglichkeit gehabt mitzureden oder gar mit zu agieren während des Change-Prozesses. Herbst nennt den gegenseitigen Austausch im Rahmen der internen Kommunikation als einen der wichtigsten Faktoren, wenn es um gelungene Kommunikation geht. Den Mitarbeitern die Chance zu geben mitzureden und zu gestalten, motiviert sie: „Es motiviert einen wenn man weiß man hat Mitspracherecht und man weiß man kann die eigenen Ideen einbringen.“ (Interview M1) Diese ist sicherlich eine der Schlüsselaussagen der befragten Mitarbeiter, ein Gedanke der in den Verbesserungsansätzen des letzten Teils dieser Magisterarbeit stark vertreten und mithilfe der internen Kommunikation verstärkt werden soll.

„Ich glaube es hat geheißen wir sollen unsere Überlegungen oder Gedanken bekannt geben“ sagt einer der Mitarbeiter im Interview. Eine Kollegin von ihm meint „ja, gab es schon, ich durfte schon mitgestalten, mitreden durften wir alle, (es) wurde halt nicht viel von uns persönlich umgesetzt.“ Nachdem alle anderen Befragten die Feedback-Option im Change nicht erkannt haben, stellt sich hier die Frage ob und wie die Möglichkeit des Feedbacks kommuniziert wurde. Auch wenn die Intention der Zusammenarbeit innerhalb des Change-Projektes mit den Mitarbeitern da war und das Feedback (auch) eine Option für die Führungskräfte war, ist es leider nicht genügend im Sinne einer erfolgreichen internen Kommunikation.

6.3 Die Führungskräfte

In den vorigen Kapiteln hat sich die besondere Rolle der Führungskräfte im Change-Prozess und die Kommunikation zwischen ihnen und Mitarbeiter herausgestellt. Nicht nur die Change-Manager verweisen auf die Rolle der Führungskräfte und ihre Aufgaben im Change-Projekt, sondern vor allem die Mitarbeiter brauchen ihre Führungskraft als tatkräftige Unterstützung und Motivation im Unternehmenswandel.

Im Folgenden werden die wichtigsten Kategorien und Aussagen der befragten Filialleiter geschildert. Ein wichtiger Aspekt in der Auswahl der befragten Führungskräfte war die Distanz von den interviewten Mitarbeitern, im Sinne der Diversität der Gesamtauswertung. Es soll mithilfe der vorliegenden Arbeit untersucht und gezeigt werden welche Rolle die Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess spielt und dafür ist die Führungskommunikation essenziell. Welche Mittel eingesetzt

wurden einerseits, um die wichtigsten Informationen zur neuen Arbeitswelt zu vermitteln sowie auch um das Gefühl des neuen Teams zu stärken bzw. die Mitarbeiter zu motivieren, wurden die Filialleiter gefragt. Ein anderer wichtiger Punkt der Befragung war die Vorbereitung der Führungskräfte auf den Change-Prozess. Welche Unterstützung haben sie bekommen und in welchem Maß, was hat ihnen geholfen oder gefehlt, um ihre Aufgabe zu bewältigen?

Die Kategorien der Interviews mit den Filialleitern wurden deduktiv erstellt, da den Gesprächen freier Lauf gelassen wurde. Ziel war über die persönlichen Erfahrungen und Einstellungen der Filialleiter zu lernen. Im Laufe der Gespräche hat sich herausgestellt, dass viele Themen im Fall der Führungskräfte miteinander verbunden sind. So wurden zum Beispiel die Kategorien Ausgangssituation und Herausforderungen zusammengefügt, um ein besseres Bild darstellen zu können.

6.3.1 Ausgangssituation und Herausforderungen

Das Konzept der neuen Filialkonzeption wurde von den Führungskräften gut angenommen und in seiner Gänze mit all den Veränderungen meistens akzeptiert. Nichtsdestotrotz haben die Filialleiter vor, während und nach dem Change-Prozess einige Herausforderungen entgegennehmen müssen. Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen der Filialleiter zu ihren Herausforderungen dargestellt und kommentiert. Die Führungskräfte werden für eine leichtere Lesbarkeit mit FK 1 – 2 im Text gekennzeichnet, wobei I immer der Interviewer ist.

FK1: „Fünf Ebenen, die umzubauen und neu zu gestalten klingt einmal gut, freust du dich, weil du denkst das ist alles schön und neu, aber es hat dann wirklich sehr viele Konsequenzen auch für uns alle gehabt im Arbeiten, im Leben, in der Kommunikation, miteinander Tun, ja, ganz viele Bereiche waren da.“ Hier liest man die Vorfreude der Führungskraft auf den Change. „Schön und neu“ ist eine wichtige Komponente der neuen Filialkonzeption, die eindeutig zur Freude und Motivation der Mitarbeiter führt. Jedoch hat der Change mehr Auswirkungen, als nur die Freude, sagt der Filialleiter. Die vielen Konsequenzen in allen Bereichen sollten nicht unerwähnt bleiben. Hiermit eine der wichtigsten Aussagen der Führungskräfteinterviews, auf die später noch genauer eingegangen wird, denn der Change und dessen Planung beeinflusst fast alle Lebensbereiche der Mitarbeiter.

Die zweite Führungskraft äußert sich über die Ausgangssituation: „ich habe es als durchaus positiv empfunden, dass sich was ändert (...) man hat sich gefreut, dass man den Kunden noch mehr entgegenkommen kann und dass sich die Bank von ihrer besten Seite zeigen kann.“

Nicht nur einmal kommt es vor in den durchgeführten Interviews, dass die Bankmitarbeiter von der Ausgangssituation erzählen, wie ihnen gesagt wurde „alles wird besser“. Anhand der Aussage der zweiten Führungskraft erkennt man erneut, dass betont wird: die Bank möchte sich in Zukunft von ihrer besten Seite zeigen – und dies schafft sie nur mithilfe ihrer Mitarbeiter. Auch bei dieser Mitarbeiterin gab es die Vorfriede auf das Change-Projekt. Darüber hinaus erkennt man jedoch im Laufe des Interviews, dass die Freude – genau wie bei der ersten Führungskraft – von den vielen Herausforderungen und vor dem Druck vor Veränderung in „was Besseres“ etwas erblasst. Hier wäre es interessant zu forschen wie die Mitarbeiter mit dem (gewünschten) Prestige in Unternehmen umgehen und in welchem Maß dieser ihnen Druck oder Stress bereitet. Nachdem die vorliegende Arbeit sich mit dem Thema der Mitarbeiterkommunikation auseinandersetzt, kann nur aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht das Thema und dessen Bedeutung für den Change im Diskussionsteil angesprochen werden.

Um konkrete Verbesserungsansätze formulieren zu können, versucht die Forscherin unterschiedliche Ursachen oder Faktoren für die herausfordernde Situation der Führungskräfte auszuarbeiten. Nachdem sich herausgestellt hat, dass die Kategorie der Herausforderungen in der Auswertung der Führungskräfteinterviews die mit den meisten Codes ist, bedarf es hierfür einer ausführlichen Darstellung.

Die Frage, ob und welche Herausforderungen es im Change gab, antwortet die erste Führungskraft wie folgt:

„Prinzipiell viele, viele, viele (Herausforderungen). Es ist einerseits natürlich der Umgang mit dem Neuen, es ist wesentlich das neue Arbeiten, es ist eine neue Arbeitswelt, die wir da betreten haben.“ (Interview vom 23.10.2017)

Die zweite Führungskraft bringt die Ursache der erlebten Herausforderungen im Change auf den Punkt: „Man verlässt ja alte Muster so zu sagen und beginnt eine neue Etappe.“ Wie man diese Herausforderung überwindet, beantwortet sie von selber: „Dazu muss man sich richtig einstellen.“ So sieht man, dass der Change im

Denken beginnt. Es beginnt beim Individuum und findet sein Echo im Unternehmen, am Arbeitsplatz und innerhalb des Teams. Dies wird deutlich auch in der Aussage der ersten Führungskraft, die behauptet er und seine Kollegen versuchen den Mitarbeitern die Einstellungen zu vermitteln, „es ist schon eine Ehre hier zu arbeiten.“ Die Änderung von Einstellungen ist bekannterweise eine der wichtigsten Aufgaben der Change-Communication. Es ist sinnvoll hier mehr Zeit zu investieren und Kommunikationsstrategie bzw. -Planung zu entwickeln, um den Change-Prozess einwandfrei zu gestalten oder gar zu beschleunigen. Nicht nur die Einstellung der Mitarbeiter widerspiegelt sich in der Effektivität des Unternehmenswandels. Die Führungskräfte tragen hierfür eine besondere Rolle. Sie führen die eigene Einstellung und Motivation weiter ins Team, was unter Umständen zu Konflikten oder Missverständnissen führen kann: „damals eine Führungskraft (...) die hat da ganz anders gedacht und das war einfach nicht sehr produktiv, mittlerweile ziehen wir gut an einem Strang und können das auch wirklich ordentlich voranbringen. (FK1)“ Hier wird nochmal die Bedeutung der eigenen Einstellung der Führungskräfte betont und wie man von den Erfahrungen der FK1 lesen kann, ist auch hier das Teamspirit gefragt. So wie auch im Fall der Mitarbeiter sollte man die Führungskräfte nicht als Mischung oder Gruppe von Individuen betrachten, sondern auch als eine selbständige Gruppe, die ihre Bedürfnisse und ihre Dynamik erfüllen muss. In diesem Sinne gehört ebenso im Fall der Führungskräfte mehr als nur eine Aufgabenverteilung gemacht. Der Gedanke der Community und der Erreichung selber Ziele ist hier sehr wichtig und wird in weitere Folge im Change-Prozess gefragt. Die Führungskräfte die den Change voran reiben sollten, sind diejenigen die als erste seitens der Filialkonzeption-Abteilung geschult und vorbereitet werden sollten, um den Mitarbeitern die unternehmensspezifischen Aspekte des Wandels weitergeben können.

Nicht nur das Neue in der Arbeitswelt und die Kommunikation der Veränderungen bzw. Erwartungshaltungen an den Mitarbeitern („die Leute so einzusetzen und zu sagen ihr könnt in Ruhe arbeiten im Großraumbüro, aber auf der anderen Seite ist natürlich meine Erwartungshaltung, dass du am Kunden bist“) war herausfordernd für die Führungskräfte, sondern auch die Aufgaben während des Change-Prozesses: „Es wäre ein Buch, wenn man das alles festgeschrieben hätte was zu tun ist“ sagt der erstbefragte Filialleiter. Hier zeigt sich erneut die Belastung der Führungskräfte im Change. (FK1)

Für die Verbesserungsansätze im letzten Teil dieser Magisterarbeit stellt sich die Frage, ob die unvermeidlichen Herausforderungen im Change in die Kommunikationsplanung berücksichtigt werden können und schon in der Change-Communication mitgedacht werden können.

6.3.2 Ziele des Change-Prozesses für die Führungskräfte

Im Laufe des Interviews wurde auch hinterfragt, inwiefern die Führungskräfte den Sinn und Zweck der neuen Filialkonzeption kennen. Die Filialleiter wurden gefragt welche die Ziele des Change-Prozesses war. Dieser Aspekt ist wichtig einerseits, um das Verhältnis zum Change-Management zu eruieren (Vorbereitung auf den Change, Change-Communication vom Management zu den Führungskräften, etc.). Andererseits ist die Information die die Führungskräfte zum Change selber bekommen haben, relevant für ihre Rolle als zentrale Multiplikatoren von Mitarbeiterkommunikation.

Was sagen die befragten Filialleiter über die Ziele des Change-Prozesses in der untersuchten Bank? Warum der Unternehmenswandel?

- „Die Bank will sich mit ihrer Marke neu positionieren am Markt und will da einfach sagen okay, ein Design, ein Auftritt und den überall.“ (FK1)
- „Den Kunden mehr zum Fokus machen, noch mehr zum König. Außerdem war es eine Positionierungsgeschichte der Bank. Wenn ich mich bekannt und beliebt machen will, muss ich den Leuten gefallen und mich sichtbar machen.“ (FK2)
- „Zielauftrag war natürlich klar, dass das Ding da funktioniert. Konkret gar nicht, es wurde nicht gesagt das und das, nichts.“ (FK1)

Zusammenfassend wissen die Führungskräfte über die Absichten und Ziele des Arbeitsgebers, die österreichische Bank, Bescheid. Was jedoch offensichtlich gefehlt hat, war auf ihrer Ebene eine konkrete Zielformulierung. Wie und was soll erreicht werden im Change-Prozess? Dieser Schritt kann mithilfe der internen Kommunikation gut verbessert werden.

6.3.3 Die Kommunikation zwischen Filialleiter und Mitarbeiter

Wie sich die Führungskräfte um die Mitarbeiterkommunikation während des Change-Prozesses gekümmert haben, welche Maßnahmen ausgesucht und über welche Kanäle kommuniziert wurde, soll im Folgenden gezeigt werden.

Während des Gespräches mit der ersten Führungskraft, hat sie mehrmals betont, dass die Rolle der neuen Filiale als „Aushängeschild der Bank“ während des Change-Prozesses stark beeinflusst hat. Der Befragte behauptete, es sei wichtig den Mitarbeitern das Bild zu vermitteln, dass vom Top-Management gegeben wurde sowie auch die Bedeutung eines „solchen“ Arbeitsplatzes – die Ehre dort zu arbeiten – weiterzugeben. Wie er das macht hat er im Interview verraten: „Wir können natürlich nur immer wieder das, was wir in unseren Vorstandsrunden etc. mitkriegen (...) - Sondersachen, die auch immer wieder auf uns einprallen und da versuchen wir einfach das auch gleich den Mitarbeiter mitzugeben und mitzuteilen.“

Wie den Mitarbeitern die neuen Prozesse, Arbeitsweisen und Neuigkeiten allgemein kommuniziert werden, spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle im Change. Die Führungskraft sagt es war besser in großen Besprechungen und am Standort nicht gleich alle wesentlichen Informationen zu vermitteln, sondern „diesen Prozess entwickeln lassen. Hätten wir von Anfang an gleich kommuniziert, wäre es nicht ideal gewesen, wir haben uns erst anpassen müssen und dann kommuniziert an die Mitarbeiter.“ Schlussfolgernd: „Haben da sehr wohl auch festgestellt, dass es oft auch gut ist, wenn man nicht zu viele Regeln aufstellt.“ (FK1)

Die zitierte Kommunikationsstrategie gehört einer der erfolgreichsten Filialen der untersuchten Bank im Zuge und nach dem Change. Dies beweist wie wichtig die Rolle der Mitarbeiterkommunikation ist und in welchem Maß diese zum Erfolg tatsächlich beiträgt.

Darüber hinaus wurden die Kommunikationsmaßnahmen genauer hinterfragt. Wie wurden die Mitarbeiter über den Change laufend informiert? Welche Kommunikationskanäle und -formen wurden hierfür verwendet? Die Führungskräfte antworteten tendenziell unterschiedlich:

- „Also ich versuch immer in Meetings die wichtigsten Infos zu sagen. Wenn es eilt, dann Mails. Ich muss zugeben, ich nehme immer die schnellste und effektivste Form. Ich bin da praktisch.“ (FK2)
- „Ich glaube acht Wochen oder zwölf Wochen, bevor wir aufgesperrt haben, waren diese wöchentlichen Runden á drei Stunden.“ (FK1)
- „Wo ich das Gefühl habe, was am besten funktioniert hat, einfach das schnelle, direkte Kommunizieren, das Verbale.“ (FK1)

Ein wichtiger Aspekt der Kommunikationsmaßnahmen ist aber auch die Verständlichkeit bzw. Verständigung, ohne die die Kommunikation sinnlos wäre. So betont die Führungskraft die Notwendigkeit einer gemeinsamen Lösung: „Uns war es schon sehr wichtig, dass wir eine Sprache sprechen.“ (FK1)

Zusammenfassend wurden die Mitarbeiter hauptsächlich per E-Mail und in Meetings über den Unternehmenswandel informiert.

6.3.4 Verbesserungsansätze der Führungskräfte

Die Ebene der Führungskräfte spielt im Change-Prozess eine bedeutende Rolle. Da die Filialleiter als Multiplikatoren der Management-Kommunikation agieren, die Mitarbeiter informieren und motivieren sowie den Unternehmenswandel tatkräftig unterstützen, sind ihre Verbesserungsansätze für die künftigen Change-Prozesse sehr wertvoll. Folglich wurden die Filialleiter gefragt was ihnen während des Wandels gefehlt hat und was ihnen mehr Unterstützung bereitet hätte.

FK1: „Gerade in so einem enormen Change Prozess und das war ein enormer Prozess, wäre es doch ein bisschen feiner gewesen zwei Sachen, einerseits mehr Leitfaden zu geben, Unterstützung in diversen Kleinigkeiten, die dann keine Kleinigkeiten waren, aber auch in der Kommunikation an die Mitarbeiter. Wir haben alles selbst gemacht, von PowerPoint, von Besprechungen...“

Man erkennt anhand des Zitates die Notwendigkeit der Unterstützung durch Change-Communication. Zweifelsohne ist auch die Mitarbeiterkommunikation ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe, jedoch in Zeiten des Wandels und in Zusammenarbeit mit der zuständigen Change-Abteilung kann man in Ausnahmeständen die Führungskräfte etwas entlasten, vorbereiten und begleiten.

FK1: „Ich behaupte auch, dass einfach das mehr den Mitarbeitern zeigen, dass wir alle an einem Strang ziehen, das hätte ich mir hier gewünscht, was seitens der Führungskräfte nicht ganz so war damals.“

Auch die Führungskräfte müssen zusammenhalten und eine einheitliche Strategie für das neue Filialkonzept haben, um zum Erfolg beitragen sowie die Mitarbeiter auch motivieren zu können.

Die Verbesserungsansätze der Führungskräfte werden im letzten Teil der vorliegenden Arbeit miteinbezogen und diskutiert.

7 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews im Rahmen dieser empirischen Untersuchung bringen Antworten auf die am Anfang gestellten Forschungsfragen.

F1.: Welche Rolle spielt die Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess der untersuchten österreichischen Bank?

Es wurde untersucht wie das untersuchte Unternehmen mit der internen Kommunikation im Change-Prozess umgeht. Die gestellte Forschungsfrage impliziert das Hinterfragen der unterschiedlichen Rollen hinter der Mitarbeiterkommunikation. So wurden mehrere Ebenen untersucht: die Ebene der Change-Experten, die Mitarbeiterebene und die der Führungskräfte. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews auf den drei Ebenen sollen einen besseren Überblick über die Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Wandel des Unternehmens ermöglichen.

Die Rolle der Mitarbeiterkommunikation wurde deutlich erkannt und geschätzt, zeigt die Untersuchung. Sowohl Experten als auch Mitarbeiter legen Wert auf die Kommunikation, vor allem in Zeiten der Veränderung. Der Umgang damit ist jedoch unterschiedlich. So wurde festgestellt, dass seitens der Change-Abteilung einige Aufgaben betreffend Kommunikationsstrategie und -planung zur Gänze den Führungskräften hinterlassen wird. Es hat sich eine Distanzierung gezeigt, was die Mitarbeiterkommunikation auf der untersten Ebene betrifft. Die Change-Manager erreichen die Bankangestellten nur über ihre Führungskräfte. Für die Manager liegt der Fokus hauptsächlich auf die Wirtschaftlichkeit und auf den Erfolg des Gesamtprozesses, ohne zu viel auf die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren, so wie die Kommunikation, einzugehen.

Andererseits erkennt man in den Interviews mit den Führungskräften eine viel höhere Wertlegung auf die Mitarbeiterkommunikation. Die Notwendigkeit einer Kommunikationsstrategie wurde in den gegebenen Fällen erkannt. Die Filialleiter wissen wie wichtig jeder Schritt in Richtung Mitarbeiterkommunikation im Sinne der Zielerreichung ist. Es bedarf hier aber mehr Unterstützung seitens des Managements, wie aus den Ergebnissen ersichtlich ist.

Die Mitarbeiter sind durchaus kritisch was die Mitarbeiterkommunikation und deren Führungskräfte betrifft. Sie haben viele Verbesserungsansätze formuliert, die im

nächsten Teil dieser Arbeit ausführlich ausarbeitet werden sollen. Ebenso erkennen die Filialmitarbeiter die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation und vor allem die Folgen der Abwesenheit dieser. Die Mehrheit der Mitarbeiter plädiert für einen besseren und offenen Umgang mit und in der internen Kommunikation.

Zusammenfassend wird in der untersuchten Bank die Rolle der Kommunikation vor allem auf informativen Ebene erkannt: es werden Informationen in Meetings und E-Mail vermittelt und weitergeleitet. Im untersuchten Change-Prozess der neuen Filialkonzeption lag der Fokus hauptsächlich auf die Informationen zur neuen Arbeitswelt, zu den neuen Beratungszentren und zur Organisation. Weniger war die Bezugsebene erkennbar. Dass die Mitarbeiterkommunikation eine zweideutige Rolle trägt – communicatio und communicare –, die der Bank einen wesentlichen Vorteil bringen kann, soll im abschließenden Kapitel dieser Arbeit diskutiert werden.

F2.: Wie wird die Kommunikation eingesetzt, um die (Teil-)Ziele im Change zu erreichen?

Die Fachliteratur zeigt, dass das Hauptziel der Change-Communication die Verhaltensänderung ist. Als Teilziele in der Realisierung des Hauptziels nennt Mast die Aktivierung der Mitarbeiter, die Unterstützung durch die Multiplikatoren und die Ritualisierung von Verhaltensweisen – diese sollen mithilfe der Kommunikation erreicht werden. In der untersuchten österreichischen Bank wurden, laut den Befragten, keine konkreten Ziele im Change-Projekt formuliert oder wurden diese nur teilweise in den Interviews genannt. So kann diese Forschungsfrage nur deduktiv anhand der Ergebnisse beantwortet werden.

Die Change-Beauftragten nannten als Ziel die gute Organisation der Filiale sowie die einwandfreie Funktionsweise nach der Eröffnung der Beratungszentren. Dies weist auf die Informationsebene und auf die Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Change hin. Sind die Filialleiter und -mitarbeiter informiert und dementsprechend für den Change geschult, so ist die neue Filiale funktionsfähig. Allerdings bedarf es im Normalfall einer Ritualisierung der neuen Arbeitsprozesse und ein sofortiges Erfolgserlebnis gleich am Tag der Eröffnung ist eher unwahrscheinlich, ohne einer gut durchdachten Kommunikationsstrategie im Vorhinein.

Was die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, ist, dass die Kommunikation von der Management-Ebene zu den Führungskräften der betroffenen Filialen persönlich

und tendenziell dialogorientiert verlaufen ist. Es wurden Meetings organisiert, laut Change-Management schon sechs Monate vor dem Start in der neuen Filiale. In den Meetings wurden organisatorische Aspekte zur neuen Filiale und auch Aufgaben die die Filialleiter zu erfüllen hatten, besprochen. Es wurden Empfehlungen seitens des Change-Managements zur Erreichung dieser Ziele gegeben, jedoch keine exakte Vorgehensweise. Beispielsweise empfehlen die Change-Beauftragte den Führungskräften Multiplikatoren im Team zu finden, um die Kommunikation zwischen Management, Filialleitung und Mitarbeiter zu optimieren. Die Empfehlung wird von manchen Führungskräften angenommen und von anderen nicht, was die Erreichung der Teilziele beeinträchtigen kann.

Die Kommunikation von den Führungskräften zu den Mitarbeitern verläuft über E-Mails und Meetings, hauptsächlich zu informativen Zwecken für die neue Arbeitswelt. Die Aktivierung der Mitarbeiter erfolgt persönlich durch den Filialleiter, laut Interview. Dieser versuchte während des Change-Prozesses mit jedem seiner Mitarbeiter ein wöchentliches Gespräch zu führen.

F3.A: Welche Aspekte der Kommunikation sind für die Motivation der Mitarbeiter im Change geeignet?

Die Bankmitarbeiter wurden gefragt was sie am meisten motiviert hat während des erlebten Wandels. Die Mehrheit antwortete es waren die Kollegen und Kolleginnen diejenigen die sie am meisten motiviert haben. Andere sagten sie wurden von der neuen Arbeitsumgebung, die modernen Arbeitsplätze und das „Neue“ motiviert. Dementsprechend sollten für einen erfolgreichen Change die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert werden. Vorschläge zu diesem Aspekt der Kommunikation werden im nächsten Kapitel geschildert.

Die neue Arbeitswelt ist nicht nur herausfordernd für die Mitarbeiter, sondern motiviert sie auch. Die Vorfreude auf die neue Arbeitsumgebung kann mithilfe der internen Kommunikation erhalten und die Mitarbeiter dadurch motiviert werden.

Weitere Verbesserungsansätze für die Motivation der Mitarbeiter im Change werden im abschließenden Kapitel formuliert.

F3.B: Welche Aspekte der Kommunikation sind für die Information der Mitarbeiter im Change geeignet?

Sowohl die Change-Beauftragten, als auch die Filialleiter sprachen in den Interviews über Mails und Meetings, als es um die Kommunikation auf Informationsebene ging. Die bevorzugte Kommunikationsform ist eher die persönliche in der untersuchten Bank.

Um die Informationen auf allen Ebenen gleichmäßig und konsistent vermitteln zu können, sollten jedoch unterschiedliche Kommunikationsinstrumente verwendet werden. Die Verbesserungsansätze zu diesem Aspekt der Kommunikation sind im nächsten Kapitel zu finden.

8 Verbesserungsansätze für die Praxis

Das abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit hat als Ziel mögliche Verbesserungsansätze für künftige Change-Prozesse zu formulieren sowie anhand der hier präsentierten Theorie neue Ideen einzubringen, um die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmenswandel erfolgreich zu gestalten. Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews, das Feedback der Mitarbeiter und Führungskräfte und der theoretische Teil der Untersuchung sollen zu einer konkreten Kommunikationsplan-Empfehlung für künftige Change-Prozesse in der untersuchten Bank führen.

8.1 Kommunikationsinstrumente in den Change-Phasen

Durch die vorliegende Magisterarbeit wurde die Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess in einer österreichischen Bank untersucht. Um Verbesserungsansätze formulieren zu können, wurden die drei Ebenen der Mitarbeiter, Filialleiter und Change-Experten befragt. Eines der Ziele der Befragung war von den Mitarbeitern zu erfahren was sie im Laufe des Change-Prozesses in der Kommunikation vermisst haben und wo sie Verbesserungspotenzial sehen.

Die folgenden Verbesserungsansätze werden den Phasen der Change-Communication angepasst für eine bessere Integration im Change-Prozess. Die Phasen der Change-Communication werden von Lewins Change-Modell bestimmt, wie schon im theoretischen Teil erwähnt. Nachdem die Phasen der Kommunikation im Wandel als Grundlage für die weiteren Ansätze dienen, sollen diese und deren Bedeutung für die Kommunikation an dieser Stelle noch einmal beschrieben werden. Im Anschluss werden Verbesserungsansätze aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht zu jeder Change-Phase formuliert. Hierfür werden die Kommunikationsabläufe und die dazugehörigen Kommunikationsinstrumente in Betracht gezogen.

Die Unfreeze Phase ist die schwierigste und wichtigste Phase im Unternehmenswandel. In dieser Phase wird die Bereitschaft zur Veränderung der Mitarbeiter erweckt. Was vermissten die Filialmitarbeiter in dieser Phase?

In ihren Verbesserungsansätzen wird der Wunsch geäußert einen leichteren Einstieg in das neue Filialleben zu bekommen. Außerdem vermerken die meisten, dass sie

konkrete und zielgerichtete Informationen gerne gehabt hätten sowie klare Richtlinien für die bessere Arbeitsverteilung im neuen Filialleben.

Lauer definiert die Anfangsphase des Change-Prozesses durch die Erzeugung der Betroffenheit unter den Mitarbeitern. Dieser Aspekt weist auf einen hohen Kommunikationsbedarf hin. Start- und Zielmotivation sollen mithilfe der internen Kommunikation erreicht werden. Außerdem besteht die Notwendigkeit die Mitarbeitenden gut zu informieren über die Hintergründe und Schwierigkeiten des Wandels, ebenso wie über die Ziele und Strategie des Unternehmens. (vgl. Lauer 2014:127)

Der Kommunikationsfluss von oben nach unten – die Abwärtskommunikation – kann gut in der ersten Phase des Change-Prozesses integriert werden. Die dazu gehörigen Kommunikationsinstrumente, meistens sogenannte Verteilmedien, unterstützen das Unternehmen und die Geschäftsleitung indem sie ein breites Publikum erreichen und Inhalte „verteilen“. Hier ist die Feedback-Möglichkeit, wenn, dann eher spärlich zu finden. Medien die die Abwärtskommunikation unterstützen und die in der ersten Phase der Change-Communication innerhalb der Bank geeignet wären, sind:

- **Die Mitarbeiterzeitung**

Oft als klassisches Unternehmensmedium definiert, erreicht die Mitarbeiterzeitung ein breites Publikum in kürzester Zeit. Erwartet wird neben der professionellen Gestaltung vor allem das Aufzeigen von wichtigen Ereignissen, Zusammenhängen und Veränderungen sowie das Wir-Gefühl zu fördern. Tagesaktuelle Themen werden meistens vom Intranet oder auch vom Corporate TV übernommen. So können sich die Mitarbeiterzeitungen auf „Erklärungen von Zusammenhängen und Erläuterung von Hintergrundinformationen sowie bewertende Auswertungen“ konzentrieren. (vgl. Einwiller et al. 2008: 239, Mast 2016: 289)

Durch die Mitarbeiterzeitung kann die Bank über die Hintergründe sowie Auswertungen des neuen Filialkonzeptes berichten. Außerdem können interessante Beiträge über die neue Filialwelt gestaltet werden, die Fragen der Mitarbeiter beantworten und auch mehr Kommunikationswünsche bei diesen auslösen.

- **Mitarbeitererevents**

Bewusst inszenierte Veranstaltungen lösen starke Gefühle bei den Mitarbeitern aus, die Informationen stärker im Gedächtnis verankern. (vgl. Mast 2016 nach Herbst 2014: 181ff) Abgesehen davon, sind Events interaktiv. Die Interaktivität entsteht zwischen den Mitarbeitern und der Organisation, aber auch nur unter den Mitarbeitern. So wird die informelle Kommunikation gefördert und wichtige Informationen können unter Kollegen ausgetauscht werden. Events verfügen auch über hohe Glaubwürdigkeit, was im Fall eines Change-Projektes sehr relevant ist. Die Events sprechen alle Sinne der Teilnehmer an: haptische, olfaktorische und auch gustatorische Reize werden gereizt und verstärken die Wahrnehmung der erhaltenen Informationen. Die interne Kommunikation profitiert in diesem Fall von dem „multisensory enhancement“ mit dem Ziel die Informationen bei den Mitarbeitern stärker zu verankern. (vgl. Mast 2016: 291)

Die Mitarbeitererevents eignen sich hervorragend innerhalb der untersuchten Bank, um wichtige Informationen vom Top-Management zu den Mitarbeitern zu vermitteln. Hier können sich ebenso alle drei untersuchten Ebenen (die Experten, die Filialleiter und die Mitarbeiter) treffen und austauschen. So können wichtige Hintergrundinformationen, strategische Überlegungen sowie Ziele formuliert und den Mitarbeitern gezeigt werden. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis der Ausgangssituation und erleichtert den Einstieg in die Change-Prozesse.

- **Audiovisuelle Medien wie Videos im Intranet (Podcasts),
Videopräsentationen oder Filme**

Das Intranet, als einer der Kernbereiche der internen Kommunikation, bietet viele unterschiedliche Vorteile für die Unternehmen an. Erstens, stellt es für alle Anspruchsgruppen eine Kommunikationsplattform dar, über die die Verbesserung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse möglich ist. Zweitens unterstützt es in den zu erfüllenden Aufgaben. Nicht zuletzt bietet das Intranet auch die Möglichkeit Informationen rasch und effektiv zu suchen, zu bearbeiten und intern zu veröffentlichen. Die Vorteile des Intranets sind vor allem die Flexibilität und die Aktualität. (vgl. Mast 2016, Einwiller 2008)

Die Bank kann durchaus mehr im Change-Prozess von dem Intranet profitieren. Es kann zur Veröffentlichung und Aktualisierung von Neuigkeiten in Form von

audiovisuellen Beiträgen dienen, zum Austausch von Informationen unter den betroffenen Filialen oder auch Darstellung von Skizzen und Pläne der künftigen Beratungszentren. Nicht zuletzt bietet das Intranet eine dialogorientierte Kommunikation in Form eines Chats. Dieser kann eingeführt werden, um ein Dialog zwischen Management und Mitarbeitern zu ermöglichen.

- **Gruppen-Meetings wie Seminare oder Workshops**

In kleineren Runden und persönlicher wirken die Seminare und die Workshops eher vertraut auf die Mitarbeiter. Diese eignen sich um detaillierte Informationen zu vermitteln und bieten ebenso eine gute Feedback-Möglichkeit dank der kleineren Gruppe und des möglichen Dialogs zwischen Vortragenden und Mitarbeiter.

Die genannten Medien unterstützen und befriedigen möglicherweise die Bedürfnisse der im Change involvierten Mitarbeiter. Einige Mitarbeiter erinnerten sich beispielsweise während der Interviews an den Intranet-Videos, die den Change kurzweilig begleitet haben. Die Literatur verweist jedoch auf Kommunikationsspezialisten, wenn es um eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation geht. „Bei der Bedeutung der Kommunikationsfunktion sind (...) hervorragende Fachleute gefordert.“ (vgl. Klöfer/Nies 2001:108)

Dementsprechend empfiehlt sich an dieser Stelle die Zusammenarbeit mit der Abteilung der Internen Kommunikation der untersuchten österreichischen Bank. So kann der Change-Prozess von Kommunikationsspezialisten, deren Wissen und Methoden angereichert werden. Wenn die Ziele der Change-Communication vom Unternehmenswandel bestimmt werden, kann die Mitarbeiterkommunikation ihre Leistung erbringen, indem sie „die Mitarbeiter einzeln sensibilisiert und im Kollektiv für die Wahrnehmung des Betriebsgeschehens und dessen Hintergründe begleitet, fördert und zum Verstehen der Veränderungen trägt.“ (vgl. Löfer/ Nies 2001: 109)

Die Rolle der Mitarbeiterkommunikation in der ersten Phase des Change-Prozesses lässt sich aus den beschriebenen Ideen und Vorschläge gut deuten: sie trägt zum Verständnis bei, sie erzählt den Mitarbeitern die Gründe des Unternehmens für den Wandel, informiert und sensibilisiert. Oder so wie Mast hervorhebt: „Interne Unternehmenskommunikation ist also auf die Schaffung von Werten ausgerichtet, wenn sie die Umsetzung von Geschäftsstrategien befördert.“ (Mast 2016: 280)

Hierfür stehen Dialog und Orientierung im Fokus und genau diese Werte helfen den Mitarbeitern im Change durchzukommen und erfolgreich beizutragen.

Wenn die Unfreeze-Phase erfolgreich durchgeführt wurde, beginnt für die Change-Communication die Move-Phase. In diesem Schritt verweist die Fachliteratur auf die projektbezogenen Informationen, Projektplanung und Verankerung neuer Arbeitsprozesse. In dieser Phase eignen sich die Vorbereitungen die die Change-Expertinnen in den Interviews erwähnt hatten. Die Organisation der neuen Arbeitswelt sollte idealerweise in diesem Schritt des Change-Prozesses den Mitarbeitern dargestellt werden. Mithilfe der internen Kommunikation können in dieser Phase die gewünschten „klaren Anweisungen“ vermittelt werden und die Mitarbeiter „mit ins Boot genommen werden“.

In dieser Phase werden am stärksten die Führungskräfte eingesetzt, als Multiplikatoren der Unternehmenskommunikation, als Vertrauenspersonen der Mitarbeiter sowie als Opinion Leader. Auch wenn die „Führungsleitlinien oder -richtlinien in weniger als der Hälfte der Fälle Aussagen zur Mitarbeiterkommunikation“ enthalten, werden hiermit funktionierende Kommunikationsrichtlinien gefordert, die dem Change und der Mitarbeiterkommunikation ein formales Gerüst bieten und diese erfolgreich unterstützen. (vgl. Klöfer/Nies 2001: 103)

Die Interviews mit den Change-Beauftragten zeigten ihre Distanzierung sowohl von der Ebene der Mitarbeiter, als auch von den Kommunikationsrichtlinien für die Führungskräfte. Dagegen lässt sich einwenden, dass eine klare Zielformulierung seitens des Change-Managements in erster Linie die Change-Communication und folglich auch die Führungskommunikation beeinflusst. Die Ziele und Herausforderungen des Unternehmenswandels werden in der Veränderungskommunikation mitgetragen. Es empfiehlt sich hiermit den Führungskräften Kommunikationsrichtlinien zu vermitteln, die in Einklang mit den Unternehmenszielen und -visionen sind. Dadurch wird erstens die von den Befragten erwähnte Überforderung vermieden und nicht zuletzt eine einheitliche Kommunikationsstrategie entwickelt. Diese führt dazu, dass die Mitarbeiter „an denselben Strang“ ziehen, so wie die erste Führungskraft im Interview behauptete. Geeignet ist in diesem Fall eine offene und dialogorientierte Kommunikation. Ebenso sollten genaue Schritte in der Kommunikationsplanung verfolgt werden, denn „in

Change-Prozessen ist selbst die Nachricht, dass es nichts Neues gibt, eine wichtige Information.“ (vgl. Mast 2016: 467) Man sieht, die laufende Information der Mitarbeiter ist essenziell und sie wurde, so die Ergebnisse dieser Untersuchung, im Change-Prozess der untersuchten Bank eher vermisst.

Die Verbesserungsansätze aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht in der Move-Phase der Change-Communication beziehen sich in erster Linie auf die Kommunikation von der Ebene des Change-Managements zu den Führungskräften, wo hoher Bedarf an Unterstützung ist. Die Filialleiter können mit klaren Kommunikationsrichtlinien ihre Rolle besser ausführen und somit (mit) den Mitarbeitern besser kommunizieren und diese für den Change vorbereiten. Hierfür lassen sich auch Medien der internen Kommunikation gut einsetzen. Im Folgenden werden einige Vorschläge gezeigt:

- Intranet-Videos zu bereits eröffneten Filialen sowie Interviews mit Mitarbeitern und Filialleiter der schon „gewandelten“ Beratungszentren
- Blogbeiträge zur neuen Arbeitswelt und zu den einzelnen Projektschritten, Vorstellung des Change-Managements und dessen Rolle sowie „How to“ Beiträge
- Führungen in den neuen Bankfilialen
- Seminare und Workshops zum Kennenlernen der neuen Arbeitswelt

Schlussfolgernd wird die Move-Phase idealerweise von einem starken Zusammenhalt zwischen dem Change-Management und den Führungskräften charakterisiert. Die Kommunikation auf dieser Ebene hat einen starken Einfluss auf die Aktivierung der Mitarbeiter und soll dementsprechend gut durchdacht und geplant werden, um den Change erfolgreich unterstützen zu können. „Sollen Führungskräfte im Sinne einer Kaskadeninformation eingesetzt werden, dann müssen diese mit einem guten zeitlichen Vorsprung sowohl inhaltlich, als bei Bedarf auch kommunikativ, geschult werden.“ (Einwiller et al. 2008: 254)

Hierfür wird sowohl das Engagement des Managements gefragt, als auch die Einstellungen und die Bereitschaft der Führungskräfte sich in ihren Aufgaben begleiten zu lassen. Man kann daraus schlussfolgern, dass in diesem Fall der laufende Austausch und Dialog zwischen Filialleiter und Filialkonzeption in der untersuchten Bank notwendig und empfehlenswert ist.

Die Stabilisierungs-Phase soll die betroffenen Mitarbeiter im Change zurück zum Gleichgewicht bringen. In dieser Phase werden neue Rituale und Gewohnheiten aufgebaut. Dementsprechend ist die Wiederholung von Sinn und Zweck des Wandels sinnvoll. (Lauer 2014)

Das Einrichten eines „jour fixe“ kann deutlich die Kommunikation im Team verbessern. Aktuelle Themen, Probleme, Ideen und der Umgang mit den Neuigkeiten des neuen Filialkonzeptes können in einem fixen, wöchentlichen Meeting diskutiert werden. Ein offenes Kommunikationsklima und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis ist dafür Voraussetzung. So können die Teammitglieder ihre Gedanken, Erfolge oder auch Misserfolge berichten und diskutieren. (vgl. Einwiller et al. 2008: 247)

Um die neuen Arbeitsprozesse zu ritualisieren, ist nicht nur die Unterstützung seitens der Führungskraft notwendig, sondern vielmehr die gegenseitige Hilfestellung und der Austausch mit den Kollegen. Dies wurde auch in den durchgeführten Interviews bestätigt. Die Filialmitarbeiter haben den Druck des Wandels und ihre Unsicherheiten mithilfe ihrer Kollegen überwunden. In diesem Sinne ist die Einführung einer Kommunikationsplattform für und unter den Mitarbeitern sinnvoll. Diese kann entweder in Form eines internen Chats aufgestellt werden, als wöchentliche Austauschrunde oder über das Intranet zur Verfügung gestellt werden.

Das Intranet ist auch in dieser Phase dank seiner nutzvollen Benutzerdienste ein bedeutendes Instrument der Mitarbeiterkommunikation. Es ermöglicht den Mitarbeitern jederzeit und unabhängig von Zeit und Raum auf relevante Informationen zu ihren Aufgaben und ihrer Rolle im Unternehmen zuzugreifen. (vgl. ebd.)

Das Ziel der Stabilisierungsphase kann also, durch die laufende Information und durch den Austausch der Mitarbeiter erreicht werden. Die Ritualisierung neuer Arbeitsprozesse in Unternehmen nimmt Zeit und darf nicht außer Acht gelassen werden.

8.2 Generelle Verbesserungsansätze mit Blick auf eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess

„Schenken Sie Ihren Mitarbeitern doch einmal etwas. Zum Beispiel ein Ohr. Und hören Sie einfach zu.“ (Carsten Bach)

Wie schon in den vorigen Kapiteln gezeigt, ist die Kommunikation eine Art „Katalysator im Change“. (Lauer 2014) Jedoch braucht es, um den Change zu katalysieren viel mehr. Die Unternehmenskommunikation soll geplant, gesteuert und evaluiert werden. Die Mitarbeiter wollen informiert werden, brauchen die Motivation und die Unterstützung der Führungskräfte und (Fach-)Experten. All dies in Zeiten der Veränderung.

Im Folgenden werden einige Verbesserungsansätze zur Mitarbeiterkommunikation während der Change-Projekte in der untersuchten Bank vorgeschlagen.

1) Die Zielformulierung

Die durchgeführten Gespräche, vor allem mit den Filialleitern, zeigten dass seitens des Change-Managements den Führungskräften keine konkrete Zielformulierung vermittelt wurde. Hier bezieht sich die Forscherin auf die Kommunikationsrichtlinien und Kommunikation von Sachverhalten sowie motivationale Kommunikationsmaßnahmen.

Es empfiehlt sich eine konkrete Zielformulierung, die wie folgt ausschauen könnte:

Zum neuen Filialkonzept wird bis zum 20.03.2018 (2 Monate vor Neueröffnung) jeder Mitarbeiter der betroffenen Filiale mindestens ein persönliches Gespräch mit der Führungskraft, zwei Teammeetings zum Thema „neue Arbeitswelt“ und eine Klausur zum Teambuilding absolviert haben.

Natürlich ist es sinnvoll die gezielten Kommunikationsmaßnahmen und Meetings zu protokollieren und evaluieren, sowie das Feedback von den Mitarbeitern zu verlangen.

2) Unterstützung durch das Change-Management

Die zuständige Abteilung für die neue Filialkonzeption hat den direkten und besten Zugang zu allen Informationen betreffend die neue Arbeitswelt. Sie besteht aus hochqualifizierte und erfahrene Bankangestellten, die das Potenzial haben, ihr

Wissen und ihre Strategie mit den Betroffenen bestmöglich zu teilen und zu verbessern. Eine engere Zusammenarbeit der Filialkonzeption mit den Führungskräften kann auf die neue Arbeitswelt und auf die Veränderung der Mitarbeiter vorteilhaft wirken.

Hierfür eignet sich jedoch klare Richtlinien für den Change-Prozess nicht nur zu empfehlen, so wie die Experten im Interview behauptet haben, sondern zu vermitteln.

Ob in Form von PowerPoint Vorlagen die den Filialleitern nutzen sollen, Organisation von Events für die Mitarbeiter oder auch Workshops, die Möglichkeiten sind hier unendlich. Zu beachten sind die Fristen vor der Eröffnung der Filiale, der Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter und Filialleiter sowie eine konsistente Art und Weise.

3) Die Unterstützung durch die Interne Kommunikation und Kommunikationsspezialisten

Die Abteilung der internen Kommunikation in der untersuchten Bank hat aktuell keinen Zugang zur Konzeption der neuen Filialen. Es wird laut Experten nicht zusammengearbeitet.

Die Unterstützung durch die Fachabteilung der internen Kommunikation kann jedoch zahlreiche Vorteile mit sich bringen. Erstens ist die Beratung durch Kommunikationsspezialisten im Unternehmenswandel ein wichtiger Aspekt, wie schon beschrieben. Zweitens muss „auf Gesamtkommunikationsebene sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterkommunikation mit den Zielen, Inhalten und Instrumente der Gesamtkommunikation abgestimmt ist. (...) Auch dürfen die Mitarbeiter wichtige Inhalte nicht zuerst aus externen Quellen erfahren.“ (Einwiller et al. 2008: 249) So können die Gerüchte und die falschen Informationen zum Change-Prozess vermieden und beseitigt werden.

4) Unterscheidung der Informations- und Bezugsebene in der Kommunikation

Das neue Filialkonzept bringt nicht nur neue Arbeitsprozesse und -Umgebungen mit sich, sondern schließt auch zwei oder mehrere Mitarbeitergruppen zusammen. Dafür empfehlen sich unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen auf den zwei Ebenen. Derzeit werden hauptsächlich E-Mails und Meetings sowohl für die Informationen, als

auch für die Motivation der Mitarbeiter eingesetzt. In der künftigen Kommunikationsplanung ist es sinnvoll unterschiedliche Kommunikationsinstrumente für die zwei Ebenen zu nutzen.

Beispielsweise können, wie schon vorgeschlagen, über die Mitarbeiterzeitung und Meetings oder sogar Events die Hintergründe und Strategie des Wandels den Mitarbeitern vermittelt werden. E-Mails können und sollen für wichtige Informationen weiterhin versendet werden, jedoch kann man damit bewusster umgehen und die emotionalen Aspekte des Change-Prozesses mehr in Betracht ziehen. Außerdem auf Ängste und Unsicherheiten genauer eingehen, das Team noch vor der Eröffnung zusammenwachsen lassen und die Eingewöhnungsphase der Mitarbeiter im neuen Arbeitsumfeld zu verlängern oder intensivieren – sind hierfür nur einige Beispiele.

5) Kommunikationsplanung und Evaluation

An dieser Stelle soll noch einmal hervorgehoben werden, wie wichtig die Kommunikationsplanung im Change-Prozess ist.

In der Planung der Kommunikation sollten genau wie in jeder strategischen Unternehmensplanung bestimmte Schritte verfolgt werden. Wie schon beschrieben ist es hierfür sinnvoll auf die Change-Phase zu achten und die entsprechenden Kommunikationsinstrumente einzusetzen. Die Planung soll jedoch nicht als starrer Prozess betrachtet werden, sondern kann vor allem mithilfe der internen Kommunikation ausweichen und sich an die Kommunikationsbedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter anpassen.

Ein wesentlicher Aspekt der Planung wurde im Change-Prozess der untersuchten Bank ausgelassen: die Evaluation. Gerade in so einem komplexen Change, sollten die Mitarbeiter, die Führungskräfte und auch die Experten die Möglichkeit haben den Prozess zu evaluieren. Eine Hilfestellung kann in diesem Fall auch die Messung des Kommunikationserfolges der Mitarbeiterkommunikation sein. Im Folgenden Beispiele für Fragen, die in der Evaluationsphase beantwortet werden können:

- Wie wurde kommuniziert? Welche Kommunikationsformen und -kanäle wurden verwendet?
- Wie stehen die Mitarbeiter zur Veränderung vor und nach dem Change?
- Welche Ziele hatte die Mitarbeiterkommunikation und wurden diese erreicht?

Die Erfolgskontrolle der Mitarbeiterkommunikation bietet die Möglichkeit Stärken und Schwächen dieser zu erkennen und für künftige Prozesse zu verbessern, aber auch zur internen Legitimation und Argumentation von Ressourcen, die gerade im Fall von „weichen“ Erfolgsfaktoren wie die Kommunikation sehr sinnvoll sind. (vgl. Einwiller et al. 2008: 250)

9 Diskussion und Fazit

Abschließend werden anhand der Beobachtungen, der durchgeführten Gespräche mit den Bankangestellten und der Fachliteratur noch die Grundansätze der Forscherin zur Verdeutlichung der Kommunikationsrolle im untersuchten Change-Prozess dargestellt.

Die Mitarbeiter brauchen einen Ankerpunkt in Zeiten der Veränderung und dieser kann mithilfe der internen Kommunikation angebracht werden, wie die vorliegende Arbeit zeigt. Sie wünschen sich über das Geschehen in ihrem Unternehmen informiert zu werden und bestreben den Austausch mit anderen erfahrenen Kollegen und Experten. Nicht nur die Information ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenswandels. Durch die Gespräche und Beobachtungen lies sich feststellen, dass die emotionale Komponente mindestens so wichtig im Arbeitsalltag der Betroffenen ist. Die unvermeidbare Angst vor der neuen Etappe, die Unsicherheit und die Fragen der involvierten Personen dürfen im Sinne einer soliden Unternehmenskultur und eines erfolgreichen Unternehmens – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch auf Mitarbeiterebene – nicht unbegleitet gelassen werden.

Die interne Unternehmenskommunikation, in all ihren Formen, schafft die Begleitung der Veränderungsprozesse, wenn richtig eingesetzt. Es kann behauptet werden, dass der Weg zum Erfolg – sowohl im Sinne der Unternehmensziele, als auch aus Mitarbeitersicht – sehr wohl die Mitarbeiterkommunikation ermöglicht. Bedenkt man, dass die Veränderungen in Unternehmen jedes einzelne Individuum und sein Umfeld auf einer gewissen Art und Weise beeinflussen und diese durch Information gesteuert werden, so kommt man zum Schluss, dass die Kommunikation der „driver of change“ ist.

Jedoch reicht es dem Individuum nicht nur informiert zu werden, um zu funktionieren. Menschen werden von Emotionen getrieben. Diese bestimmen, ob sich ein Individuum an seiner Firma gebunden fühlt und ob er die gewünschte Leistung erbringen kann oder nicht. Die menschlichen Emotionen sind das Antriebssystem. (Mast 2016)

Die durchgeführte Untersuchung zeigt wie wichtig die zwei Ebenen – die Informations- und die Bezugsebene – im Unternehmenswandel sind. Es wurde herausgestellt, dass die Bemühungen auf der Informationsebene ohne einer

grundlegenden Vorbereitung und Begleitung der Mitarbeiter auf emotionaler Ebene nicht sinnvoll sind. Die Gespräche mit den Mitarbeitern und Filialleitern der untersuchten Bank, die Meetings an denen teilgenommen wurde und die unterschiedlichen Diskussionen mit Experten und Change-Beauftragten, bringen mich zum folgenden Fazit: der Schwerpunkt des Change-Prozesses ist immer bei den Menschen. Will man erfolgreich den Change gestalten und überwinden, so muss man im Unternehmenswandel auf die involvierten Mitarbeiter achten, Schritt für Schritt begleiten und in jeder Change-Phase mit den geeigneten Kommunikationsmaßnahmen motivieren, informieren, integrieren und auf die Veränderung bestmöglich einstellen.

“Change is a word...for a journey with stress. You get the journey and you get the stress. At the end, you're a different person. But both elements are part of the deal.“
(Seth Godin)

Die zwei Elemente die der amerikanische Schriftsteller erwähnt, sind wesentliche Teile des Unternehmenswandels. Als „part of the deal“ sollen sowohl der Weg zum und während des Wandels, als auch der dazu gehörige Stress – hier im Sinne von Bemühungen, Konzepte und Prozesse im Unternehmen – betrachtet werden. Beide Elemente gehören zum Change und sind unvermeidbar. Hierfür eignet sich die Mitarbeiterkommunikation, die wie schon im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit beschrieben, unter anderem zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und auch Verhaltensänderung der Mitarbeiter stark beiträgt.

In Zusammenhang mit dem Prozess des Unternehmenswandels, der als Ganzes betrachtet werden soll einerseits, aber andererseits aus mehreren Schritten und Phasen besteht, ist der Weg ins Neue und dessen Stolpersteine ein grundlegender Faktor in der Planung, Gestaltung und Evaluierung der Kommunikation. Diese Magisterarbeit zeigt, dass die interne Kommunikation an die jeglichen Phasen des Change-Prozesses angepasst werden, aber sich gleichzeitig an die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse als Individuen wenden soll. Die Mitarbeiterkommunikation ist im Change das essenzielle Instrument, um die notwendigen Verhaltensänderungen der Involvierten sowie die erzielten Unternehmenserfolge zu erreichen. Jedoch darf man die Reise im Wandel nicht außer Acht lassen, so wie Godin suggeriert. Der Change hinterlässt Spuren vom ersten Moment und beeinflusst jeden Lebensaspekt der Mitarbeiter und Führungskräfte, so wie auch die durchgeführten Interviews zeigen.

Die vorliegende Untersuchung soll einen Beitrag für die künftige Praxis in Change-Prozessen bringen und zeigen, dass die Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Unternehmenswandel nie zu unterschätzen ist. Außerdem soll hiermit hervorgehoben werden, dass auf die Unsicherheiten und Emotionen der Mitarbeiter mehr Wert gelegt werden soll, auch wenn im Fokus der Bank oder anderer Unternehmen klarerweise der wirtschaftliche Erfolg steht.

Im Folgenden sollen noch einige Beschränkungen, die im Laufe der Untersuchung aufgetreten sind. Nachdem die Untersuchung in einer österreichischen Bank durchgeführt wurde, war es erstens schwierig an das Thema des Unternehmenswandels näher zu kommen. Auch wenn sicherlich die notwendigen Informationen und Personen vorhanden sind, wird öfters eine wissenschaftliche Arbeit zu praxisnahen Themen – wie das Thema der neuen Filialkonzeption – mit einem gewissen Zweifel oder teilweise ohne viel Interesse behandelt. So war es nicht möglich, die gewünschten Interviews im Zeitrahmen zu führen bzw. die gewünschte Anzahl an Befragten zu erreichen. Außerdem wurden nicht alle im Vorfeld zugesagten Dokumente von den einzelnen Abteilungen zur Verfügung gestellt.

Die hier vorgestellte Untersuchung schafft einen Überblick und Verbesserungsansätze zur Rolle der Mitarbeiterkommunikation im Change-Prozess der untersuchten Bank. Für eine Verallgemeinerung oder um neue Theorien zu definieren, bedarf es einer komplexeren Studie, die sich mit mehreren Banken und Angestellten auseinandersetzt. Dementsprechend können neue Kommunikationskonzepte, die Change-Experten, Filialleiter und Mitarbeiter der Bank in Zeiten der Veränderung als Stütze beistehen sollen, entwickelt werden.

Literaturverzeichnis

- Allen J., Jimmieson N.L., Bordia P., Irmer B.E. (2007): Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. In: Journal of Change Management, Vol 7., Nr. 2, 187-210.
- Burkart R. (2002): Kommunikationswissenschaft. 4. Auflage, Wien.
- Burnes B. (2004): Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. In: Journal of Management Studies Vol.41, Nr. 6, 977-1002.
- Einwiller S., Klöfer F., Nies U. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel M. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Elving W. (2005): The role of communication in organisational change. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol.10, Nr. 2, 129-138
- Gebert D., von Rosenstiel L. (2002): Organisationspsychologie. 5. Auflage, Stuttgart.
- Gläser, J., Laudel G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage, Wiesbaden.
- Hacker T. (2005): Rolle, Möglichkeiten und Einsatz von Corporate Wording im Rahmen des Unternehmenswandels am Beispiel der Mobilkom Austria. Diplomarbeit, Wien.
- Herbst D. (1999): Interne Kommunikation. 1. Auflage, Berlin.
- Hopf C. (1993): Qualitative Sozialforschung. 3. Auflage, Stuttgart.
- Klöfer F., Nies U. (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation: Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren; mit 25 Praxisbeispielen. 2. Auflage, Neuwied
- Kuckartz U., Dresing T., Rädiker S., Stefer C. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Basel.
- Lauer T. (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2.Auflage, Berlin.
- Mast C. (2008): Change Communication. Balancieren zwischen Emotionen und Kognitionen. In: Meckel M. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Mast C. (2016): Unternehmenskommunikation. 6.Auflage, Wien.

Mayring P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Basel.

Meckel M. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.

Miles M., Huberman M. (1994): Qualitative Data Analysis. Second Edition. Thousand Oaks, California.

Mohr N. (1997): Kommunikation und organisatorischer Wandel: ein Ansatz für ein effizientes Kommunikationsmanagement im Veränderungsprozess. 1. Auflage, Wiesbaden.

Schick S. (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5. Auflage, Stuttgart

Schleeh N. (2015): Change Communication im Spiegel der Rezipienten. Anforderungen an das interne Kommunikationsmanagement aus Mitarbeitersicht am Beispiel eines Lean-Veränderungsprojektes. Freie wissenschaftliche Arbeit, 1. Auflage, Berlin.

Welch M., Jackson P. (2007): Rethinking internal communication: a stakeholder approach. In: Corporate Communications: An International Journal, Vol.12, Nr.2, 177-198

Online

Vater D., Cho Y., Sidebottom P. (2012): Retail-Banking: die digitale Herausforderung. (www.bain.de, gefunden am 21.04.2017)

Andere

Intranet, Gespräche und vertrauliche Dokumente der untersuchten Bank

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Internal communication matrix	26
Tabelle 2. Matrix zu den Mitarbeiterinterviews – wichtige Aussagen	55

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name	Ioana-Simina Ristea
Geburtsdatum/-Ort	12. Januar 1990 in Timisoara, Rumänien

Ausbildung

Seit 2014	Magisterstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien
2008 – 2014	Bakkalaureatsstudium Publizistik und Kommunikationswissenschaften
1996 – 2008	Deutsche Schule und Lyzeum „Nikolaus Lenau“ Timisoara, Rumänien

Berufserfahrung

Seit 08/2017	Marketing Coordinator – LearnChamp GmbH
2017	Praktikum in einer Bank im Bereich Data Governance
2012 – 2016	Bankangestellte