



MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Chancen, Risiken und Anforderungen interne Unternehmenskommunikation aufgrund beständigen Wandels

Eine quantitative Untersuchung des Status quo interner Kommunikation während Change-Prozessen, am Beispiel des Unternehmens Pacovis Österreich GmbH & Co KG

verfasst von / submitted by

Jasmin Maria Khashayari BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2022 / Vienna 2022

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

UA 066 841

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

Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

MMag. DDr. Julia Wippersberg, Privatdoz.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	4
Das Ziel / Erkenntnisinteresse	7
Forschungsstand.....	10
Begriffsdefinition: Interne Kommunikation	10
Ziele und Aufgaben interner Kommunikation.....	11
Interne Kommunikation als Teilbereich der PR-Forschung oder als Organisationskommunikationsforschung	16
Interne Kommunikation aus Perspektive der PR-Forschung.....	16
Interne Kommunikation aus Perspektive der Organisationskommunikation	18
Faktoren für Veränderungsbereitschaft.....	18
Das kollektive und das persönliche Selbst.....	18
Vertikale und horizontale Kommunikation	19
Zielgruppengerechte Ansprache der Belegschaft	20
Diffusionstypen nach E. M. Rogers.....	22
Theory of Planned Behaviour	25
Die Schemaperspektive und Poor Change Management History	27
New Work.....	29
VUCA Umwelt.....	30
Agile Organisationssysteme	30
Anforderungen an die Mitarbeitenden in agilen Unternehmen.....	31
Wie gelingt Kommunikation?	31
Kommunikationsstrukturen	32
Die Entwicklung Interner Kommunikation aus theoretischer Sicht	34
Die mechanistische Perspektive.....	34
Die psychologische Perspektive	34
Die symbolisch interpretative Perspektive.....	35
Die systeminteraktive Kommunikationsperspektive am Beispiel der CMM-Theorie	37
Die systemevolutionäre Kommunikationsperspektive am Beispiel des Agenda-Setting-Ansatzes ..	41
Interne Kommunikationsentwicklung	43
Forschungsfragen und Hypothesen.....	45
Forschungsfrage 1, Hypothesen und Operationalisierung.....	47
Forschungsfrage 2, Hypothesen und Operationalisierung.....	50

Forschungsfrage 3, Hypothesen und Operationalisierung.....	53
Geltungsrahmen.....	58
Methodenvorschlag	59
Begründung der Methodenwahl	60
Durchführung der Methode	60
Rücklauf.....	61
Vorgehensweise bei der Auswertung.....	61
Vorgehensweise zum Erreichen der Grundgesamtheit	61
Präsentation der Ergebnisse aus der Mitarbeitendenbefragung.....	62
Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen.....	83
Forschungsfrage 1	83
Forschungsfrage 2	85
Forschungsfrage 3	86
Zusammenfassung.....	93
Ausblick	95
Interne Kommunikation, die Antwort auf alles?	96
Literaturverzeichnis.....	100
Abbildungsverzeichnis.....	108
Anhang	108
Aussendung des Fragebogens (E-Mail Text)	108
Fragebogen Mitarbeitendenbefragung.....	109
Abstract	118

Einleitung

Interne Unternehmenskommunikation stellt die Organisationsmitglieder immer wieder vor Herausforderungen. Die Kommunikation ist, wie in allen Lebensbereichen, das unsichtbare Netz, das uns Verständigung verspricht. Es ist ein Code, eine Sprache, Symbole, die wir, sofern wir nahezu dasselbe darunter verstehen, sehr ähnlich interpretieren. Doch bereits Watzlawick hat gesagt, es gibt nur Missverständnisse und große Missverständnisse. (vgl. Röhner et al. 2021: 30) Dies bedeutet etwa, dass selbst dann, wenn wir davon überzeugt sind, dass unser Gegenüber uns richtig verstanden hat, es niemals eine 100 %-prozentige Übereinstimmung geben wird. Jeder Mensch bleibt seiner eigenen Wahrnehmung, die geprägt ist von Erfahrungen, sozialem Kontext oder Stimmung, verhaftet oder besitzt, neutral formuliert, einen persönlichen Filter. Man kann alles nur aus der eigenen Wahrnehmung heraus betrachten. Zum Glück genügt dies zumeist, um die Absichten des anderen richtig deuten zu können. Jedoch liegen darin auch die Begründungen eines jeden Missverständnisses, weil wir eben glauben, den anderen auf diese und jene Art richtig verstanden zu haben.

Dass interne Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung in Unternehmen leistet, ist in den letzten 20 Jahren immer mehr Organisationen bewusst geworden. So lässt sich die Behauptung aufstellen (begründet wird dies später im Text), dass motivierte Mitarbeitende einen deutlich aktiveren Wertbeitrag leisten und auch leistungsfähiger sind. Ebenso sind ein aktiver, transparenter Informationsfluss und ein dynamisches Klima wichtige Bausteine für die gelingende interne Kommunikation. (vgl. Kirf et al 2019: 63)

Die interne Kommunikation im Sinne eines Kommunikationsmanagements hat daher die Aufgabe, zu einem solchen Arbeitsklima und einer solchen -kultur beizutragen. Kommunikation wird so zur Managementaufgabe, -aktivität und -funktion. (vgl. Kirf et al. 2019: 63) Durch den digitalen Wandel verlieren Kommunikationsmanager jedoch auch ein Stück weit ihre Diskurshoheit. Es gilt zu lernen, wie mit nicht autorisierten Meldungen auf digitalen Unternehmensplattformen wie Chats oder Foren umzugehen ist. Interne Unternehmenskommunikation muss die Organisationsmitglieder an die Hand nehmen, Orientierung bieten und auch Erklärungen zur Verfügung stellen, warum bestimmte Transformationen erforderlich sind.

Die Kommunikationsstrategie sollte natürlich nicht komplementär zur Unternehmensstrategie erfolgen, sondern sich konsensbildend dazu verhalten. Mit Mitarbeitenden in den Dialog zu treten und diese vom Kurs des Unternehmens zu überzeugen, sind wichtige Elemente der internen Kommunikation. Durch Chats und Online Meetings bis hin zu Augmented Reality sind Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen, die die Grenzen zwischen Raum und Zeit aufheben. Dass wir diese technischen Möglichkeiten erst seit der Coronakrise komplett ausnutzen und institutionalisiert haben, zeigt wiederum, wie langwierig Veränderungsprozesse sein können und dass es dafür oftmals einen Treiber braucht. (vgl. ebd.)

Um ein Beispiel zu nennen, wie wichtig es ist mit der Zeit zu gehen und die Zeichen der Zeit zu beachten, hat das Forbes-Magazin 1917 die erste Liste der 100 erfolgreichsten Unternehmen publiziert. Als die Liste im Jahr 1987 erneut gedruckt wurde, zeigte sich, dass 61 der damaligen Unternehmen nicht einmal mehr existierten. (vgl. Foster & Kaplan 2001)

Heute stellt wohl niemand mehr in Frage, dass Kommunikation wichtig für eine gut funktionierende Organisation ist. Aber gerade dieses Selbstverständnis von Kommunikation hat dazu geführt, dass das Phänomen Kommunikation nicht genauer betrachtet wird. Die Kommunikation als Bedeutungstransfer und Informationsaustausch wurde als genügend präzise erläutert verstanden. Faktoren wie Status, Kontrolle, und Macht, sofern man Organisationen als zweckgerichtete, rationale Gebilde versteht, schienen weitaus wichtiger für das Fortbestehen und den Erfolg der Organisation und stellten Kommunikation als eine Variable von vielen dar, die für die Formung der organisatorischen Effizienz notwendig ist. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 156f.)

Die mangelnde Reflexion des Kommunikationsbegriffs hat dazu beigetragen, dass Definitionsversuche in Handbüchern meist beliebig wirken und nur der Vollständigkeit halber ausformuliert wurden. Erst seit den Human-Relations-Ansätzen erhalten Kommunikationsprozesse vermehrt Aufmerksamkeit. (vgl. ebd.) Definitionen von interner Unternehmenskommunikation folgen sogleich.

Mittlerweile ist es unumstritten, dass Kommunikation einen enormen Wertbeitrag für das Unternehmen leistet und eine große Wirkung auf Image, Reputation, Motivation sowie auf die Leistungsfähigkeit hat. Kommunikation besitzt ebenso eine Integrationsfunktion. Wenn Menschen das Gefühl haben, gut informiert sowie integriert zu sein, ist das Zusammenarbeiten in der Organisation erfolgreicher. (vgl. Kirf et al. 2019: VII)

Gerade in Veränderungsprozessen ist es wichtig, eine gut gelingende interne Kommunikation mit einer fließenden Kommunikation voranzutreiben. In der Literatur wird jedoch oft davon gesprochen, dass sich Organisationen in einem ständigen Wandel befinden, besonders in der jetzigen Zeit, wo Kommunikation auf sämtlichen digitalen Wegen möglich, oft unumgänglich, ja obligatorisch geworden ist. Doch gibt es natürlich Phasen, in denen es Veränderungen gibt, die sich eher langsam vollziehen, bei denen sich alle Organisationsmitglieder allmählich Schritt für Schritt, mehr oder weniger, an die Veränderungen gewöhnen können. Im Gegensatz dazu sind große Veränderungen in schnell wachsenden Unternehmen oft von einem Tempo geprägt, das nicht jedem Mitglied angenehm und angemessen vorkommt.

Defizite der internen Kommunikation bestehen in vielen Organisationen, trotz der wachsenden Awareness der Wichtigkeit dieses Managementthemas, das alle Abteilungen betrifft. Herausforderungen interner Kommunikation, und wie sie gemeistert werden können, versucht diese Arbeit ein Stück weit zu erörtern und bestehende Fragen hierzu sachgerecht zu beantworten. Als Untersuchungsgegenstand dient eine Bestandsaufnahme der internen Kommunikation im Verpackungsunternehmen Pacovis Österreich GmbH & Co KG. Diese wird anhand einer Mitarbeitendenbefragung erhoben und anschließend in Hinsicht auf den aktuellen Forschungsstand aufgearbeitet und analysiert.

Das Ziel / Erkenntnisinteresse

Veränderungsprozesse in Organisationen sind Notwendigkeiten, die oftmals erst in Gang kommen, wenn der Zeitpunkt, an dem es die Veränderung braucht oder gebraucht hätte, überschritten ist. Das Sprichwort „Menschen sind Gewohnheitstiere“ bringt das auf den Punkt. Oft muss etwas erst spürbar oder kaum auszuhalten sein, damit sich etwas bewegt. Die Trägheit in Bezug auf Veränderung kann indirekt z. B. den fix verankerten Prozessen geschuldet sein. Dies geschieht indirekt, weil die Individuen, die Menschen in der Organisation, die Prozesse formulieren, ausführen und nach diesen arbeiten. Es liegt also in erster Linie an den Organisationsmitgliedern selbst, etwas zu verändern. Ist die Firmenphilosophie nicht autoritär ausgerichtet, sollte man annehmen, dass Menschen, die frei ihre Meinung äußern dürfen und dies auch tun sollen, aktiv an der ständigen Verbesserung firmeninterner Abläufe sowie der internen Kommunikation interessiert sind. So einfach ist es jedoch nicht, Menschen sind eben auch von Gewohnheiten stark geprägt, wie das oben zitierte Sprichwort deutlich macht.

Individuen schrecken vor Veränderung zurück aus Angst, bestimmte „liebgewonnene“ oder einfach nur gewohnte Muster nicht mehr durchführen zu können. Doch die Welt, in der wir leben, verändert sich so rasant wie noch nie zuvor. Sich dieser Veränderung zu widersetzen, kann den Anfang vom Ende für eine Organisation bedeuten, dramatisch ausgedrückt. Jede Veränderung braucht natürlich ihre Zeit und eine Eingewöhnungsphase. Dabei ist es wichtig, Fehler machen zu dürfen und voneinander lernen zu können, um kritische Phasen gemeinsam zu überstehen und sich von den Ideen der anderen inspirieren zu lassen. Eine Organisation muss sich ständig weiterentwickeln und befindet sich daher, wie oben bereits erwähnt, ununterbrochen im Change. Dieser Spirit geht natürlich auch mit einem bestimmten Menschenbild einher. (vgl. Kirf et al 2019: 63)

Nach Oregas Resistance-to-change-Skala gibt es die folgenden 4 Punkte: 1. Routine Seeking, also das Streben nach Routine. Veränderung wird als Unterbrechung der Routine gesehen oder als Möglichkeit, die Stimulation zu erhöhen. Wenn Menschen mit neuen Stimuli konfrontiert werden, haben bekannte Handlungs- und Denkweisen oft keinen Erfolg oder sind nicht kompatibel als Lösung für die unbekannte Situation. Dieses Gefühl kann Stress verursachen.

2. Emotional Reaction. Diese steht für die großen Stress, die ein Individuum erfährt, wenn es mit einer neuen Situation oder Veränderung konfrontiert wird. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Mitarbeitende die Veränderung so wahrnehmen, dass sie ein wenig die Kontrolle über ihr Leben verlieren. So fühlen sie sich gestresst und werden eher resistent auf die Veränderung reagieren.

3. Short Term Focus: Die initialen Aspekte von Veränderung brauchen mehr Arbeit und Energie als die Pflege des Status quo. Aus diesem Grund heraus entsteht ebenso Widerstand gegen Veränderung, auch wenn die Mitarbeitenden die Veränderung im Prinzip gutheißen. (vgl. Oreg 2003, zit. nach Saruhan 2014)

4. Cognitive Rigidity: Mehrere Untersuchungen legen nahe, dass kognitive Prozesse der Reaktion auf Veränderungen im Unternehmen unterliegen und gehen davon aus, dass die Art, wie Mitarbeitende Informationen verarbeiten, ausschlaggebend dafür ist, wie Menschen darauf reagieren. (vgl. Bartunek & Moch 1987; Lau & Woodmann 1995) Jemand, der rigide und festgefahren ist, ist wohl weniger gewillt und weniger in der Lage dazu neue Situationen anzunehmen, als jemand mit einer offenen Lebenseinstellung. (vgl. Saruhan 2014: 146)

Oft ist das Tagesgeschäft so bestimmend, dass so gut wie keine Zeit für tiefergehende Überlegungen bleibt oder dass sinnvolle Veränderungsvorschläge kurz erwähnt werden, dann aber wieder in Vergessenheit geraten. Man könnte auch meinen, Menschen beschweren sich einfach gerne, sind dann aber doch mit ihrer Arbeit und der Art und Weise, wie sie diese verrichten zufrieden, dass die Wehklagen darüber ausreichen, um den Druck abzubauen und anschließend wieder genauso weiterzumachen. Aufpassen muss man trotzdem, wenn sich schlechte Stimmung verbreitet oder zu häufig gejammert wird. Dies schadet dem Unternehmensklima und kann sich schnell auf die gesamte Belegschaft verbreiten. Es gilt zu erkennen, wann Veränderungen notwendig sind und wann diese noch Zeit brauchen, um die gewünschten positiven Effekte zu erzielen.

In jedem Unternehmen gibt es nach Kurt Lewin (1943) Driving Forces und Restraining Forces. Also jene Kräfte, die Veränderung stärken und vorantreiben, und jene Kräfte die sie verhindern bzw. verlangsamen. Zwischen diesen Kräften herrscht im Normalfall ein Gleichgewicht, welches jedoch, um Veränderung zu erzielen, ins Ungleichgewicht gebracht werden muss. Es gilt, die Driving Forces zu stärken und die Restraining Forces abzuschwächen. (vgl. Landes et al. 2014: 4)

Wenn in Phasen der Veränderung, wie zum Beispiel Umstrukturierung, Strategieänderung, oder Standortverlegung eines Unternehmens, die Kommunikation vernachlässigt wird, kann dies zu einer schlechten Stimmung oder veränderten Einstellung zu den Faktoren Motivation, Integration, Information, Identifikation führen. Vernachlässigung kann unbewusst und nicht beabsichtigt oder aber auch eine bewusste Handlung bzw. Verhaltensweise von Mitarbeitenden sein. Die verursachenden Elemente sollen zunächst eruiert werden, um je nach den individuellen Bedürfnissen eine Lösung dafür zu finden.

Hat man die Störfaktoren gefunden, muss schärfer analysiert und danach gefragt werden, aus welchen Gründen die Kommunikation an dieser Stelle nicht optimal funktioniert oder gar scheitert. Change Management konzentriert sich darauf, Organisationen bei der Implementierung bestimmter Änderungen zu unterstützen, z. B. einer neuen Organisationsstruktur, Technologie oder Arbeitspraxis. Die Werte und Praktiken von CM sind sehr pragmatisch und zielen darauf ab, Veränderungsprozesse effektiver und effizienter zu gestalten (vgl. Hays 2010). Besonderes Augenmerk wird darauf gelegt, wie gut Veränderungen umgesetzt werden und zu welchen Kosten und Geschwindigkeiten. Bei der Beratung von Organisationen zur Planung und Umsetzung von Veränderungen befasst sich CM mit Problemen wie z. B. der Schaffung einer Vision für Veränderungen, der Überwindung von Widerständen, der Entwicklung politischer Unterstützung, mit dem Management des Übergangsprozesses und der Verstärkung der Veränderungen. (vgl. Cummings 2014: 142) Doch wie geht man vor, wenn bereits einiges problematisch verlaufen ist? Welche Möglichkeiten bestehen, eine fehlerhafte oder fehlende Kommunikation zu einer guten und gelingenden Kommunikation hin zu verändern?

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Status quo interner Kommunikation zu erheben und herauszufinden, wie Defizite durch eventuell nicht vorhandene bzw. schlecht funktionierende Kommunikation entstehen und wie dieser Mangel in der weiteren Folge behoben werden kann.

Forschungsstand

Begriffsdefinition: Interne Kommunikation

Was ist interne Kommunikation? Mast definiert interne Kommunikation wie folgt:

Als interne Unternehmenskommunikation bezeichnet werden »sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis hin zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeitenden zugänglich und erlebbar werden« (Mast 2014: 1123).

Interne Unternehmenskommunikation ist also die Gesamtheit aller zwischenmenschlichen Kontakte, die es in einer Organisation gibt, damit diese Organisation funktioniert und ihre Ziele erreicht. (vgl. ebd.)

Die interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen des Unternehmens her, ermöglicht Interaktion und Kooperation und steuert so ein Netz ineinandergreifender Verhaltensaktivitäten von Akteuren. (Mast 2019: 283)

Unterschieden werden können interne Unternehmenskommunikationsformen als grundlegende Interaktion, welche formell sowie informell zwischen den Mitgliedern der jeweiligen Organisation und als Kommunikationsarbeit stattfindet. Kommunikationsarbeit wird dies genannt, weil Kommunikation als eine Organisationsfunktion oder als deren Teilsystem verstanden werden kann. Kommunikation soll ausgestaltet werden und trägt wesentlich zum organisationalen Erfolg bei. (vgl. Stehle 2016: 56) Kommunikationsarbeit wird auch Kommunikationsmanagement genannt.

Große Unternehmen und Konzerne entwickeln Kommunikationskonzepte, um die internen Kommunikationsstrukturen stetig zu verbessern und um Abläufe zu optimieren. Ein Erfolgsfaktor ist nämlich die gelingende interne Kommunikation, welche bei kleinen bis mittelständischen Unternehmen meist noch unterschätzt oder ignoriert wird. (vgl. Mast 2019: 283)

In den letzten Jahren haben sich jedoch das Image und der Wert der internen Kommunikation sowie deren wahrgenommene Wichtigkeit im Topmanagement gewandelt. Mitarbeitende, die über relevante Informationen verfügen und sich gut informiert fühlen, gelten als Erfolgsfaktor. (vgl. ebd.)

Es geht dabei um mehr als eine informierte Belegschaft. Es geht um Kommunikation, denn auch Nicht-Information, alltägliche Kommunikation zwischen Kolleg*innen und informeller Austausch gelten hier als Teilaspekte. Der vielfach genutzte Begriff Mitarbeiterinformation greift also nicht weit genug und klammert Teile der internen Unternehmenskommunikation aus. (vgl. Mast 2019: 283)

Die interne Kommunikation gewinnt an Bedeutung, und viele Organisationen erkennen die immer größer werdende Wichtigkeit dieses Feldes. Es handelt sich um ein Feld, welches sich seit geraumer Zeit im Wandel befindet. Kommunikationsfachleute, die im Rahmen des European Communication Monitor 2011 befragt wurden, rechneten mit einem Aufrücken von Platz vier auf Platz zwei der Teildisziplin interne Kommunikation und Change Management bis 2014, direkt hinter Corporate Communications insgesamt. (vgl. Zerfaß et al. 2011)

2015 wurde eine Umfrage durchgeführt, die diese Entwicklung bestätigen konnte. Verantwortliche für interne Kommunikation aus 500 der erfolgreichsten deutschen Unternehmen wurden zu diesem Thema befragt und gaben an, dass seit 2008 die Relevanz der internen Kommunikation gestiegen ist. Die Entwicklung in den letzten Jahren hat auch einiges mit der Digitalisierung, beispielsweise Social Media, und den damit einhergehenden Chancen zu Kommunikation zu tun, aber auch mit neuen Herausforderungen zu Kollaborationen, Partizipation und Dialogkommunikation. Neue Rahmenbedingungen sowie die zunehmende Komplexität sind eng verbunden mit dem Bedeutungszuwachs der internen Kommunikation. (vgl. Spachmann und Huck-Sandhu 2015; 2013, zit. nach Huck-Sandhu 2016: 2)

Interne Kommunikation kann schwerlich als isolierter Teilbereich betrachtet werden, da die Grenzen zwischen innen und außen immer mehr verschwimmen. Die befragten Kommunikationsfachleute erzählen, dass die Ansprüche der Mitarbeitenden steigen, sowohl an die Kommunikationsqualität als auch an die Kommunikationsquantität. In der Folge verändern sich nicht nur Funktionen und Ziele der internen Kommunikation, sondern auch ihre Rolle und Einbindung in die Kommunikationsprozesse der Organisationen insgesamt. (Huck-Sandhu 2016: 2)

Ziele und Aufgaben interner Kommunikation

Interne Unternehmenskommunikation verfolgt bestimmte Ziele. Diese Ziele können in mitarbeiter*innenbezogene und organisationsbezogene Ziele unterschieden werden. (vgl. Macharzina 1990) Eine trennscharfe Teilung dieser Ziele ist nicht immer möglich, da sie sich auch

gegenseitig bedingen. (vgl. Nerdinger et al. 2011, Schneider et al. 2014) Mitarbeiter*innenbezogene Ziele lassen sich wie folgt definieren: Entwicklung der eigenen Identität, Förderung des Selbstbildes, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten befriedigen. (nach Rosenstiel 2007) Die arbeitsbezogene Einstellung der Mitarbeitenden steht hier im Fokus. Der Grad an Identifizierung mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen sowie die Arbeitszufriedenheit sind wichtige Schlüsselfaktoren. (vgl. Nerdinger et al. 2011, Schneider et al. 2014)

Wenn interne Kommunikation strategisch ausgerichtet ist, geht es meist um das Erreichen der Unternehmensziele. Die Perspektive der Mitarbeitenden muss hierbei unbedingt beachtet werden und in den Fokus der kommunikativen Handlungen der Organisation rücken. Ziele der internen Kommunikation sind Motivation, Information, Identifikation, Orientierung sowie Verständigung/eine gemeinsame Sprache. Grundlegende, jedoch auf den ersten Blick eher weniger sichtbare Ziele werden nachfolgend näher erläutert.

Orientierung

Rückt man die Perspektive der Mitarbeitenden ins Visier kommunikativer Handlungen der Organisation, dient interne Kommunikation dazu, die Glaubwürdigkeit sowie das Vertrauen in die Entscheidungsträger zu stärken, Leistungsfähigkeit im Sinne der eingeschlagenen Strategien zu steigern sowie den Mitarbeitenden eine grundsätzliche Orientierung zu bieten. (vgl. Huck-Sandhu 2013, Buchholz/Knorre 2013: 18)

Die Mitarbeitenden sollen verstehen, wofür das Unternehmen steht, welche Ziele bestehen und dass diese Ziele am besten mit ihrer Mithilfe erreicht werden können. Prozesse beruhen meist, wie oben erwähnt, auf zentralen Vorgaben, die Unternehmensstrukturen und Abläufe zu gestalten und zu steuern.

Wenn Veränderungen der Unternehmensumwelten vorhersehbar sind, funktionieren diese Abläufe gut. Kommen jedoch VUCA-Bedingungen hinzu, kann es passieren, dass diese verankerten Strukturen nicht mehr zur Problemlösung beitragen können. Selbstständige Problemlösungen der Mitarbeitenden sind dann gefragt. So wird eine Vertrauenskultur auf einem höheren Level geschaffen und die Orientierung muss neu definiert werden. Orientierung zu bieten, ist besonders für die Motivation der Mitarbeitenden wertschöpfend, im Sinne der Organisation zu handeln essenziell, ob in agilen oder nicht agilen Organisationen. (vgl. Ayberk et al. 2017: 21)

Die Integration der Mitarbeitenden sowie deren Handlungsfähigkeiten sind darauf gegründet. Orientierungshilfen sind notwendig, um sich nicht ständig rückversichern zu müssen, ob man den Unternehmenszielen entsprechend entscheidet oder sich verhält. (vgl. Buchholz 2019:

40) Die Unterscheidung der Orientierungsmarker liegt bei agilen Unternehmen darin, dass sie eher das „Wozu“ statt des „Wohin“ beschreiben und versuchen, dieses sichtbar und nachvollziehbar für die Mitarbeitenden zu machen.

Gemeinsame Sprache

In schwierigen Situationen und schwer durchschaubaren Kontexten ist es wichtig, dieselbe Sprache zu sprechen, wortwörtlich und im übertragenen Sinne. Gemeinsame Sprache wird als Teil des „Sensemaking“ oder „Purpose“ gesehen. Der Ansatz geht über ein Corporate Wording hinaus und versucht, Verständigung bei wichtigen Zusammenhängen über gemeinsamen Begrifflichkeiten zu gewährleisten. Sprache bildet Realität. (vgl. Buchholz 2019: 45)

Die Wahrnehmung ist davon geprägt, was ich selbst als Sprecher erfasst und worüber ich mich im Vorfeld ausgetauscht habe. Je diverser die Austauschmöglichkeiten im Unternehmen sind, desto reichhaltiger sind die Informationen und die gemeinsam zugewiesenen Bedeutungen. (vgl. Buchholz 2019: 45)

Gerechtigkeit und Gerechtigkeitswahrnehmung

Ein weiterer Anspruch an die interne Kommunikation ist die Vermittlung von Gerechtigkeit. Menschen, die sich gerecht behandelt fühlen, führen ihre Handlungen dementsprechend anders aus. In der Psychologie werden vier Formen der Gerechtigkeit unterschieden. (vgl. Bierhoff, 1998, Maier et al. 2007)

Die distributive Gerechtigkeit

Normative Standards spielen hier eine Rolle. Wie fair ist die Bewertung bestimmter Ergebnisse? Dazu zählt beispielsweise der Versuch, das Gegenüber von der Tatsache zu überzeugen, dass das eigene Ziel ein faires Ergebnis sei. Distributive Gerechtigkeit beinhaltet Gleichartigkeit, Übereinstimmung der Resultate mit ähnlichen Konflikten und Konsistenz mit akzeptierten Normen. (Rosenstiel 2010: 77)

Die prozedurale Gerechtigkeit

Auch wenn ebenso ein Bezug auf normative Standards besteht, geht es hier jedoch um die Bewertung der Art der Entscheidung, wie etwas erreicht wurde. Zugleich wird die Neutralität einer dritten Partei genannt, die Möglichkeit der beteiligten Parteien, den Prozess zu kontrollieren sowie der Schutz der Rechte der Beteiligten. (vgl. Rosenstiel 2010: 77)

Die interpersonale Gerechtigkeit

Diese ist bezogen auf die Wahrnehmung sozialer Interaktion bei Entscheidungsprozessen. (vgl. Rosenstiel 2010: 77)

Die *informationale* Gerechtigkeit

Diese bezieht sich auf das Erkennen des Wahrheitsgehaltes einer entscheidungstreffenden Person und deren Informationsverhalten in Bezug auf den Wahrheitsanspruch. (vgl. ebd.)

Reziprozität spielt für die sozialpsychologischen Theorien der Gerechtigkeit eine essenzielle Rolle. (vgl. Rosenstiel 2010: 77)

Wahrgenommene Gerechtigkeit

In empirischen Untersuchungen wurde der positive Effekt von effektiver Kommunikation auf die wahrgenommene Gerechtigkeit in Unternehmen erforscht. Beispielsweise haben Kilbourne et al. (1996) festgehalten, dass 1. die Menge an Information die von einem Unternehmen geteilt wird, 2. der Grad an Mitarbeiter*innenpartizipation und 3. das Gefühl der Mitarbeitenden, dass Veränderung erforderlich ist, die Schlüsselemente für wahrgenommene Fairness am Arbeitsplatz sind. Saruhan (2014) stellt daher die Hypothese auf, dass effektive Kommunikation einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Gerechtigkeit hat.

Schlechte bzw. nicht funktionierende Kommunikation hingegen ist einer der Hauptgründe für Widerstände gegen Veränderung. Viele Studien unterstreichen die Wichtigkeit von gelingender Kommunikation im Allgemeinen, besonders dann, wenn Veränderungen das Unternehmen und deren Mitglieder betreffen. (vgl. Miller et al. 1994; Wanberg & Banas 2000; Rogers 2003)

In dieser Arbeit wird auf die wahrgenommene Gerechtigkeit in FF3 eingegangen bzw. in der Hypothese 1 zu FF3, wenn nach der Zufriedenheit der Mitarbeitenden gefragt wird. Zufriedenheit wird dann gegliedert in verschiedene Teilaspekte, worunter auch die wahrgenommene Gerechtigkeit fällt. Theorien über die Gerechtigkeit in Organisationen zeigen, dass eine faire Behandlung im Arbeitsumfeld zentral für die Beziehung zu Menschen ist und richtungsweisend in Bezug auf die Reaktion, wenn Dritte eine Entscheidung treffen, die sie selbst ebenso betrifft. Wird die Verteilung der Ressourcen als fair wahrgenommen, sind Mitarbeitende positiver und offener gegenüber Veränderungen eingestellt.

Barrett (2002) stellte die Behauptung auf, dass die Funktion der Mitarbeiter*innenkommunikation weit über die Informationsweitergabe oder das Versenden von Nachrichten hinausgeht. Effektive Kommunikation ist wie ein Kleber, der die Organisation zusammenhält. Während großer Veränderungen muss der Kleber noch besser halten. Gelingende, effektive Kommunikation nimmt den Mitarbeitenden Ängste, die in Verbindung mit Unsicherheiten stehen, und steigert die Glaubwürdigkeit des Managements in der Organisation.

Die Kommunikation gibt Auskunft darüber, wie Interventionen stattfinden und welche Konsequenzen diese haben, was den Mitarbeitenden ein Gefühl der Kontrolle über den Veränderungsprozess vermittelt. (vgl. Neves & Caetano 2006) Daraus ergibt sich ein geringerer Widerstand gegenüber der Veränderung seitens der Mitarbeitenden. (vgl. Miller, Johnson & Grau 1994, Wanberg & Banas 2000)

Die Regressionsanalyse bei Saruhan (2014) hat gezeigt, dass Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Widerstand gegenüber Veränderungen hat. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Vorstellung, dass effektive Kommunikationsaktivitäten innerhalb der Arbeitsumgebung positive Verhaltensweisen der Mitarbeitenden unterstützen, um bei organisatorischen Veränderungsbemühungen erfolgreich zu sein. (vgl. Saruhan 2014: 159)

Darüber hinaus lässt sich sagen, dass die Beziehung zwischen wahrgenommener Gerechtigkeit und Kommunikation sehr stark ist. Wenn Kommunikation als akkurat und entgegenkommend erlebt wird, wird die jeweilige organisatorische Anpassung bzw. Veränderung eher als fair empfunden. Daher führten Forschende mehrere Studien durch, um die Bedeutung einer effektiven Kommunikation für die Wahrnehmung von Unternehmensgerechtigkeit zu untersuchen. (vgl. Saruhan 2014: 159) Die Resultate dieser Studien ähneln denen von Saruhan, nämlich in Bezug auf den Einfluss von effektiver Kommunikation auf die wahrgenommene Gerechtigkeit. In der Studie von Saruhan wurde die mediierende Rolle zwischen Kommunikation und Widerstand gegen Veränderung deutlich. (vgl. Saruhan 2014: 159)

Beispielsweise hat Pitts (2006) angegeben, dass Kommunikation einen starken Einfluss auf die Empfundene Gerechtigkeit in einer Organisation hat. Daly et al. (1994) untersuchten diesen Zusammenhang und haben herausgefunden, dass Kommunikation positive Effekte auf wahrgenommene Fairness hat. (vgl. Pitts, zit. nach Saruhan 2014; vgl. Daly et al. 1994)

Interne Kommunikation als Teilbereich der PR-Forschung oder als Organisationskommunikationsforschung

Public Relations und Organisationskommunikationsforschung sind die Forschungsfelder, in denen interne Kommunikation angesiedelt ist. Die interne Kommunikation kann daher folgenden zwei Teilbereichen zugeordnet werden.

Interne Kommunikation aus Perspektive der PR-Forschung

Aus Perspektive der Public Relations (PR) erfasst der Begriff die Kommunikation einer Organisation mit ihren Mitgliedern. Interne Kommunikation als Mitarbeitendenkommunikation oder »Internal Relations« wird als Handlungsfeld der PR (z. B. Fröhlich, Szyszka und Bentele 2015) oder als eigenständiger Teilbereich der Unternehmenskommunikation (Zerfaß 2014: 23) angesehen. (vgl. Huck-Sandhu 2016: 2f)

Um PR zu starten und zu initiieren, beginnt man bei der Kommunikation mit den internen Bezugsgruppen bzw. den Organisationsmitgliedern – oft scheitert PR bereits daran. Dies brachte Edward L. Bernays treffend auf den Punkt, als er schrieb: »PR begins at home.« (vgl. Huck-Sandhu 2016: 3)

Ziele, welche als erstrebend für die Organisation gelten, lassen sich zum Beispiel durch Leistungserstellung (effektiv, effizient) sowie materielle Werte und immaterielle Werte beschreiben. Immaterielle Werte, wie beispielsweise Reputation und Image, wirken sowohl nach innen als nach außen, da Mitarbeitende bewusst oder unbewusst als Multiplikatoren gesehen werden können. (vgl. Buchholz 2016: 260)

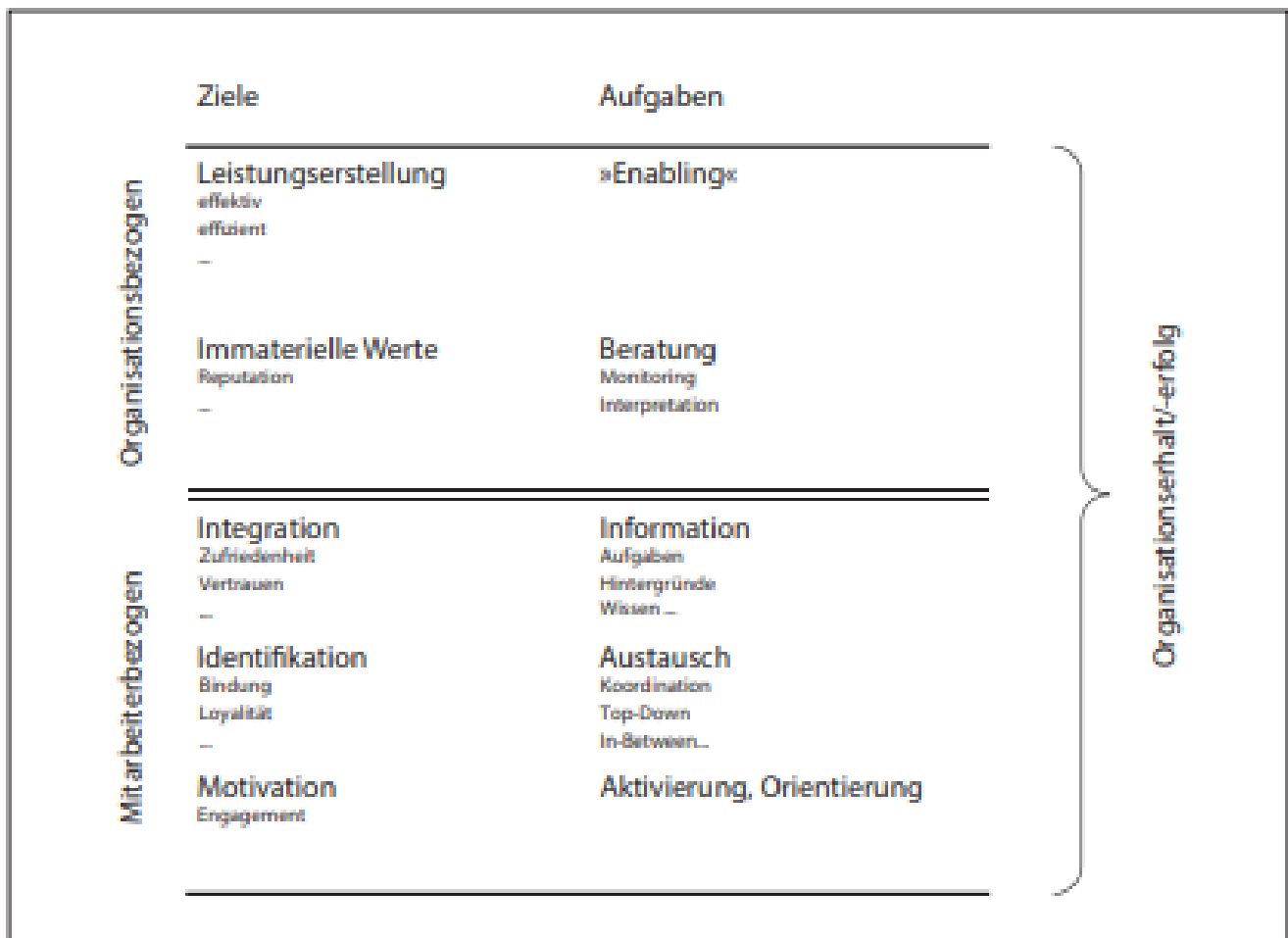


Abbildung 1 Helena Stehle in Buchholz Knorre 2016: 60, Aufgabenkonzepte der funktionalen PR-Forschung zu interner Kommunikation (eigene Darstellung)

Interne Kommunikation aus Perspektive der Organisationskommunikation

Unter interner Kommunikation können aus der Perspektive der Organisationskommunikation alle formalen und informellen Kommunikationsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern verstanden werden, die wesentlich durch die Organisation als Einflussgröße geprägt sind. (vgl. Stohl 1995: 23; vgl. Theis-Berglmair 2003: 18)

Faktoren für Veränderungsbereitschaft

Ebenso ist die Aufmerksamkeit in der Forschung zur Offenheit für Veränderung und deren Prädiktoren gestiegen. Change-Management-Praktiken, wie die Beteiligung an der Entscheidungsfindung und eine angemessene Kommunikation, stehen in einem positiven Zusammenhang mit der Offenheit für Veränderungen. Auf der anderen Seite, basierend auf der Theorie der Organisationsgerechtigkeit (vgl. Greenberg & Cropanzano 2001), werden mangelnde Partizipation und Information über Veränderungen (Verfahrensungerechtigkeit) oder die Erwartung ungünstiger Folgen von Veränderungen (Verteilungsungerechtigkeit) die Offenheit für Veränderungen verringern. Auch zu wenige oder zu viele Informationen können sich negativ auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden auswirken. Eine angemessene Balance ist daher essenziell, wobei die Herausforderung darin besteht, diese zu entdecken (vgl. Oreg 2006: 94; vgl. Bordia et al. 2011: 199)

Bereits Cees van Riel (1992:26) betont die Funktion von Unternehmenskommunikation als Kernelement für Integration. Integrationsleistung bedeutet: als kommunikativ-soziale Integration, somit als intentional angelegte Vorgehensweise, soll Unternehmenskommunikation zur Stabilität von Handlungsabläufen beitragen. Einen besonderen Beitrag hierzu leistet die PR als Teilfunktion der Unternehmenskommunikation zurechenbaren und integrationsorientierten Maßnahmen, indem in Interaktionsvorgängen teilweise Zielbestimmungen und Zweck verständnisorientiert angepasst werden. (Kirf et al. 2019: 9f)

Das kollektive und das persönliche Selbst

Die hier zitierte Studie von Wisse und Slebos 2016 deutet darauf hin, dass die Dynamik zwischen individuellen Charakteristiken und dem Kontext der Veränderung berücksichtigt werden müssen. Des Weiteren zeigt die Studie auch in Konjunktion mit vorhergegangenen theoretischen- sowie empirischen Untersuchungen, dass das Ausmaß, in dem die Veränderung wesentliche Aspekte des Selbstkonzepts verletzt, von großer Bedeutung für die Reaktion der Menschen auf Veränderungen ist.

Die Ergebnisse deuten darauf hin , dass die Reaktionen der Menschen, bei denen das persönliche Selbst stärker präsent ist, stärker davon beeinflusst werden, ob die Veränderung auf individueller - oder auf Gruppenebene passiert, als dies bei Menschen der Fall ist, deren kollektives Selbst im Vordergrund steht. Die Ergebnisse unterstreichen die fundamentale Bedeutung des Selbstkonzepts für Individuen und zeigen, dass eine Diskontinuität in der Inszenierung einer Identität sehr belastend sein kann, vielleicht weil sie Menschen verunsichert. (vgl. Wisse et al 2016: 260)

Vertikale und horizontale Kommunikation

(Interne) Kommunikation kann in verschiedene Richtungen verlaufen. Wenn Kommunikation vertikal verläuft, spricht man entweder von Top-down- oder Bottom-up-Kommunikation. Findet Kommunikation zwischen Mitgliedern derselben Hierarchiestufe statt, so ist von horizontaler Kommunikation die Rede.

In der folgenden Studie werden stark hierarchische, dezentralisierte Organisationen und deren Kommunikationscharakteristika untersucht. Vertikale Zuständigkeitslinien sollen dem Zweck dienen, die Koordinierung zu gewährleisten, Effizienz zu erreichen und Krisen zu bewältigen. (vgl. Aoki 1986; Bigley und Roberts 2001)

Daft und Lengel (1986) haben vorgeschlagen, dass horizontale und informelle Beziehungen es den Mitgliedern der Organisation ermöglichen, reichere und komplexere Informationen innerhalb eines kürzeren Zeitraums auszutauschen und zu verarbeiten, als dies durch eine formellere und vertikalere Kommunikationswege möglich ist.

Darüber hinaus hat die Forschung über die Rolle von Gruppen in berufsbildenden und komplexen Organisationen gezeigt, dass die Gruppen wichtige Funktionen haben, um sowohl die sozialen als auch die beruflichen Bedürfnisse ihrer Mitglieder zu befriedigen. (vgl. Wallace 1995)

Vertikale Kommunikation dient dem Zweck, den Empfangenden Informationen zu übermitteln. Der darüberstehende oder die darüberstehende Supervisorin beeinflusst, kontrolliert und bewertet die Kommunikation, während die passiven Empfangenden diese als Informationen übermittelt bekommen. So könnten vertikale Beziehungen in dieser Studie mit klassischen und frühen Definitionen von Führung verknüpft werden, die den Einfluss betonen, den eine Person höheren Ranges über Personen niedrigeren Ranges durch die Kontrolle über Ziele, Ressourcen, Aktivitäten und Wahrnehmungen der Realität hat. (vgl. Katz und Kahn 1966)

Vertikale Kommunikation kann nach oben sowie hinunter verlaufen, *Top-down* oder *Bottom-up*. Vertikale Kommunikation, die nach unten verläuft, kann Mitarbeitenden helfen, ihre Verantwortlichkeiten besser zu verstehen. Zugleich kann das Unternehmen als Unterstützung dienen, um ihre Performance zu verbessern. Kanäle der Abwärtskommunikation sind Face2Face, E-Mail, Memos, Briefe, Newsletter etc. Kommunikation, die aufwärts verläuft, fließt von niedrigeren zu höheren Leveln, wie der Name bereits verrät. Mitarbeitende sprechen mit Vorgesetzten oder Manager*innen über Progressreporte, Kommunikation über Verbesserungsvorschläge, Innovationsideen (Daft, Lengel, Trevino 1987, zit. nach Saruhan 2014), Probleme mit dem Job, Kunden/Kundinnen- und Marktangelegenheiten oder neue Technologien. Diese Inhalte können generalisiert als Informationen über die Mitarbeitenden selbst, ihre Probleme, über organisationale Praktiken und Richtlinien sowie als Information über das, was erledigt werden muss, bezeichnet werden. (vgl. Katz und Kahn 1966)

Horizontale Kommunikation findet zwischen Mitgliedern ein und derselben Gruppe statt oder zwischen gleichgestellten Gruppenmitgliedern aus verschiedenen Abteilungen. Sie beschreibt die Weitergabe von Mitteilungen zwischen Individuen, welche sich auf demselben organisationalen Level befinden. Beispielsweise während Mitarbeitermeetings, Informationspräsentationen oder Schichtwechsel, Projektarbeiten oder dem Tagesgeschäft, findet horizontale Kommunikation statt. Die horizontale Kommunikation dient dazu, Mitarbeitende über Abläufe sowie Firmenpolitisches informiert zu halten. (vgl. Spillan et al. 2002)

Wie sehr sich die Wahrnehmung zwischen den Hierarchieebenen unterscheidet, wenn es um die Häufigkeit der Kommunikation geht, beschreiben unter anderem Jablin und Webber. Vorgesetzte schätzen die Kommunikationshäufigkeit mit Personen aus unteren Hierarchieebenen als wesentlich häufiger ein, als dies von unterstellten Personen wahrgenommen wird. Nach der Eigenwahrnehmung der Gruppen aus niedrigen Hierarchiestufen leiten diese wesentlich mehr Informationen weiter als von den Vorgesetzten wahrgenommen, und umgekehrt denken Mitglieder niedrigerer Hierarchieebenen, dass sie zu wenig Informationen von „oben“ erhalten. (vgl. Jablin 1982) Auch Webber (1970) weist nach, dass sich das Nicht-informiert-Fühlen von der jeweils anderen Gruppe gegenseitig besteht.

Zielgruppengerechte Ansprache der Belegschaft

Um Veränderungen (auch im Sinne einer agilen Organisation) kommunizieren zu können, muss die interne Kommunikation ihre Adressaten auf verschiedene Art und Weise ansprechen. So individuell wie jedes einzelne Mitglied der Organisation ist, so individuell sollte auch die interne Kommunikation gestaltet sein. Nicht jedes Kommunikationsmittel wird von jedem oder jeder gleichermaßen gut aufgefasst, verarbeitet oder verstanden. Das zielgerichtete Ansprechen kognitiver oder affektiver Muster respektive auf Wissen und/oder Sinn hat vielversprechende Erfolgchancen. (vgl. Buchholz 2019: 45)

In dieser Masterarbeit wird auf das Konzept der zielgerichteten Ansprache der Mitarbeitenden durch die Identifizierung verschiedener Informationstypen eingegangen. Diese Herangehensweise bzw. dieses Konzept wird in der zweiten Forschungsfrage angewandt, um herauszufinden, welche Kommunikationsmittel für wen am ehesten geeignet sind. Es wird versucht, das unterschiedliche Rezeptionsverhalten der Mitarbeitenden zu erkennen, um definieren zu können, welche Kommunikationsaufbereitung Sinn ergibt. Vorweg sei erwähnt, dass dies im Rahmen dieser Masterarbeit nur oberflächlich analysiert werden kann und daher die Ergebnisse eher als Denkanstoß oder als Hinweis in eine bestimmte Richtung zu werten sind, nicht aber als abschließende Aussagen zu diesem Thema. Kommunikationsinhalte sollen also, damit diese auch weitestgehend rezipiert und verstanden werden, an die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder angepasst und dementsprechend gestaltet werden. Purpose kann in den Köpfen der Mitarbeitenden eher entstehen, wenn die Inhalte der Kommunikation auch verstanden werden und die Rezeption eventuell sogar Spaß macht. (vgl. Buchholz 2019: 46)

Interessen, Mentalität, Bildung, sozialer Kontext, all diese Faktoren sind von Mensch zu Mensch sehr verschieden, ebenso wie das Rezipieren bestimmter Informationsinhalte. Wie bereits beschrieben, verarbeitet nicht jeder Mensch Informationen auf dieselbe Art. Die vorhin erwähnten Faktoren spielen hierbei ebenso eine Rolle. Die Informationsaufbereitung sollte am besten in verschiedenen Darstellungen für die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Dass dies eine idealtypische Vorstellung ist, die nur schwer bis gar nicht umsetzbar ist, wird schnell klar, wenn man den Unternehmensalltag kennt. Zur Orientierung ist dies trotzdem sinnvoll, auch wenn die Theorie nicht perfekt umgesetzt werden kann.

Jedoch lässt sich dieser Anspruch bestimmt, zumindest teilweise, bei wichtigen Themen, die auch tatsächlich von allen Mitarbeitenden gleichermaßen gut angenommen werden sollen, umsetzen. Eine zielgruppengerechte Darstellung interner Kommunikation ist eine große Herausforderung, wenn interne Kommunikation überzeugend und wirkungsvoll sein soll. Während die externe Unternehmenskommunikation seit jeher selbstverständlich die Inhalte zielgruppenspezifisch aufbereitet, passiert dies wenig bis überhaupt nicht im Bereich der internen Kommunikation. Die Stakeholder-Mitarbeitenden werden alle in denselben Topf geworfen. (vgl. Allgäuer, Larisch 2011: 112)

Mitarbeitende müssen schnell reagieren und mobilisiert werden. Inhalte, die an Mitarbeitende kommuniziert werden, sind jedoch, wie oben bereits erwähnt, häufig nicht zielgruppengerecht aufbereitet. (vgl. Buchholz 2016: 216) Hierbei kann es zu Verständigungsproblemen kommen. Das ist dann der Fall, wenn sich Mitarbeitende überflutet von Informationen fühlen,

ohne dabei das Gefühl zu haben, dass wesentliche Informationen sie erreichen würden. Dieses sogenannte Rezipientenparadoxon (vgl. Frenzel et al. 2008), welches Kommunikationsverantwortliche vor große Herausforderungen stellt und häufig nur durch noch mehr und noch schneller verabreichte Informationen beantwortet wird, ist plausibel auflösbar, wenn man die Belegschaft über das Management sogenannter Informationstypen differenziert adressiert. (Buchholz 2016: 216)

Diffusionstypen nach E. M. Rogers

Ein Ansatz, welcher nun genauer erläutert wird und die Grundlage für Forschungsfrage 2 darstellt, ist die zielgruppengerechte Ansprache der Mitarbeitenden nach den Diffusionstypen von E. M. Rogers. (2003) Laut den 5 Typen von Rogers reagieren diese sehr unterschiedlich auf Veränderungen sowie Neuerungen. Unterschieden werden bei Rogers die folgenden Typen:

Die Innovatoren (innovators)

Die frühen Umsetzer (early adopters)

Die frühe Mehrheit (early majority)

Die späte Mehrheit (late majority)

Die Nachzügler (laggards)

(Buchholz 2016: 282ff; vgl. Buchholz und Knorre 2013: 135ff.)

Die Innovatoren wirken als Impulsgeber, sie haben eine hohe Risikobereitschaft in Bezug auf Transformation und Wandel. Sie zeichnen sich durch hohe Aufmerksamkeit gegenüber Veränderungen aus, weil sie sich dadurch einen Vorteil erhoffen.

Die frühen Umsetzer sind grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Neuerungen, zeichnen sich aber durch eine geringere Risikobereitschaft aus. Sie nehmen sich mehr Zeit, neuen Impulsen sowie Ideen zu folgen. Frühe Umsetzer sind oft Meinungsführer*innen in der Belegschaft und gut eingebunden, dies unterscheidet sie hauptsächlich von den Innovator*innen. (vgl. Buchholz 2016: 282ff; vgl. Buchholz und Knorre 2013: 135ff.)

Die frühe Mehrheit wägt eher ab, ist verhaltener und noch etwas geduldiger bzw. abwartender. Die Aufmerksamkeit gegenüber Veränderungen ist jedoch gegeben. Sie orientieren sich an den frühen Umsetzern, da sie noch „mit auf den Zug“ aufspringen wollen.

Die späte Mehrheit zeichnet sich durch eine skeptische Grundhaltung gegenüber Veränderungen aus. Somit sind sie eher unaufmerksam, was Veränderungen und Neuerungen be-

treffen. Die späte Mehrheit beobachtet, ob die frühe Mehrheit bei der Umsetzung zu Schaden gekommen ist, wägt dann ab und ist danach bereit, der Neuerung zu folgen. Auf nachhaltigen Konformitätsdruck wird letztlich reagiert, um im Schutz der sozialen Gruppe verbleiben zu können. (vgl. Buchholz 2016: 282ff; vgl. Buchholz und Knorre 2013: 135ff.)

Das Merkmal einer komplett unaufmerksamen Art beschreibt die Nachzügler treffend. Sie sind Veränderungen gegenüber negativ eingestellt und verweigern sich diesen grundsätzlich. Die Orientierung geht stark in Richtung Traditionen und Altbewährtes. (vgl. Buchholz 2016: 282ff; vgl. Buchholz und Knorre 2013: 135ff.)

Hier ergibt sich nun die Frage, wie interne Kommunikation die diversen Aufmerksamkeitspotenziale erfolgreich erreichen kann – in einem entsprechenden Zeitraum mit angemessenem Ressourcengebrauch.

Die Erkenntnisse des ELM – Elaboration-Likelihood-Modell können zum Verständnis des heterogenen Informations- und Reflexionsverhalten der Mitarbeitenden beitragen. (vgl. Petty & Cacioppo 1986) Die Grundaussage des ELM-Modells ist, dass die Verarbeitung von Information grundsätzlich auf zwei Ebenen erfolgt, auf der zentralen und der peripheren Verarbeitung einer Botschaft. Es können entweder Qualität der Information sowie Argumente im Fokus der Verarbeitung stehen oder nebensächliche Hinweisreize wie etwa Merkmale des Absenders oder die Ausführlichkeit der Kommunikation.

Die Diffusionstypen von Rogers in Verbindung mit dem ELM leiten folgende Informationstypen ab, die unterschiedlich auf den Einsatz bestimmter Kommunikationsmittel sowie deren transportierte Inhalte ansprechen. (vgl. Buchholz Knorre 2016: 217)

Buchholz und Knorre bezeichnen diese als: die hoch aufmerksamen Informationssuchenden, die sehr aufmerksamen Informierten, die aufmerksamen Interessierten, die eher unaufmerksamen Beobachter sowie die unaufmerksamen Desinteressierten. Die Erkenntnisse über die Meinungsbildung sind hierbei essenziell. Die Informationssuchenden können durch folgende identifiziert werden: suchen einen Wissensvorsprung; suchen selbstständig (Pull-Effekt); nutzen gerne Massenkommunikationsmittel; bilden sich gerne eine eigene Meinung; suchen Kontakt zu Gleichgesinnten (Netzwerke); importieren Informationen gezielt von außen nach innen. (vgl. Buchholz und Knorre 2012: 119 ff.)

Die Informierten können durch folgende Eigenschaften identifiziert werden: sind in ihrer sozialen Gruppe oft Meinungsführende; erleben dadurch kontinuierlich eine Informationsüberlast; Selektion erfolgt etwa über Status der Quelle; dabei auch Orientierung an Innovatoren (= Informationssuchende).

Die Gruppe der Interessierten können nach folgenden Charakteristika ausgemacht werden: sind grundsätzlich gegenüber Unternehmensthemen aufmerksam, haben aber eine deutliche Überzeugungsschwelle; Orientierung an den früh Umsetzenden; bevorzugen direkte, persönliche Kommunikation; suchen Informationen im Abgleich zu ihrer persönlichen Situation, aber durchschauen Zusammenhänge oft nicht sofort. (vgl. Buchholz Knorre 2012: 124)

Beobachtende lassen sich anhand folgender Charakteristika erkennen: Unternehmensthemen sind für sie eher uninteressant; sie sind grundsätzlich skeptisch und haben deutliche Überzeugungsschwelle, reagieren aber auf Dringlichkeit (Konformitätsdruck); hoher Push-Effekt nötig. (vgl. ebd.)

Desinteressierte lassen sich durch folgende Eigenschaften identifizieren: grundsätzlich negativ eingestellt; stets Ablehnung neuer Unternehmensthemen; nutzen Kommunikationsmittel eher nicht; kommunizieren ungerne, rezipieren wenig; Zusammenhänge werden eher nicht durchschaut. (Buchholz Knorre 2012: 124)

Auf Basis des Aufmerksamkeitspotenziales müssten sich die unterschiedlichen Typen die für sie bestimmten Inhalte aus dem Gesamtpool unterschiedlicher Quellen selbstständig herausuchen und nachfolgend Aktionen daraus ableiten, ohne dass dabei die interne Kommunikation gezielt Individuen oder spezifische Gruppen ansprechen muss.

Der Informationstyp, dem die Mitarbeitenden angehören, ist für niemanden äußerlich sichtbar. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass der Inhalt der Information bzw. deren Veränderungsinhalte eine wesentliche Rolle spielen. Das Modell basiert de facto nur auf der Annahme, dass die Informationstypen grundsätzlich in jeder Organisation zu finden sind. Alleine die Kenntnis darüber, wie sich die Typen in der Organisation aufteilen und welcher Typus welchem Prozentsatz im Unternehmen entspricht, kann eine Orientierung für die zukünftige Kommunikationsaufbereitung bieten. (vgl. Buchholz und Knorre 2012: 119ff.)

Theory of Planned Behaviour

Menschliches Verhalten wird nach der Theory of Planned Behaviour nach drei Arten von Überlegungen vollzogen: der Glaube an die wahrscheinlichen Konsequenzen, die mit dem Verhalten einhergehen und damit verbundene Erfahrungen mit dem Verhalten (Verhaltensüberzeugungen), Überzeugungen über die normativen Erwartungen und Verhaltensweisen im sozialen Umfeld bzw. mit der Belegschaft (normative Überzeugungen) und Überzeugungen über die Anwesenheit von Faktoren, die die Ausführung des Verhaltens erleichtern oder behindern können (Kontrollüberzeugungen). In ihren jeweiligen Zusammensetzungen können Verhaltensüberzeugungen eine günstige oder ungünstige Einstellung gegenüber dem Verhalten erzeugen. (vgl. Ajzen 2019: 1)

Die normative Überzeugung oder subjektive Norm kann zu wahrgenommenem sozialem Druck führen. Kontrollüberzeugungen, also das Gefühl, wie sehr man selbst die Kontrolle über die Situation hat, führen zu wahrgenommener Verhaltenskontrolle oder Selbstwirksamkeit. Die Auswirkungen der Einstellung zum Verhalten und der subjektiven Norm auf die Absicht werden moderiert durch Wahrnehmung der Verhaltenskontrolle. Grundsätzlich gilt, je positiver die persönliche Einstellung, je günstiger die subjektive Norm und je größer die wahrgenommene Kontrolle ist, desto eher besteht die Absicht, das gefragte Verhalten zu erreichen.

Gibt man darüber hinaus Menschen einen moderaten Grad tatsächlicher Kontrolle über das Verhalten, wird erwartet, dass sie ihren Intuitionen folgen, wenn die Möglichkeit dazu besteht. Es wird daher angenommen, dass die Absicht der unmittelbare Vorläufer des Verhaltens ist. Soweit die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wahrhaftig ist, kann sie als Stellvertreter für die tatsächliche Kontrolle dienen und zur Vorhersage des jeweiligen Verhaltens beitragen. (vgl. Ajzen 2019: 1)

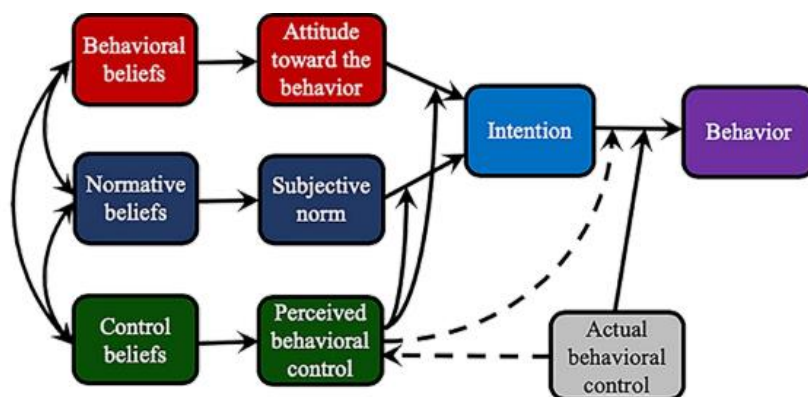


Abbildung 2 Theory of Planned Behaviour Ajzen 2019: 1

O´Conner et al. (2017: 1) haben in ihrer Studie „Too busy to change: High Job Demands Reduce the Beneficial Effects of Information and Participation on Employee Support“ untersucht, welche Auswirkungen hohe Jobanforderungen auf die Veränderungsbereitschaft bzw. auf die Unterstützung des Veränderungsprozesses in Organisationen haben.

Obwohl bekannt ist, dass Informations- und Beteiligungspraktiken die Unterstützung fördern, die Ergebnisse früherer Forschungen, die die Auswirkungen dieser Praktiken – insbesondere partizipationsbasierte Praktiken – auf die Einstellung der Mitarbeitenden und die Absichten zur Unterstützung im Bereich des organisatorischen Wandels messen, sind gemischt und nicht eindeutig. In der Studie von O´Conner wurde die Theory of Planned Behaviour von Ajzen, im Detail deren Ausprägungen Attitüde, subjektive Norm, wahrgenommene Kontrolle über das eigene Verhalten sowie Intentionen auf veränderungsunterstützendes- oder auch ablehnendes Verhalten zurückgeführt werden kann, verwendet. Es wurde geprüft, ob die wahrgenommene Jobsituation (z. B. Roll Overload = Überlastung und Zeitdruck) als Moderator zwischen den Change-Management-Praktiken (Information und Beteiligung) und dem veränderungsunterstützenden Verhalten fungiert.

Sie fanden heraus, dass die Variablen, basierend auf der Theorie of Planned Behaviour, medierten, dasselbe gilt für die Effekte von Information und Partizipation auf den Mitarbeitenden-Support (Unterstützung des Change-Prozesses im Unternehmen). Diese indirekten Beziehungen von Information und Partizipation auf den Mitarbeitenden-Support waren signifikant bei geringen und mittleren Jobanforderungen, jedoch nicht bei hohen Jobanforderungen. Wenn also die Jobanforderungen hoch sind, reduziert dies die vorteilhaften Effekte von Information sowie Partizipation auf die Mitarbeiter*innenunterstützung. Die positiven Effekte von Information und Partizipation auf Mitarbeitenden-Support können größtenteils zu Einstellung/Attitüde der Mitarbeitenden sowie zur subjektiven Norm attribuiert werden.

Daraus folgt, dass Führungskräfte auf die Einstellung der Mitarbeitenden sowie deren Normen abzielen sollten, wenn sie die Unterstützung der Mitarbeitenden im Sinne des Change-Prozesses wollen. Zu Achtsamkeit sei geraten, denn diese positiven Effekte kommen an ihre Grenzen und verschwinden bzw. minimieren sich, wenn Mitarbeitende komplett ausgelastet mit ihrer Arbeit sind. Die Studie zeigt, dass die Anwendung der *Theorie of Planned Behaviour* mit den oben erwähnten Ausprägungen zu der Erkenntnis beiträgt, was zu positiven Effekten im Change-Management führen kann und welche Faktoren eher hinderlich sind. So zeigen zum Beispiel die Ergebnisse der Studie, dass Changemanagement-Praktiken weniger Erfolg bei Menschen mit hohen Jobanforderungen haben.

Die Schemaperspektive und Poor Change Management History

Die Frage, wie schlechtes Changemanagement von in der Vergangenheit liegenden Projekten die zukünftigen beeinflusst, versuchen Bordia et al. zu beantworten. Sie haben daher eine empirische Untersuchung in einem Unternehmen durchgeführt.

Die Änderungsmanagementforschung hat die Auswirkungen der Geschichte des organisatorischen Changemanagements auf die Gestaltung der Einstellungen und des Verhaltens von Mitarbeitenden weitgehend ignoriert. Der hier zitierte Artikel entwickelt und testet ein Modell der Auswirkungen einer schlechten Changemanagement-Historie (auf Englisch: Poor Change Management History - PCMH) auf die Einstellungen der Mitarbeitenden (Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Fluktuations- bzw. Kündigungsabsichten, Veränderungszynismus und Offenheit für Veränderungen) und die tatsächliche Fluktuation.

Sie fanden heraus, dass PCMH durch die Überzeugungen von PCMH zu weniger Vertrauen, Arbeitszufriedenheit und Offenheit für Veränderungen sowie zu höherem Zynismus und höheren Fluktuationsabsichten führen. Außerdem sagten die Überzeugungen von PCMH eine Mitarbeitendenfluktuation über 2 Jahre voraus. (vgl. Bordia et al 2011: 191)

Veränderungen sind in Organisationen an der Tagesordnung. Im Streben nach Wettbewerbsvorteilen auf einem globalen Markt können Unternehmen ihre Strategien und Prozesse ändern, Fusionen und Übernahmen durchführen, umstrukturieren, verkleinern oder neue Technologien implementieren. Diese Veränderungen haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Mitarbeitenden. Sie müssen mit Unsicherheit und Stress im Zusammenhang mit dem sich ändernden Arbeitskontext und erhöhten Arbeitsanforderungen umgehen (Bordia et al. 2004; Bordia et al. 2006).

Die Mitarbeitenden wiederum sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines Veränderungsprogramms. Fehler gehören hierbei genauso dazu. Die Vision der Veränderung kann helfen, die gewünschte Veränderung in Gang zu setzen (vgl. Kotter 1995). Es überrascht daher nicht, dass in der Forschung große Aufmerksamkeit dem Verständnis von Faktoren, die die Empfänglichkeit der Mitarbeitenden für organisatorische Veränderungen beeinflussen, gewidmet wird (vgl. Jimmieson, Peach & White 2008; Jones, Jimmieson & Griffiths 2005; Miller, Johnson & Grau, 1994; Oreg 2006; Wanberg & Banas 2000).

Im Allgemeinen hat die Forschung von Bordia et al. das Verständnis der Reaktionen der Mitarbeitenden auf organisatorische Veränderungen verbessert und ein Wissen über die Umsetzung von Veränderungen generiert. Die theoretische Entwicklung von PCMH wird von der Schemaperspektive abgeleitet. Frühere Forschungen haben die Existenz von organisations- und änderungsbezogenen Schemata gezeigt, die eine Vielzahl von Überzeugungen beinhalten, wie etwa Gründe für Veränderungen, die Auswirkungen von Veränderungen und das

Ausmaß der individuellen Kontrolle über Veränderungen (vgl. Lau & Woodman, 1995). Schemata sind psychologische Manifestationen von Vorerfahrungen. Es entstehen konzeptionelle Rahmen, welche die spätere Einstellungsbildung und Wahrnehmung beeinflussen (vgl. Fiske 2018). Die Schemaperspektive ist besonders geeignet, um zu beschreiben, wie organisatorische Ereignisse und Erfahrungen in der individuellen Wahrnehmung repräsentiert werden und wie diese nachfolgende Einstellungsbildung und Verhalten beeinflussen (vgl. Harris 1994).

Angesichts des Prozesses der kognitiven Abstraktion früherer Erfahrungen gehen die Forschenden davon aus, dass frühere Erfahrungen mit schlechtem Changemanagement in PCMH-Überzeugungen abstrahiert werden. Mitarbeitende können nachfolgende organisatorische Ereignisse durch die Linse dieser PCMH-Überzeugungen betrachten, die sich wiederum auf die Entwicklung von veränderungsbezogenen Einstellungen (Zynismus und Offenheit für Veränderungen) sowie allgemeine organisatorische Einstellungen (Vertrauen, Arbeitszufriedenheit, Fluktuationsabsichten) und Verhalten (Austritt aus der Organisation) auswirken.

Axtell et al. haben 2002 in einer Studie herausgefunden, dass Mitarbeitende, die bereits ähnlichen Veränderungen in der Vergangenheit ausgesetzt waren, ein besseres Wissen darüber hatten und familiärer und offener mit der Situation umgingen als Mitarbeitende, die noch nie Veränderungen in Arbeitssystemen durchlebt hatten. (vgl. Axtell et al. 2002) Ähnliche Ergebnisse lieferte eine Studie, in der festgestellt wurde, dass, wenn Mitarbeitende der Meinung waren, dass in der Vergangenheit Veränderungen stattgefunden haben, diese weniger zynisch gegenüber organisatorischen Veränderungen eingestellt waren. (vgl. Wanous 2000)

New Work

New Work bezeichnet: hyperflexible Arbeitszeiten, die Arbeit ist an keinen Ort gebunden, mobiles und flexibles Arbeiten, flache Hierarchien, Erreichbarkeit über 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche, mobile Workforces, mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Organisationsmitglieder, kollaborative Netzwerke und eine Entwicklung, die sich hin zu mehr projektbezogenen Arbeiten bewegt, die sich innerhalb des Organisationsnetzwerkes je nach Ressourcenbedarf, Fertig- und Fähigkeiten zusammensetzen. (vgl. Kirf et al. 2019: 60f)

Arbeit wird in Zukunft zwischen Kommunikation und Interaktion stattfinden. Als Beispiel nennen Kirf et al. (2019) Multispace-Offices für projektbezogene Arbeiten, welche von temporären Teams genutzt werden können. Eine Grundidee dahinter ist einfach.

Es gilt, die Vorteile des privaten Kommunikationsverhaltens der Organisationsmitglieder für das Unternehmen zu nutzen und dieses Verhalten ebenso in den Arbeitsalltag zu integrieren. Das private Mediennutzungsverhalten wird auf Arbeits- und Geschäftskontexte übertragen. Die Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden an die Organisation im Sinne von zeitgemäßen Kommunikationsmitteln und -formaten scheinen in diesem Kontext durchaus plausibel und gerechtfertigt zu sein.

Die Implementierung von New-Work-Prinzipien stellen eine tiefgreifende Veränderung für Unternehmen dar. Dieser Change betrifft die Strategieweichtung, Kultur und technische Infrastruktur der Organisation, dabei entstehen Herausforderungen aufgrund der angestrebten Vernetzung und Kollaboration der Kommunikation. Diese sind kultureller, psychologischer, soziologischer, kommunikativer, inhaltlicher sowie prozessualer Natur. (vgl. Kirf et al. 2019: 60f)

Bestehende Beziehungsnetzwerke, die sich in der Organisation etabliert haben, verändern sich. Social-Business-Ansätze sollen die Kommunikation, also z. B. den Austausch von Informationen und Daten mithilfe virtueller Workspaces, vereinfachen und effizienter machen. Social Profiles werden erstellt. So können Mitarbeitende jeweils optimal zu bestimmten Projektaufgaben zugeteilt werden. Expertenwissen im Unternehmen wird so gebündelt und ist rascher und einfacher verfügbar. Das Wissen der Organisation soll auch in unternehmensübergreifenden Kontexten genutzt, übertragen und gefördert werden. Das Ziel ist das Schaffen einer dynamischen Community anstelle einer starren Belegschaft, die gemeinsam zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. (vgl. Kirf et al. 2019: 60f)

Ein wesentlicher Faktor, den es zu prüfen gilt, ist, wie weit sich das Unternehmen mit der aktuell gelebten Kultur in der Lage sieht (und tatsächlich ist) Social-Business-Strukturen und -Prozesse, auch die Medienkompetenz betreffend, und Dialogfähigkeit umzusetzen. Es gilt darüber hinaus zu prüfen, welche Geschwindigkeit für das jeweilige Unternehmen sinnvoll

und zielführend ist. Das Verfahren des New-Work-Ansatzes ist kein rein technologisches Erzeugnis. Der Fokus dieses Prozesses liegt auf dem Menschen als Kommunikator. (vgl. Kirf et al. 2019: 60f)

In der Arbeitswelt von morgen organisiert sich die Wertschöpfungskette weitestgehend autonom. Menschliche Arbeitskraft wird in komplett anderen Bereichen benötigt, als dies noch heute der Fall ist. Die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden, aber auch an die interne Kommunikations- und Arbeitskultur ändern sich dementsprechend. Diese Veränderungen dringen bis in Personalentwicklungsprozesse ein und durchbrechen eine rein fachliche Qualifizierung.

Mitarbeitende müssen sich in dynamischen, komplexen, unüberschaubaren Situationen selbst organisieren und zurechtfinden. (Erpenbeck und von Rosenstiel 2003, zit. nach Kirf et al. 2019: 62) Resümierend sagen Kirf et al (2019), dass die interne Unternehmenskommunikation mit den folgenden drei Herausforderungen konfrontiert ist: die kommunikative Begleitung sowie Einführung digitaler Prozesse, die Digitalisierung von Kommunikation und damit einhergehend auch die Beteiligung an der Entwicklung neuer (Kommunikations-)Tools und Programme sowie die Etablierung einer digitalen Kultur mit der Entstehung und Festigung eines digitalen Mindsets. (vgl. Kirf et al 2019: 62ff)

VUCA Umwelt

Interne Kommunikation musste sich nicht zuletzt auch wegen der VUCA-geprägten Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) weiterentwickeln. Damit sind die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit/Widersprüchlichkeit der Umwelt gemeint. Kennzeichnend ist die immer größer werdende Komplexität, die durch unkontrollierbare Akteure, unwiederholbare Muster, deren vielseitige Dimensionen und Auswirkungen nicht vorhersagbar ist. (vgl. Buchholz 2019: 34)

Agile Organisationssysteme

Heutzutage muss auf vielfältige Veränderungen rasch reagiert werden, sobald diese auftauchen. Eine vorausschauende Planung ist oftmals unmöglich geworden. VUCA verlangt stets wachsam zu sein und schnell reagieren zu können, um immer auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Agile Unternehmen sowie Unternehmensstrukturen sind aktuell die Antwort auf diese Herausforderungen. (vgl. Buchholz 2019: 34f)

Agile Organisationen zeichnen sich durch wachsame Umweltbeobachtung, schnelles Erkennen von Wirkungszusammenhängen, Mut zur Richtungsänderung sowie das rasche Abrufen

von Handlungsalternativen bei unumgänglichen Anpassungen aus. Ständiges Lernen sowie die schnelle Umsetzbarkeit neuer oder veränderter Kundenwünsche sind essenziell. Prozesse sollen dabei so gestaltet sein, dass sie eine unkomplizierte und selbstorganisierte Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette ermöglichen. Ebenso sind schnelle Feedbackschleifen und kurzfristige Evaluation ein Muss, um anpassungsfähig und agil zu agieren. Um in einem solchen unberechenbaren Kontext sicher Entscheidungen zu treffen, braucht es Werte und Sinn nach denen bzw. nach dem das Unternehmen und deren Mitglieder handeln können und sollen. Die interne Kommunikation soll dabei helfen, „Purpose“ (Sinn, Zweck) zu geben und diesen zu verankern. (vgl. Buchholz 2019: 34f)

Anforderungen an die Mitarbeitenden in agilen Unternehmen

Die Anforderungen an die Mitarbeitenden in einem agilen Unternehmen sind Veränderungsbereitschaft, Veränderungsfähigkeit, Flexibilität, Schnelligkeit, Initiative, Kommunikation sowie die Übernahme von Verantwortung. Eine positive Einstellung soll dabei bei den Mitarbeitenden durch die interne Kommunikation entstehen, um bei fluktuierenden Unternehmensstrukturen leistungsfähig und flexibel zu bleiben. Diese Anforderungen gab es bereits vor dem agilen Unternehmenskonzept, jedoch sind diese unter anderen Rahmenbedingungen erwartet worden. Klassische Befehls- und Kontrollverfahren sowie zentral vorgegebene Prozesse sind in der VUCA-Welt zu starr und nicht schnell genug.

Neue Lösungsansätze müssen fernab von bisherigen Best-Practice-Modellen gefunden werden. So bekommen Mitarbeitende echte Eigenverantwortung, darüber hinaus wird eine gute Vernetzung immer notwendiger. Diese ist jedoch durch die immer weiter voranschreitende Digitalisierung immer mehr gegeben. (vgl. Buchholz 2019: 35ff, Buchholz/Knorre 2017)

Wie gelingt Kommunikation?

Likert beschreibt die vermehrte Kommunikation, die abteilungs- und hierarchieübergreifend stattfindet, als Lösung für ein effizientes Management. Darum plädiert er für eine flache Organisationshierarchie. Kommunikation gestaltet sich in diesen Organisationen als eine Vielzahl verschiedener Aktivitäten. (vgl. Likert 1967: 143)

Interne Kommunikation wird auch als das Rückgrat der Organisation beschrieben. (Schick 2014: VIII) Der Informationsfluss sollte dabei möglichst strukturiert wichtige organisatorische, administrative, informelle sowie offizielle Unternehmensthemen und Informationen in die gesamte Organisation transportieren.

Kirf et al. nennen es das Grundrauschen, welches das Business- und Wissensmanagement weiterentwickelt und auf dessen Grundstein eine Corporate Identity entstehen kann. Identität lässt sich wohl am besten mit Kommunikation nach innen sowie nach außen übertragen, da auch die Organisationsmitglieder intern die Identität erfahren, welche kommuniziert wird. Spätestens hier wird klar, dass die interne Kommunikation genauso das Rückgrat für die externe Kommunikation darstellt. Die klassischen Grenzen verschwimmen, und Kommunikation verläuft multidirektional. (vgl. Kirf et al. 2019: 55)

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, wie interne Kommunikation gelingen kann, woran sie eventuell scheitert und welche Voraussetzungen für eine gelingende Kommunikation gegeben sein müssen.

Kommunikationsstrukturen

Lawrence und Lorsch (1967) verweisen auf eine umweltabhängige Kommunikationsstruktur. Turbulente Zeiten, die mit einem höheren Risiko für die Organisation sowie Ungewissheit einhergehen, verlangen nach schnellen und offenen Kommunikationsstrukturen. Um eine bessere und vor allem schnellere Informationsverarbeitung zu gewährleisten, müssen Kommunikationsstrukturen flach, offen und durchlässiger sein.

Das geht mit der Erhöhung von Kontaktchancen einher, durch die sich eine Reduktion von Unsicherheiten versprochen wird. Inwieweit Unsicherheit tatsächlich verringert wird, bleibt unbeantwortet, jedoch, wie bereits oben erwähnt, zählt hierbei oft die wahrgenommene Unsicherheitsreduktion und nicht die tatsächliche. Umgekehrt kann die Kommunikationsstruktur bei sicheren/stabilen Umwelten durchaus traditionellen eher starren, hierarchischen Strukturen entsprechen, da hier aufgrund gleichbleibender Aufgaben und Prozesse die Unsicherheit relativ gering ist. Es macht Sinn, die Struktur der Kommunikation differenziert auch für Subsysteme in der Organisation zu betrachten. Beispielsweise lässt sich die Einkaufsabteilung in Zeiten hoher Preisschwankungen als System mit einer turbulenten Umwelt mit vielen Unsicherheiten erleben, während andere Abteilungen Ihre Umwelten als stabiler und träge wahrnehmen, sodass klassische Kommunikationswege ihrer Effizienz und dem zugehörigen Tempo völlig ausreichen. Diese Unterteilung lässt sich auch bis auf einzelne Personen und deren wahrgenommene Umweltstabilität herunterbrechen. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 181)

Die interne Unternehmenskommunikation unterliegt genauso einem rasanten Wandel wie andere Organisationsabteilungen, Systeme und Institutionen, die über den wirtschaftlichen Nutzen hinausgehen. Jedoch ist Change bereits Alltag und somit Normalität geworden. Alles verändert sich seit vielen Jahren immer schneller.

Seit über 25 Jahren gibt es ein exponentielles Wachstum an Digitalisierung sowie digitaler Kommunikation. Die Geschwindigkeit, mit der neue Informationen verfügbar werden, ist bemerkenswert. Umgekehrt passiert es genauso schnell, dass Informationen sehr schnell wieder zu „Schnee von gestern“ werden. Eine Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, ist die Parallelität der Ereignisse im Geschäftsalltag.

Es gibt längst keine rein lineare Abfolge von einzelnen Ereignissen, und es ist schwierig, den Überblick über diese vielen Informationen zu behalten. Ein wesentlicher Aspekt ist hier auch die Fähigkeit, Wichtiges, d. h. für die Organisation Relevantes, von Unwichtigem zu trennen. Genauso wie die Ereignisse, die sich in der für das Unternehmen relevanten Umwelt überschlagen, überschlägt sich auch die Kommunikation. (vgl. Kirf et al 2019: 56)

Die „Informationsflut“ wird von vielen Mitarbeitenden als Belastung und anstrengend wahrgenommen. (vgl. Kirf et al 2019: 56) Einsatz, Nutzen sowie die Anwendung von digitalen Instrumenten sind für die (interne) Kommunikation relevant. Damit verbunden ist die Frage, wie sich dadurch Verhaltensweisen und Beziehungen verändern. Hierbei besteht die Herausforderung für die interne Organisationskommunikation, dabei die Neugestaltung von Prozessen, Arbeitsanweisungen und Verfahren, die mit der digitalen Transformation einhergehen, kommunikativ zu begleiten.

Auch die Erwartungen der Mitarbeitenden verändern sich aufgrund des technischen Wandels. Ansprüche, Wertvorstellungen sowie Rollenbilder von Führungskräften sowie Mitarbeitenden haben in den letzten Jahrzehnten ebenso eine starke Veränderung erlebt.

Die interne Unternehmenskommunikation hat nun zum einen die Aufgabe Veränderungen in Prozessen etc. im Unternehmen zu begleiten, zum anderen auch die Transformation der Kommunikation an sich zu vollziehen. Beispielsweise gehört dazu die Einführung digitaler Kommunikationstools und -prozesse. (vgl. ebd.)

Um dies zu stemmen, muss sich die interne Unternehmenskommunikation ständig selbst digital weiterentwickeln. Diese Weiterentwicklung beschränkt sich nicht nur auf die Etablierung digitaler Tools, sondern versteht sich auch auf die Verwirklichung eines neuen Digital Way of Life and Work. (vgl. Kirf et al. 2019: 57)

Die Entwicklung Interner Kommunikation aus theoretischer Sicht

Nachfolgend werden die Entwicklungen der internen Kommunikation aus Sicht der verschiedenen theoretischen Perspektiven sowie anschließend die Entwicklung der internen Kommunikation in der Praxis beleuchtet. Dieser Überblick über die verschiedensten Betrachtungsweisen und Paradigmen der Organisationskommunikation ist selbstverständlich nicht lückenlos und soll lediglich eine Ansicht über die theoretische Entwicklung bieten.

Die mechanistische Perspektive

Betrachtet man streng hierarchische Organisationen aus der mechanistischen Perspektive, so passen die Strukturen gut zu der Vorstellung, wie dort Kommunikation funktioniert. Arbeitsteilung und formalisierte Strukturen erweisen sich als besonders geeignet für dieses (rein technische) Konzept. Kommunikationskanäle werden als strukturell gegeben betrachtet, was jedoch in der Realität nicht der Fall ist. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 29)

Die psychologische Perspektive

Eine andere Perspektive, nämlich die psychologische, fragt dann ziemlich bald nicht nur nach „Persönlichkeitsfaktoren“, welche konzeptionelle Filter prägen, sondern orientiert sich an der Frage, inwieweit die hierarchische Position die konzeptionellen Filter und die damit verstrickten kommunikativen Aktivitäten beeinflusst. Beide Phänomene laut einschlägigen Studien stehen in einem engen Zusammenhang. Kommunikationsoffenheit wird zwischen Organisationsmitgliedern, welche nicht denselben Status haben, unterschiedlich wahrgenommen. Mitarbeitende auf der niedrigsten Hierarchieebene erleben die Kommunikation mit Vorgesetzten als weniger offen als Unterstellte auf der höchsten Hierarchieebene. Auch die Häufigkeit der Kommunikation wird zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen sehr differenziert wahrgenommen. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 43ff)

Jablin (1982) und Webber (1970) weisen nach, dass das Nicht-informiert-Fühlen von der jeweils anderen Gruppe auf Gegenseitigkeit beruht.

Vorgesetzte schätzen die Kommunikationshäufigkeit mit Personen aus unteren Hierarchieebenen als wesentlich häufiger ein, als dies von unterstellten Personen wahrgenommen wird. Ebenso, wenn auch umgekehrt, sieht die Eigenwahrnehmung der niedrigeren Hierarchiestufe aus. Aus deren Sicht leiten diese wesentlich mehr Informationen weiter, als dies von den Vorgesetzten wahrgenommen wird, und klagen darüber, zu wenige Informationen von der obersten Hierarchieebene zu erhalten.

Die mechanistische sowie die psychologische Perspektive betrachten Kommunikation als linear konzipiert sowie instrumentell. Die Kontrolle der Kommunikationsinhalte sowie -kanäle, aber auch die Verhaltenssteuerung der Kommunikationsempfangenden stehen im Mittel-

punkt. Beide Ansätze sind weitgehend sehr senderorientiert, wobei die psychologische Perspektive ein wenig mehr auf die Rolle der Mitteilungsempfängenden für gelingende Kommunikation eingeht. Stimuli wie die Verarbeitung von Information und Stressreduktion seien hier genannt. (vgl. Festinger 1957)

Konzeptionelle Filter werden jedoch als sehr statisch beschrieben, wenn Menschen etwas mit sich herumtragen und bei Bedarf aktivieren. Die Ergebnisse von Jablin und Weber stellen die Statik dieser Filter infrage und ebnen so den Weg für eine interpretative Sichtweise. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 49ff)

Die symbolisch interpretative Perspektive

Diese Perspektive unterscheidet sich von der psychologischen dahingehend, dass Bedeutungszuweisungen nicht mit relativ statischen kognitiven Ausprägungen erklärt werden, sondern verweist auf personen- und positionsabhängige Komponenten. Organisationsrollen strukturieren nicht nur Wahrnehmungen, sondern die Veränderung der eigenen Rolle führt zu gleichzeitigen Veränderungen in der Wahrnehmung. (vgl. Sussman 1975: 195) Sussman betrachtet Inkongruenz als natürliche Gegebenheit, während Jablin darin eine Gefährdung sieht.

Die symbolisch interpretative Kommunikationsperspektive sieht Wahrnehmungsunterschiede oder semantische Distanzen als Resultat des verschiedenen Symbolgebrauchs, welcher in unterschiedlichen Kontexten erworben worden sind. Berufsspezifische Interpretationsmuster fallen ebenso hierunter, etwa die Beschwerde darüber, jemand würde nur die rein technische oder absatzfördernde Perspektive erkennen und wahrnehmen. Kommunikationsprobleme in Großunternehmen finden sich in solchen berufs- und arbeitsfeldbedingten Interpretationsdifferenzen. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 69ff)

Empter et al. haben 1986 eine empirische Untersuchung durchgeführt, in der eine der Aussagen die Klage über die „Vollbluttechniker“ Sorgen bereiteten: „Wenn die Techniker 300.000 € Budget haben, denken sie bis 295.000 € nicht darüber nach, ähnlich auch bei der Personalplanung“. Studien, die den Zusammenhang von Homogenität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen untersuchen, lassen sich mit der symbolisch interpretativen Perspektive und ihrer verständigungsorientierten Kommunikationskonzeption gut vereinbaren. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 71)

Die „perzipierte Ähnlichkeit“ ist ein entscheidendes Selektionskriterium in der Rekrutierung des Managements und der ihm unterstellten Mitarbeitenden. Kanter (1977) sieht den beobachteten Druck zur Konformität, wobei Konformität nicht im Detail definiert wurde, im Zu-

sammenhang mit der Bewältigung von Unsicherheit und der zentralen Rolle von „Vertrauen“ in Positionen mit hohen Unsicherheitsquotienten. Sobald Arbeitstechniken und Prozesse Routine geworden sind, sinkt das Bedürfnis nach Homogenität, und persönlichen Charakteristika wird weniger Bedeutung zugeschrieben. Wenn persönliches Vertrauen irrelevant wird, weil der gesellschaftliche Konsens für Verlässlichkeit sorgt und organisatorische Kontrollmechanismen stark genug sind, um Loyalität und Bestätigung von selbst zu erzeugen, ist es möglich, den geschlossenen Kreis zu öffnen. (vgl. Kanter 1977: 55)

Dort, wo Unsicherheit herrscht und Vertrauen nicht bis wenig vorhanden ist, wird Kommunikation eher mit Menschen initiiert, bei denen es aufgrund subjektiv wahrgenommener Ähnlichkeiten leichter fällt. Gemeinsamkeiten, die vom selben Sprachgebrauch, ähnlichem Kleidungsstil bis hin zur ethnischen Herkunft, Alter und Geschlecht reichen, werden als Garant vermutet, Informationen effektiv und verständlich zu übermitteln, auch über längere Distanzen. Man spricht hier von weitgehend einer homomorphen Basis bzw. dem Begriff der Homophily. (vgl. Rogers/Agarwala-Rogers 1976: 14; vgl. Theis-Berglmair 2004: 72) Umgangssprachlich lässt sich das Konzept vereinfacht so ausdrücken: „Gleich und gleich gesellt sich gern.“

Mit der symbolisch interpretativen Sichtweise wird erstmals mit der Macht des Senders gebrochen, und die Definitionsmacht der Empfänger bekommt Aufmerksamkeit. Die Allmacht des Senders wurde bereits in der psychologischen Perspektive infrage gestellt, die Variablen, welche empfängerabhängig sind, konnten aber nur als Störgröße für die Manipulationsabsichten des Senders gewertet werden. Die Arbeiten von Mead verweisen darauf, dass bei der Verwendung signifikanter Symbole verschiedenste Assoziationen beim Sender und beim Empfänger hervorgerufen werden können. Die Verwendung von Symbolen beeinflusst beide Seiten, Sender und Empfänger. Die interpretative Kommunikationsperspektive stellt den Verständigungszweck der Kommunikation in den Mittelpunkt und nicht den Beeinflussungsaspekt. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 73f)

Die systeminteraktive Kommunikationsperspektive am Beispiel der CMM-Theorie

Die systeminteraktive Kommunikationsperspektive beschäftigt sich mit der Reproduktion von Kommunikationsstrukturen und Kontexten sowie dem Entstehen solcher Muster in Hinsicht auf kulturspezifische Deutungs- und Handlungsregeln. Sie wird hier am Beispiel der Coordinated-Management-of-Meaning-Theorie von Pearce und Cronen (1980) dargestellt. Bedeutung, Regeln und Koordination sind die Hauptaspekte der systeminteraktiven Kommunikationsperspektive. Interpretationen können auf folgenden Bedeutungsebenen angesiedelt sein:

1. Inhaltsebene

Informationen über alles, was kommunizierbar ist, jedoch ohne Hinweis darauf, welcher Art die Information ist.

2. Ebene der Sprechakte

Das Gesagte nimmt Bezug auf den Kommunikationspartner. Bewertungen richten sich nach den Regeln, wie Menschen ihr Zusammenleben regulieren und nicht nach einem Wahrheitskriterium.

3. Episoden

Sie können von Kommunikationsteilnehmer*innen als abgrenzbare Einheiten betrachtet werden. Sie sind durch Regeln für nonverbales sowie verbales Verhalten gekennzeichnet. Episoden zeichnen sich durch oft deutlich erkennbare Eröffnungs- sowie Schlussequenzen aus. Auch die abstrakte Bedeutung sowie die zeitliche Abgrenzbarkeit sind ein Erkennungsmerkmal. Sprechakte, die als Teil einer Episode verstanden werden, können in einen Hierarchischen sowie zeitlichen Kontext gebracht werden. Theis-Berglmair nennt hier das Beispiel der Nahrungsaufnahme. Diese könne in verschiedene Episoden eingeteilt werden. Handelt es sich um eine Mahlzeit, eine Feier oder ein Festessen, können verschieden strukturierte Sprechakte erfolgen, bezogen auf Inhalt und Zeit. Eine Rede ist zum Beispiel im Kontext des Festessens in unserer Gesellschaft angebracht, jedoch nicht bei einer gewöhnlichen Mahlzeit während der Mittagspause. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 100ff)

4. Kontrakte

Kontrakte beinhalten Äußerungen darüber, wie Kommunikationsbeteiligte ihre Beziehung zueinander und zu anderen formulieren. Wie Kommunikationspartner ihre Beziehung definieren, hängt wesentlich davon ab, welche Bedeutung Episoden zugeteilt werden kann.

5. Lifescripts

Das Liefescript ist die Menge an Episoden, mit denen sich ein Individuum identifiziert. Unterschieden werden die Anzahl an Episoden sowie inhaltliche- und strukturelle Homogenität der Episoden, welche Menschen innehaben.

6. Kulturmuster

Diese Muster bilden die abstrakteste Ebene, nach der Erfahrung strukturiert wird. Kulturell legitimierte Handlungs- und Denkweisen werden mit ihnen bestimmt. (vgl. ebd.)

Die verschiedenen Abstraktionsebenen müssen nicht zwingend alle durchlaufen werden.

Pearce und Cronen (1980) beschränken sich bei der CMM-Theorie auf Episoden, welche als regelgeleitete Prozesse aufzufassen sind. Regeln werden als im Kopf des Individuums vorhandene Informationsverarbeitungsprozesse angesehen und grenzen sich vom Begriff der sozialen Norm und Regel im Sinne der Regelmäßigkeit ab. Diese Regeln schließen konstitutive und regulative Regeln ein.

- Konstitutive Regeln

Machen Aussagen darüber, wie Bedeutungen miteinander auf verschiedenen Ebenen verknüpft werden. Sie regeln die Bedeutungshierarchie des Handelnden. Diese Regeln lassen sich zum Beispiel anwenden, wenn entschieden wird, ob etwas als Scherz aufgenommen werden soll oder ernst gemeint ist. Darüber, ob die kommunikativen Akte als angemessen angesehen werden, sagen diese Regeln jedoch nichts aus.

- Regulative Regeln

Dies sind die handlungsleitenden Regeln und „Spielregeln“ im engeren Sinne. Wenn eine bestimmte Voraussetzung im sozialen Kontext gegeben ist, dann ist ein bestimmtes Verhalten zwingend, legitim, geboten, verboten oder als einzige Variante gegeben. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 103)

Die Rolle der Regeln und die Bedeutung dieser für das Management lässt sich am Beispiel konkreter Kommunikationssituationen veranschaulichen. Kommunikationssituationen sind als Episoden aufzufassen, welche von Akteuren als Einheit begriffen werden. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 105)

Anschließend wird hier noch auf die Koordination des Bedeutungsmanagements eingegangen. Wenn beide Personen Episode 1 teilen, wenn beide dieselbe Episode 2 festlegen wollen und wenn die Struktur der beiden Episoden 1 und 2 gleich ist, kann ein koordiniertes Be-

deutungsmanagement leicht erzielt werden. (vgl. Pearce 1976: 22) Denn in diesem Fall sind die gegenseitigen Erwartungen klar. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 105ff)

Die Erwartungen, die man selbst an die Kommunikation hat, finden sich im Gegenüber entweder bestätigt oder nicht. Bezüglich dessen, welche Episode zur Gestaltung steht, interagieren Menschen mit anderen aufgrund des wahrgenommenen Einverständnisses oder eben mit Ablehnung. Koordination erfolgt auf der Basis von Ko-Orientierung. Beim Koordinierungsmodell wird, je nachdem ob eine Bestätigung erfahren wird oder nicht, ein anderes Kommunikationsverhalten gewählt. Wenn Erwartungen nicht bestätigt werden oder Situationen erlebt werden, für die Episode 1 nicht oft oder gut gelernt wurden (zum Beispiel in Gesprächen mit todkranken Menschen), braucht es insbesondere Bedeutungsmanagement. (vgl. ebd.)

Frühe Phasen einer Kommunikationssituation befinden sich in der Aushandlung, welche in Episode 2 zur Produktion ansteht. Wenn die eingebrachten Vorschläge akzeptiert werden, werden die reziproken Erwartungen klar, jedoch nur wenn die mit der Episode verbundenen Rollenvorstellungen bei allen Beteiligten identisch sind. Zu Problemen kann es kommen, wenn unterschiedliche Episoden realisiert werden sollen oder die gleichen Regeln für Episode 2 angenommen werden, ohne dass dies aber tatsächlich der Fall ist.

Folgende Wege zur Regelübereinkunft konsensueller Regeln werden von Pearce (1976) genannt:

Sich einlassen „casting“

Es wird gezielt nach Personen gesucht, die sich auf die präferierte Episode 2 einlassen, diese aufgreifen und die entsprechende Rolle spielen. Anderen wird die Gelegenheit gegeben, sich einzufügen und mitzuspielen, jedoch nur unter den Bedingungen der für sie vorgesehenen Rolle. Das Casting hat einen zwingenden Charakter.

Widerspiegelung „mirroring“

Wenn die Interaktion mit anderen um jeden Preis gewollt ist, wird diese Strategie angewandt. Die Person ist bereit, jede Rolle in der gemeinsam produzierten Episode 3 zu spielen. Die Rolle kann auch von den anderen ohne Konsequenzen geändert werden. Das Mirroring beschreibt die komplette Ausrichtung an dem Verhalten der anderen Interaktionsteilnehmer.

Aushandeln „negotiating“

Das Produkt der Aushandlung, welches Episode 3 darstellt, hat keine Ähnlichkeiten mit den vorgeschlagenen Episoden 1 und 2. Die Aushandlungsstrategien reichen von „Sich-beliebt-

Machen“ bis hin zu Meta-Kommunikation und dem Schaffen gemeinsamer Erfahrungen. (vgl. Pearce 1976a, Theis-Berglmaier 2003: 106)

Aufgrund des relativ aufwändigen Forschungsdesigns bei der CMM Theory wurde diese nicht sehr oft explizit als Ausgangspunkt genannt. Regeln und Rituale werden angewandt, um unternehmensinterne Unsicherheiten zu reduzieren. (vgl. Hofstede 1984: 158) Die Zukunft wird nicht vorhersehbarer, sie erzeugen aber eine Pseudosicherheit bei den Organisationsmitgliedern, indem sie diese vom Stress der Ungewissheit befreien und „Wegbeschreibungen“ für „wenn, ... dann“ vorgeben. Auf dieser Basis entwerfen und bauen Organisationsakteure ihre zukünftigen Handlungen auf. Regeln haben in jedem Fall eine Strukturierungsfunktion, werden aber oft nicht eindeutig in der Literatur von Synonymen wie Normen, Standards und habitualisiertem Verhalten abgegrenzt. (vgl. ebd.)

Kulturspezifisch lassen sich auch verschiedene Ansätze zur Beseitigung oder Lösung von Problemen ausmachen, ohne dass auf eine bestimmte Regelperspektive eingegangen wird. Kontextabhängige Handlungsregeln finden sich in diesen Studien wieder. Herrscht in der westlichen Welt eher der harte Individualismus, ist im Gegensatz dazu z. B. in Japan die gemeinschaftliche Problemlösung im kulturellen Kontext verankert. (vgl. Cushman/King 1985)

Hofstede untersucht auf Basis eines interkulturellen Vergleichs die arbeitsbezogenen Werte von 40 Ländern. Er spricht davon, dass Organisationen interne Unsicherheiten durch das Schaffen von Regeln und Regulationen verringern und/oder beseitigen. (vgl. Hofstede 1984: 158) Höhere Sicherheit ist dadurch zwar tatsächlich nicht gegeben, aber Rituale erzeugen eine Pseudosicherheit bei den Organisationsmitgliedern, welche Ungewissheit beseitigt, Orientierung bietet und auf deren Grundlage die Mitglieder ihre zukünftigen Handlungen aufbauen können.

Die systemevolutionäre Kommunikationsperspektive am Beispiel des Agenda-Setting-Ansatzes

Hier spielt der Aspekt der Systemgenese eine zentrale Rolle. Die Bildung sozialer Systeme durch Kommunikation wird hierbei zu erklären versucht. Im Rahmen einer systemevolutionärer Kommunikationsperspektive geraten thematische Selektionen einschließlich der Selektionsgeschichte in den Blickpunkt. Als Beispiel für diese Betrachtungsweise können die Ansätze des organisatorischen Agenda Building herangezogen werden. (vgl. Theis-Berglmeir 2003: 126). Bei diesen Prozessen geht es um die Aufmerksamkeitszuwendung zu den jeweiligen Themen, die auf diese Agenda gesetzt werden. Das Agenda-Setting (wie die in der Massenkommunikationsforschung genannten Hypothesen) kann auch auf Organisationen umgelegt werden, nämlich mit dem Begriff des strategischen „Issue-Managements“. Das ist der Prozess, durch den strategische Themen von Entscheidungsträger*innen Aufmerksamkeit bekommen und legitimiert werden. (vgl. Dutton 1988: 127) Ob ein Thema zu einem strategischen Issue wird, hängt von mehreren Einflussfaktoren ab, wie z. B. Bedeutsamkeit für strategische Ziele, Abstraktheit, Einfachheit, Dringlichkeit: darüber hinaus ist entscheidend, ob ein Thema von Sponsoren unterstützt wird, und wie diese Personen zu diesem Thema stehen bzw. welche strategische Position sie einnehmen. (vgl. ebd.)

Die systemevolutionäre Perspektive und ihre Thematisierungsfrage kann auf den organisatorischen Wandel ausgelegt werden. Personen, die neu in ein Unternehmen kommen und über Durchsetzungsvermögen verfügen, können so neue Themen einbringen und einen eventuellen Wandel induzieren. Was bei dem Modell von Dutton fehlt, ist der Prozess des Zusammenwirkens der verschiedenen Einflussgrößen. So lässt sich auch ein Kritikpunkt der systemevolutionären Perspektive erläutern. (vgl. Theis-Berglmeir 2003: 131)

Dieser besteht darin, dass die Perspektive zwar auf den Prozesscharakter des sozialen Geschehens verweist, aber dieses ausschließlich mit Selektion und Selektionsverstärkung wiedergibt. Somit bezieht sich die Perspektive auf ein Resultat eines erfolgten Prozesses (= Selektion und Selektionsverstärkung) und nicht auf den Prozess an sich. Die bereits kurz angeschnittene systeminteraktive Perspektive würde lt. Theis-Berglmeir treffende Prozesse beschreiben, die zu Selektionsverstärkung führen. Während die erstgenannte Perspektive eher die Verlaufsform und zugrunde liegende Regeln beschreibt, widmet sich letztgenannte verstärkt den inhaltlichen Komponenten, den Thematisierungen und den Themenbrechungsstrukturen. (vgl. Theis-Berglmeir 2003: 131)

Je nach Perspektive sieht man, wie vielfältig die Interpretation von Kommunikation ist. Unter „erfolgreicher“ Kommunikation wird je nach theoretischer Orientierung etwas anderes verstanden.

Die Übertragung von Mitteilungen mit dem Ziel der Verhaltensbeeinflussung ist in der Mechanistischen Perspektive zentral. Davon entfernt sich die psychologische Perspektive nur teilweise und macht auf Faktoren aufmerksam, die eine Zielerreichung entweder erschweren oder erleichtern.

Bei beiden ist Kommunikation ein senderintensionsgeprägter Prozess. Die symbolisch-interpretative Perspektive legt demgegenüber den Fokus auf die ausschlaggebende Rolle des Empfängers für die Bedeutungszuschreibung und die Interpretation der Kommunikationsprozesse. Soziokulturelle Hintergründe werden so entscheidend. Bedeutungskongruenz definiert hier gelingende Kommunikation.

Ein wesentlicher Aspekt bleibt bei dieser Perspektive jedoch noch ausgeblendet, nämlich der dynamische Prozessverlauf, der der Kommunikation innewohnt. Systemtheoretische Perspektiven widmen sich diesem und nehmen endgültig Abschied von der Linearitätsannahme. Kommunikationsprozesse weisen eine Kontingenz sowie Zirkularität auf und lassen sich daher nicht willkürlich seitens einzelner Akteure steuern, zumindest nicht zur Gänze. Kommunikation hat die Ausbildung von Strukturen zur Folge, diese entstehen durch Regelanwendung.

Das Erfolgskriterium der systeminteraktiven Perspektive wird aus der Regelkoordination abgeleitet. Demgegenüber bedient sich die systemevolutionäre Perspektive der Anschlussfähigkeit und Übernahme der Selektion seitens der Kommunikationsteilnehmenden als Erfolgskriterium. Kommunikation wird in beiden Perspektiven als regelgeleiteter Prozess betrachtet, ebenso wird die grundsätzliche Undurchschaubarkeit der Gesprächspartner angenommen. Gemeinsam ist allen Perspektiven, dass diese nicht voraussetzungslos sind, sondern an die Existenz von Symbolen, eines Beziehungs- oder eines sozialen Systems gebunden sind. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 144ff)

Dass sich die Grenzen zwischen interner und externer Organisationskommunikation aufheben und verschwimmen, liegt lt. Theis-Berglmair auch an der Verbreitung „neuer“ Kommunikationstechnologien.

Die Grenzen der gesamten Organisation oder von Integrationsmechanismen werden infrage gestellt. Gerade theoretische Organisationskonzepte sind davon betroffen. Eine Neuerung oder Veränderung im Denken über Organisationen ist nicht unbedingt auf wissenschaftliche Paradigmenwechsel zurückzuführen. Hier lässt sich als Beispiel anfügen, dass der Public-Relations-Bereich einer Organisation sich auch nicht zu 100 Prozent nur auf die externe Kommunikation bezieht und dass auch hier die Grenzen verschwimmen. (vgl. Theis-Berglmair 2003: 156)

Interne Kommunikationsentwicklung

Die Unternehmenskommunikation ist selbstverständlich nicht von Beginn an komplett ausgebildet und auf dem Stand, auf dem sie heute ist. Sie unterliegt dem ständigen Wandel und lässt sich in verschiedene Entwicklungsstufen aufteilen.

Während der 1950er-Jahre war Unternehmenskommunikation eher sporadisch und ungeplant. Kommunikationsmaßnahmen wurden spontan und nach Bauchgefühl durchgeführt. Dies lag unter anderem daran, dass die Märkte zu dieser Zeit hauptsächlich Verkäufermärkte waren. In den 1960er-Jahren wurde die Erklärung von Technologien als verkaufsunterstützende Maßnahme für den Vertrieb genutzt. Die reine Verkaufsorientierung dominierte noch. In den 1970er-Jahren entwickelten sich Kommunikationsmaßnahmen weg vom Produkt und hin zu den Kunden bzw. spezifischen Zielgruppen. Mitte der 1970er-Jahre entwickelt sich die PR als fundamentales Marketinginstrument, um Akzeptanz in der Gesellschaft zu erlangen. USPs – Unique Selling Propositions werden essenziell, durch Slogans, Symbole oder Ähnliches. Ab Mitte der 1990er-Jahre werden Konzepte der integrierten Kommunikation als neue Erfolgsformel gefeiert. (vgl. Mast 2019: 18)

Das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation versucht, die Unterteilung in einzelne Wissenschaftsdisziplinen sowie auch Organisationseinheiten im Unternehmen aufzulösen und Kommunikationsprozesse so auszurichten, dass die Empfänger sie als Einheit empfinden, unabhängig davon, aus welcher Quelle sie stammen. (Bruhn 2014: 98f; zit. nach Mast 2019: 18) Diese Entwicklungsstufe ist in vielen Unternehmen in der Praxis noch nicht umgesetzt. Multimediale Koordination zwischen Online- und Offline-Medien scheitert oft. (vgl. Mast 2019: 18)

Als das Internet ein massentaugliches Kommunikationsinstrument wurde, etwa in der Mitte der 1990er-Jahre, haben sich internationale sowie interaktive Kommunikationsmanagement-Ansätze herausgebildet. Die Kommunikation ist mit allen Stakeholdern länderübergreifend möglich. Kulturelle Unterschiede werden sichtbar und bringen neue Herausforderungen mit sich. Organisationskommunikation wird ca. ab der 2010er-Jahre als Ganzes betrachtet. Wissenschaftliche Streitigkeiten zwischen PR und Marketingkommunikation aus sozialwissenschaftlichen und wirtschaftlichen Perspektiven lassen nach. Corporate Communications ist das Stichwort. Genaue Analysen der Corporate Communications als Wertschöpfungsbeitrag zum unternehmerischen Erfolg werden durchgeführt. Seit 2015 lassen sich Content-orientierte Ansätze als neue Wegweiser erkennen. Dieser Paradigmenwechsel, welcher sich bereits voll im Gange befindet, ist aber noch nicht überall angekommen. Die Nutzenden bestimmter Online-Formate verfügen über mehr Gestaltungsfreiheit und definitiv mehr Macht. „Content is King“. Die Devise lautet, den Stakeholdern Inhalte mit Mehrwert zu vermitteln. Wo genau die Inhalte gestreut werden, wird anschließend entschieden. (vgl. Mast 2019: 17ff)

Die Theoriebildung interner Kommunikation verläuft einerseits parallel zu betriebswirtschaftlichen Sichtweisen. Wie sich Ausrichtung und Ziele der internen Unternehmenskommunikation im Zeitverlauf, abhängig von Strömungen der Unternehmensführung, entwickelt haben, zeichnen Buchholz und Knorre (2012: 14; Buchholz 2015: 838 ff.) in ihrer Systematik nach.

Ausgehend vom betriebswirtschaftlichen Ziel, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu steigern, standen in den 1970er- und 1980er-Jahren die Vermittlung von Unternehmenszielen und -hintergründen und der Aufbau des »Wir-Gefühls« im Mittelpunkt. Das zentrale Konzept war die Zufriedenheit. Ansätze der 1990er-Jahre sahen die Kernaufgabe der internen Kommunikation darin, ein Verständnis für die Mitgestaltung permanenter Prozessoptimierung sowie für die Übernahme von Verantwortung durch Transparenz von Zusammenhängen, für den Abbau von Kommunikationsbarrieren und das Verständnis von Unternehmensprozessen zu schaffen.

Die Richtgröße war vor allem das Engagement der Mitarbeitenden. Nach der Jahrtausendwende richtete sich der Blick in Organisationen verstärkt auf die Mobilisierung. Mit Leistungsbereitschaft und Flexibilität in Zeiten des Wandels sollten durch die Ausrichtung der internen Kommunikation auf die Informationsbedürfnisse interner Zielgruppen eine stärkere Vernetzung und die Stärkung des Gemeinschaftssinns erreicht werden.

Die Systematik zeigt deutlich, dass die Entwicklung der internen Kommunikation im 20. Jahrhundert stark von der ökonomischen Perspektive getrieben – und getragen – war. Unabhängig von den jeweiligen Strömungen der Unternehmensführung wird deutlich, dass interne Kommunikation in solch instrumentellen Ansätzen primär als Hebel zur Erreichung ökonomischer Ziele dient. (vgl. Huck-Sandhu 2016: 4)

Zudem lässt sich die Literatur zur internen Kommunikation anhand der Strömungen der Organisationsforschung systematisieren: Human-Relations-Ansätze rücken in den 1920er-Jahren in den Fokus der Forschung. Die soziale Wertigkeit von Mensch und Arbeit wird wahrgenommen. Ergänzend zu rein ökonomischen Zielen erhält die Forschung mit Fragen zu Anerkennung, Motivation und Wertschätzung von Mitarbeitenden soziale Aspekte. Diese Dimension wird in den 1970er- und 1980er-Jahren in den Kulturansätzen fortgeführt. (vgl. Huck-Sandhu 2016: 4f)

Als Antrieb für Commitment und Identifikation wurde die Organisationskultur erkannt. Rituale unterstützen, Werte kreieren sowie die Vermittlung von Normen sind Aufgaben, die der internen Kommunikation zugewiesen wurden. Der Sensemaking-Ansatz folgte in den 1990er-Jahren als Treiber, welcher der internen Kommunikation stärker die Aufgabe von Kontextualisierung und Rahmung zuschreibt.

Diese Ansätze können auch als mitarbeiter*innenzentrierte Ansätze bezeichnet werden. Sie sind in Ableitung aus der Organisationsforschung vor allem organisationssoziologisch und sozialpsychologisch beeinflusst. Dem mitarbeiter*innenzentrierten Ansatz steht der instrumentelle Ansatz gegenüber. Die beiden Ansätze können durch Wurzeln, Ziele und Entwicklung voneinander unterschieden und abgegrenzt werden. Vermischungen der Ansätze kommen in der Literatur häufig vor, beispielsweise in integrationsfördernden Zielkatalogen für das interne Kommunikationsmanagement. (vgl. Huck-Sandhu 2016: 4)

Dies ist in Anbetracht der Tatsache, dass die Entwicklungsstufen der ökonomischen und sozialen Ansätze Parallelen aufweisen, durchaus nachvollziehbar. Komplett gegensätzlich sind jedoch die herrschenden Bilder von Mitarbeitenden sowie die Rolle und Steuerbarkeit, die der internen Kommunikation übertragen wird. Bezugspunkte des dritten Teilbereichs der Ansätze sind PR und Kommunikationsmanagement, diese Ansätze sind kommunikationswissenschaftlich geprägt. Hierbei gilt, dass die interne Kommunikation einen Gestaltungsauftrag innerhalb der übergeordneten Kommunikationsfunktion zu erfüllen hat.

Vor allem durch Zugriffe auf Medien sind diese Ansätze gekennzeichnet gewesen. Erst später richteten sich die Fragestellungen ausgehend von Funktionen, Leistungen und Formen von Werks- oder Mitarbeiterzeitschriften stärker auf Intranet und Mitarbeiterfernsehen. Die 2010er-Jahre lieferten aufgrund aufkommender interner Social-Media-Plattformen neue Impulse. (vgl. Huck-Sandhu 2016: 4f)

Dem sind auch ganzheitliche Ansätze zuzuordnen. Die Theoriebildung wird aus funktionaler Perspektive, aber mit Überwindung der Dichotomie zwischen instrumentellen und mitarbeiterzentrierten Zugängen vollzogen. Nach Fragen aus der PR-Forschung zu interner Kommunikation können neue Gestaltungsansätze entstehen, sodass das Forschungsfeld sich weiter ausdifferenziert. (vgl. Huck-Sandhu 2013: 225)

Forschungsfragen und Hypothesen

Seit vielen Jahren werden sehr viele Ressourcen wie Geld und Zeit für das Suchen nach Lösungen ausgegeben, wie Change-Projekte Erfolg haben können. Die meisten Projekte scheitern laut Statistik bzw. werden als gescheitert betrachtet. (vgl. Jacobs, 1998, O'Conner et al. 2017) Die interne Kommunikation kann als konstituierendes Merkmal verstanden werden und ist ausschlaggebend für das Funktionieren einer Organisation. Um Change-Projekte voranzutreiben, muss dieser elementare Bereich also zumindest relativ gut funktionieren. Denn wenn man den Mitgliedern der Organisation Veränderungsabsichten und Pläne nicht vermitteln bzw. kommunizieren kann, ist das Projekt von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Ein Grund, warum so viele Change-Projekte scheitern, ist der fehlende Support von den Mitarbeitenden. Die Unterstützung der Organisationsmitglieder wird allgemein als entscheidend für den Erfolg des Changemanagements angesehen. Die angebliche Bedeutung der Unterstützung durch die Mitarbeitenden bei Veränderungen ist so groß, dass einige einflussreiche Persönlichkeiten in diesem Bereich (z. B. Kotter 1996) argumentieren, dass der Erfolg von organisatorischen Veränderungen nur möglich ist, wenn: (1) es eine Mehrheit der Mitarbeitenden gibt die Veränderungen beachten/befolgen bzw. einhalten (d. h. Compliance) und (2) mindestens 25 % der Angestellten in einer Organisation über die normale Pflicht hinausgehen (d. h. sie setzen sich dafür ein). (Kotter 1996: 35) Die Veränderung muss im Idealfall vom gesamten Unternehmen mitgetragen werden, sonst ist der Erfolg des Projekts gefährdet. An dieser Stelle sei erwähnt, dass das Modell von Kotter wenig empirisch belegt ist und auf den Praxiserfahrungen von Kotter selbst beruht. Es ist jedoch aufgrund der guten Verständlichkeit und Umsetzbarkeit ein beliebtes Stufenmodell für die Initiierung von Veränderungsprozessen. (vgl. Appelbaum et al. 2011: 776)

Interne Kommunikation spielt eine wesentliche Rolle im Organisationsalltag sowie in Zeiten von Veränderung, insbesondere seit Unternehmensumwelten komplexer geworden sind. Effektive Kommunikation ist die Art und Weise, wie Unternehmen wetteifern, konkurrieren und in der globalen Wirtschaft überleben. Neben der wahrgenommenen Gerechtigkeit ist die interne Kommunikation ein Treiber für die positive Einstellung und Haltung zur Veränderung in Unternehmen. Kommunikation kann Informationen darüber bieten, wie sich Veränderungen manifestieren und welche Konsequenzen zu erwarten sind. Dies steigert das Gefühl wahrgenommener Gerechtigkeit im Verlauf von Veränderungsprozessen.

Angestellte erleben ihre Arbeitsumwelt konstruiert anhand ihrer jeweiligen Schemata. Diese Schemata gründen auf der persönlichen Erfahrung einer Person sowie deren Überzeugungen und Mindset. So haben manche Menschen positive Voreinstellungen zu neuen Erfahrungen und sehen darin Chancen, zu wachsen, während andere davor zurückschrecken und grundsätzlich negativ gegenüber neuen Situationen und Ideen eingestellt sind. (vgl. Erim 2009, zit. nach Saruhan 2014)

Diese Masterarbeit versucht, das Misslingen interner Kommunikation im Zusammenhang mit Change-Situationen zu beleuchten und einen Einblick in bestehende Strukturen zu geben. Wie oben bereits beschrieben, sollen Defizite erkannt, Denkanstöße gegeben und im besten Fall Lösungen gefunden werden. In Bezug auf den Untersuchungsgegenstand, die Problemstellung sowie den aktuellen Forschungsstand wurden die folgenden Forschungsfragen formuliert.

Forschungsfrage 1, Hypothesen und Operationalisierung

FF1: Wie wirken sich Veränderungen (z. B. Standortwechsel) in Unternehmen auf die interne Kommunikation aus?

Variablen:

Unabhängige Variable: Veränderung

Ausprägungen der unabhängigen Variable Veränderungen: Standortwechsel, Wachstumsphase/Expansion, neue IT und Kommunikationssysteme

Abhängige Variable: interne Kommunikation

Ausprägungen der abhängigen Variable interne Kommunikation: vermehrte Kommunikation (z. B. Mitteilen einer wichtigen Information auf mehreren Kanälen, mehr Feedbackmöglichkeit und Interaktion, Kommunikationsabsender, keine Veränderung, mehr formelle und/oder informelle Kommunikation

Veränderungen in Unternehmen sind mittlerweile an der Tagesordnung. Gerade bei großen Change-Projekten wächst der Anspruch an die interne Kommunikation. Es braucht zielgruppenorientierte Kommunikation, und darüber hinaus soll ein Gefühl von Einigkeit vermittelt werden. Im Idealfall: Alle ziehen an einem Strang, und es besteht ein gemeinsames Wissen über die Wichtigkeit der Veränderung. Faktoren wie Konsistenz, Glaubwürdigkeit/Vertrauen, Orientierung, Wertschätzung und Entscheidungsfreiheit sind wichtige Pfeiler, wenn es darum geht, dass die Veränderungen in Organisationen von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden. (vgl. Mast 2019: 430ff) Interne Kommunikation soll diese 5 Voraussetzungen kommunizieren und den Mitarbeitenden die Möglichkeit für Feedback geben. Es gilt, Unsicherheiten der Organisationsmitglieder im Dialog zu beseitigen und etwaige durch Emotionen wie Angst entstehende Zurückhaltung oder Veränderungsträgheit mit sachlichen Argumenten und nachvollziehbaren Erklärungen zu begegnen. Es soll Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, die Veränderung aus einem anderen, positiven Blickwinkel zu betrachten.

In einer Untersuchung der DAX- sowie 250 erfolgreichsten Unternehmen in Deutschland wurden Kommunikationsmanager*innen gefragt, welche Erfolgsfaktoren sie als essenziell für gelingende Change-Kommunikation halten. Dies waren folgende: strategische Planung und Umsetzung (63 %), zielgruppengerechte Kommunikation (52 %), Organisation und Struktur (35 %), Optimierung der Kommunikationskanäle (27 %), Engagement/Commitment der Führungskräfte (24 %), Dialog mit den Stakeholdern (21 %), Kommunikationsinhalte wie Ziele, Gründe und Erfolge (10 %) So die Ergebnisse aus der Befragung unter den DAX-Unternehmen und Top-250-Unternehmen 2008 des Fachgebiets für Kommunikationswissen-

schaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart), n = 83, Mehrfachnennungen möglich. (vgl. Mast 2008: 18, zit. nach Mast 2019: 435)

Nach der obigen Literatur, dem Forschungsstand sowie den Befragungsergebnissen der Studie lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

H1: Die interne Kommunikation wird während der Veränderungsprozesse auf allen Hierarchieebenen ausgebaut.

H2: Während der Veränderungsprozesse werden wichtige Mitteilungen, die die Veränderung betreffen, von der höheren Hierarchieebene kommuniziert.

Variablen:

Unabhängige Variable: Veränderung

Ausprägungen der unabhängigen Variable Veränderung: Standortwechsel, Wachstumsphase/Expansion, neue IT und Kommunikationssysteme

Operationalisierung:

Um die Ausprägungen der unabhängigen Variable Veränderung messbar zu machen, müssen folgende Punkte mit Ja oder Nein beantwortet werden können.

Standortwechsel → ist das Unternehmen umgezogen?

Expansion → befindet sich das Unternehmen gerade in einer Wachstumsphase?

Neue IT und/oder Kommunikationssysteme → gibt es neue Systeme?

Abhängige Variable: interne Kommunikation

Ausprägungen der abhängigen Variable interne Kommunikation: vermehrte Kommunikation (z. B. Mitteilen einer wichtigen Information auf mehreren Kanälen, mehr Feedbackmöglichkeit und Interaktion, andere Kommunikationsabsender, mehr formelle und/oder informelle Kommunikation, keine Veränderung

Operationalisierung

Um die Ausprägungen der abhängigen Variable interne Kommunikation messbar zu machen, müssen folgende Fragen mit Ja oder Nein bzw. stimme voll bis gar nicht zu beantwortet werden können:

Vermehrte Kommunikation hat stattgefunden via E-Mail, Face2Face, Telekommunikation, SMS, Social Media, Meetings und Schulungen

E-Mails mit Neuigkeiten, die die jeweilige Veränderung betreffen, wurden an alle Beteiligten, die diese Veränderung betrifft, ausgesandt

Face2Face-Kommunikation über formelle Themen war gut möglich und je nach Bedarf vollziehbar. (z. B. Fragen zu Prozessen, wie Aufträge abwickeln, Angebote schreiben, Kundengespräche führen)

Face2Face-Kommunikation über informelle Themen war gut möglich und je nach Bedarf vollziehbar (z. B. wo steht der neue Drucker? Smalltalk zwischen Kolleg*innen: Wie war dein Feierabend gestern noch?)

Wenn Veränderungen kommuniziert wurden, wurde dies über folgende Kanäle gemacht:

Telefon, Mail, Face2Face, Meetings, Social Media

Wenn die Veränderung bereits bekannt war, es aber Neuigkeiten dazu gab, wurde dies über Telefon, Mail, Face2Face, Meetings, Social Media kommuniziert.

Wenn keine oder nur eine geringe Kommunikation stattfindet, wird dies durch folgende Indikatoren gemessen:

- Änderungen werden als Überraschungen wahrgenommen
- Mitarbeitende sagen, sie werden nicht informiert
- Die Meinungen und Wünsche der Mitarbeitenden werden als unwichtig empfunden
- Mitarbeitende werden vor vollendete Tatsachen gestellt
- Mitarbeitende werden nicht in den Entscheidungsprozess eingebunden

Um Feedbackmöglichkeiten messbar zu machen, werden folgende Indikatoren verwendet:

Die Bitte um Feedback und Meinungen wird vom Verkündungsorgan proaktiv ausgesprochen. Beispielsweise wie folgt: „Wenn es hierzu Fragen gibt, könnt ihr euch melden, ich stehe zur Verfügung“ oder sinngemäß Ähnliches wird in E-Mails oder nach Gesprächen mitgeteilt

Meetings (egal ob digital oder in Präsenz) werden im dialogisch gestaltet: Fragen nach der Meinung und nach dem Befinden der MA werden gestellt

Sofern Schulungen für Neuerungen notwendig sind, werden diese mit anschließender Feedbackmöglichkeit oder einer Feedbackmöglichkeit während der Schulung abgehalten

Forschungsfrage 2, Hypothesen und Operationalisierung

Aufgrund des Forschungsstandes und basierend auf dem Modell der zielgruppengerechten Mitarbeitendenansprache von Buchholz, Knorre 2016 wurde die folgende Forschungsfrage 2 formuliert:

FF2: Welche Informationsquelle ist für welchen Informationstyp am geeignetsten?

Variablen:

Abhängige Variable: Informationsquelle

Ausprägungen der abhängigen Variable Informationsquelle: E-Mail, Telefon, SMS, Face2Face Gruppe, Face2Face unter 4 Augen, Gruppenchat, Social Media, Intranet,

Unabhängige Variable: Informationstyp

Ausprägungen UV: Nach dem Diffusionsmodell Rogers und dem Zielgruppenmanagement: Informationstypen nach Buchholz, Knorre (2016)

- Innovatoren – die Informationssuchenden
- frühe Umsetzer – die Informierten
- frühe Mehrheit – die Interessierten
- späte Mehrheit – die Beobachtenden
- Nachzügler – die Desinteressierten

(vgl. Buchholz Knorre 2016: 218)

In der Unternehmenskommunikation lässt sich die Unterscheidung der Kommunikation nach Zielgruppen auslegen. Interne Kommunikation ist für Organisationsmitglieder gedacht, externe Kommunikation für alle anderen Stakeholder und Interessengruppen außerhalb der Organisation. (vgl. Schneider et al. 2014: 250) Doch eine weitere Unterteilung in Zielgruppen innerhalb der internen Kommunikation bleibt meist aus. So kann es sein, dass zu wenig auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kommunikationsempfängenden eingegangen wird. Mitarbeitende fühlen sich zu wenig oder nicht informiert und verlangen nach mehr Information. Durch das Verlangen der Mitarbeitenden nach mehr Information werden diese mit

mehr E-Mail „zugeschüttet“. Diese Flut an Informationen ist zwar an die Mitarbeitenden adressiert, kommt aber, im übertragenen Sinne, nicht bei ihnen an. (vgl. Buchholz 2016: 216)

H1: Mitarbeitende, die der Gruppe der Informationssuchenden zugeordnet werden, bevorzugen PULL-Medien und Massenmedien zur Informationsbeschaffung

H2: Mitarbeitende, die der Gruppe der Informierten zuzuordnen sind, bedienen sich unterschiedlicher Kanäle

H3: Mitarbeitende, die der Gruppe der Interessierten zugeordnet werden können, bevorzugen Face2Face-Kommunikation sowie die bildliche Aufbereitung von Informationen

H4: Mitarbeitende, die der Gruppe der Beobachtenden zugeordnet werden, bevorzugen PUSH-Medien und reagieren eher auf Mitteilungen höherer Hierarchieebenen

H5: Mitarbeitenden, die sich den Desinteressierten zuordnen lassen, vermeiden meist das Rezipieren neuer Informationen, wenn sie es doch tun, dann mit einfachen bildlichen Darstellungen

Variablen:

Abhängige Variable: Informationsquelle

Ausprägungen AV: Informationsquelle: E-Mail, Telefon, SMS, Face2Face-Gruppe, Face2Face unter 4 Augen, Gruppenchat, Social Media, Intranet

Operationalisierung der Informationsquelle – welche Quellen werden genutzt:

E-Mail, Newsletter, Blog, Website, Zeitschrift, Handout, Bilder (plakativ dargestellte Erklärungen), TV, Social Media, Bücher, Hörbücher, Podcast, Zeitung, Studien, Face2Face, Telefonate

Unabhängige Variable: Informationstyp

Ausprägungen der unabhängigen Variable: Nach dem Diffusionsmodell Rogers und dem Zielgruppenmanagement: Informationstypen nach Buchholz, Knorre 2016:

- Innovatoren – die Informationssuchenden
- frühe Umsetzer – die Informierten
- frühe Mehrheit – die Interessierten

- späte Mehrheit – die Beobachtenden
- Nachzügler – die Desinteressierten

(vgl. Buchholz, Knorre 2016: 218)

Operationalisierung des Informationstyp nach Buchholz Knorre 2012

Informationssuchende können durch folgende Eigenschaften identifiziert werden:

Suchen einen Wissensvorsprung; suchen selbstständig (Pull-Effekt); nutzen gerne Massenkommunikationsmittel; bilden sich gerne eine eigene Meinung; suchen Kontakt zu Gleichgesinnten (Netzwerke); importieren Informationen gezielt von außen nach innen. (vgl. Buchholz, Knorre 2012: 119 ff.).

Die Informierten können durch folgende Eigenschaften identifiziert werden:

Sind in ihrer sozialen Gruppe oft Meinungsführende; erleben dadurch kontinuierlich eine Informationsüberlastung; Selektion erfolgt etwa über Status der Quelle; dabei auch Orientierung an Innovatoren (= Informationssuchende) (vgl. Buchholz und Knorre 2012: 119 ff.).

Die Gruppe der Interessierten weisen die folgenden Charakteristika auf:

Sind grundsätzlich gegenüber Unternehmensthemen aufmerksam, haben aber eine deutliche Überzeugungsschwelle; Orientierung an früh Umsetzenden; bevorzugen direkte, persönliche Kommunikation; suchen Informationen im Abgleich zu ihrer persönlichen Situation, durchschauen aber Zusammenhänge oft nicht sofort. (vgl. Buchholz und Knorre 2012: 119 ff.)

Beobachtende lassen sich anhand folgender Charakteristika erkennen:

Unternehmensthemen sind eher uninteressant; sind grundsätzlich skeptisch und haben eine deutliche Überzeugungsschwelle, reagieren aber auf Dringlichkeit (Konformitätsdruck); hoher Push-Effekt nötig. (vgl. Buchholz, Knorre 2012: 119 ff.).

Desinteressierte lassen sich durch folgende Eigenschaften identifizieren:

Grundsätzlich negativ eingestellt; stets Ablehnung neuer Unternehmensthemen; nutzen Kommunikationsmittel eher nicht; kommunizieren ungerne, rezipieren wenig; Zusammenhänge werden eher nicht durchschaut (vgl. Buchholz, Knorre 2012: 124)

Forschungsfrage 3, Hypothesen und Operationalisierung

Forschungsfrage 3 bezieht sich auf das Misslingen interner Kommunikation. Genauer geht es darum, herauszufinden, welche Faktoren eine tragende Rolle spielen, wenn die interne Kommunikation scheitert. Welche Ziele gelten als verfehlt, welche Erwartungen werden nicht erreicht? Auf Grundlage des Forschungsstandes sowie auf Basis der Theorie of Planned Behaviour (Ajzen) wurde die folgende Forschungsfrage formuliert.

FF3: Woran kann man erkennen, dass interne Kommunikation scheitert?

Variable: Misslungene interne Kommunikation

Ausprägungen: uninformierte Mitarbeitende → können in 2 Gruppen unterteilt werden: uninformiert über bestehende Arbeitsprozesse, wissen nicht, wie sie ihre Arbeit verrichten sollen; und uninformierte Mitarbeitende, welche nichts über die Vision und das Ziel der Organisation wissen bzw. welche Mitarbeitenden welche Aufgaben erledigen und woran sie beteiligt sind. Unzufriedene Mitarbeitende, Mitarbeitende welche sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren, isolierte Mitarbeitende.

Eine erfolgreiche interne Kommunikation lässt sich daher an Folgendem festmachen:

Mitarbeiterbezogene Ziele → Entwicklung der eigenen Identität, Förderung des Selbstbildes, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten befriedigen, Identifikation mit dem Unternehmen

Organisationsbezogene Ziele → Monetärer und wirtschaftlicher Erfolg der Organisation, nicht monetärer Erfolg der Organisation (Image und Reputation) (vgl. Macharzina 1990)

Interne Unternehmenskommunikation verfolgt bestimmte Ziele. Diese Ziele können in mitarbeiter*innenbezogene und organisationsbezogene Ziele unterschieden werden. (Macharzina 1990) An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass sich diese Ziele mitunter nicht immer trennscharf voneinander unterscheiden lassen, da die Erfüllung der einen Ziele Auswirkungen auf die anderen hat. (vgl. Nerdinger et al 2011, Schneider et al. 2014) Mitarbeiter*innenbezogene Ziele lassen sich wie folgt definieren: Entwicklung der eigenen Identität, Förderung des Selbstbildes, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten befriedigen. (nach Rosenstiel 2007) Die arbeitsbezogene Einstellung der Mitarbeitenden steht hier im Fokus. Der Grad an Identifizierung mit der eigenen Arbeit und dem Unternehmen sowie die Arbeitszufriedenheit sind wichtige Schlüsselfaktoren. (vgl. Nerdinger et al. 2011, Schneider et al. 2014)

Gerechtigkeit

Wie oben bereits erwähnt, spielt die empfundene Gerechtigkeit eine wesentliche Rolle dabei, ob Mitarbeitende sich mit Veränderungen auseinandersetzen oder eher Resistenz gegenüber organisationsbezogenen Themen zeigen. Dazu gehören die Bewertung und Ansicht über das eigene Gehalt. Gerechtigkeit ist ein Bewertungsmaßstab, der für viele Entscheidungsprozesse angesetzt wird. (vgl. Montada & Kals, 2001, zit. nach Spieß & Rosenstiel 2010: 76f)

Die Interaktion oder der Austausch von Ressourcen zwischen Menschen können entweder ausgewogen oder unausgewogen vonstattengehen. Das Individuum kann fair behandelt werden, bevorzugt oder benachteiligt werden. So kann eine kognitive Dissonanz entstehen (Festinger, 1957; Frey & Gaska, 1993), entweder durch das Fühlen von Schuldgefühlen bei Bevorzugung oder Ärger und Frustration beim Empfinden von Benachteiligung, je nachdem wie die Wahrnehmung des Individuums geprägt ist. (vgl. Nerdinger 1995, vgl. Spieß & Rosenstiel 2010: 77)

In dem Bestreben nach einem ausgeglichenen Verhältnis ist offen, was der Inhalt des Gebens und Nehmens ist, denn es geht um das subjektiv wahrgenommene Verhältnis der Beiträge (vgl. Von Rosenstiel 2007; Von Rosenstiel & Spieß 1995). Beispielsweise investieren Mitarbeitende Erfahrung, Bildung, Zeit und erhalten im Gegensatz dazu Ansehen, Weiterbildung, Geld und Titel von der jeweiligen Organisation. Die Wahrnehmung und Auffassung des einzelnen Mitarbeitenden sind hierbei ausschlaggebend für das, was bilanziert wird. Menschen vergleichen sich bewusst oder auch unbewusst mit anderen, besonders in derselben Organisation wird dann das „Aufwands-Ertragsverhältnis“ mit dem eines bestimmten Kollegen oder einer bestimmten Kollegin verglichen. Wenn dieser Vergleich als ungerecht oder unfair wahrgenommen wird, können Gefühle wie Ärger und Frustration aufkommen. (vgl. Spieß & Von Rosenstiel 2010: 77)

Beispielsweise ist für die Zufriedenheit mit der Bezahlung nicht die absolute Höhe ausschlaggebend, sondern der Vergleich mit den anderen bzw. das Erleben des Lohnes als *faire Gegenleistung* für die eigene Leistung. In der Praxis ist jedoch das Gefühl der Unterbezahlung sehr häufig. Hier findet nicht selten eine selektive Wahrnehmung statt, die dem eigenen Selbst schmeichelt: Menschen neigen dazu, das eigene Leistungsverhalten zu überschätzen und die Leistungen, die andere erbringen, eher abzuwerten. (Von Rosenstiel 2007 zit. nach Spieß & Von Rosenstiel 2010: 77)

Arbeitszufriedenheit

Unter Arbeitszufriedenheit wird von Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975) ein Ergebnis eines Soll/Ist-Vergleichs verstanden, welches sich immer in einem individuellen Prozess ergibt. Das Resultat aus Anspruchsniveau und Situationsbewältigung sind viele verschiedene Arten von Arbeitszufriedenheit. Mitarbeitende gehen von einem bestimmten „Soll“-Zustand, auf ihren meistens bewussten Bedürfnissen und Erwartungen gründend, aus. Diese Bedürfnisse sowie Erwartungshaltungen werden dem tatsächlichen Ist-Zustand, also den Merkmalen der Arbeitssituation, gegenübergestellt.

Oft wird unter Arbeitszufriedenheit eine verhältnismäßig stabile Wertung bzw. Einschätzung der für die Arbeit wesentlichen Gegebenheiten bzw. Umstände verstanden. Diese Bewertung bleibt im Normalfall über einen längeren Zeitraum solide. (vgl. Rosenstiel 2010: 83)

Folgende Aspekte können hierbei relevant sein: Arbeitsinhalt (z. B. Abwechslung, die Möglichkeit, Kenntnisse einzubringen) Arbeitsanforderungen, Autonomie, Handlungsspielraum, Beteiligung der Mitarbeitenden, Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit, Kollegen*innen und soziale Beziehungen, Führungsverhalten der Führungskräfte, Kommunikation, Informationspolitik, Lohn und Sozialleistungen, Aus- und Weiterbildung, Karrierechancen, Laufbahnplanung, Unternehmenskultur (Wertesystem, Leitbild u. a.). (vgl. Rosenstiel 2010: 83)

Arbeitszufriedenheit gilt bei vielen Unternehmen nur als ein Zwischenziel, um effizienter zu werden. Es geht also nicht um die Arbeitszufriedenheit an sich, sondern sie dient als Mittel zum Zweck. Arbeit bringt neben monetären Vorteilen auch wesentliche immaterielle Ziele und Werte mit sich. Die Sichtweise, dass Arbeitszufriedenheit als kein direktes Ziel zu betrachten ist, besteht heute noch bei vielen gewinnorientierten Organisationen unverändert fort. Bei jüngeren Managementkonzepten, wie beispielsweise in Qualitätsmanagement-Modellen (vgl. Bögel & von Rosenstiel 1999), wird – vor allem neben der Kundenzufriedenheit und den Geschäftsergebnissen – der Mitarbeiterzufriedenheit explizit eine große Bedeutung zugewiesen. Marktanteile, Rentabilität und Produktivität sind zentrale betriebswirtschaftliche Voraussetzungen. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung ist in diesem Kontext interessant. (vgl. von Rosenstiel 2010: 82f)

Neben den Bedürfnissen der Menschen in der Organisation gibt es auch die organisationsbezogenen Ziele. Diese beziehen sich auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sowie das Image und die Reputation. Nerdinger et al. (2011) sprechen von notwendigen Voraussetzungen, damit eine Organisation funktionieren kann und ihren Zweck erfüllt. Aufgrund der hier im Fokus stehenden, auf die Mitarbeitenden zentrierten Ziele lassen sich folgende Hypothesen zu FF3 aufstellen:

H1: Unzufriedene Mitarbeitende sind ein Zeichen für eine misslungene interne Kommunikation.

H2: Uninformierte Mitarbeitende sind ein Zeichen für eine misslungene interne Kommunikation.

Nun folgt die Operationalisierung der Variablen.

Operationalisierung der Variable unzufriedene Mitarbeitende

Um „unzufrieden“ zu definieren und messbar zu machen, wird hier auf die in der Theorie of Planned Behaviour enthaltenen Variablen von Ajzen zurückgegriffen. Diese Variablen werden in der Studie von O’Conner et al. 2017 verwendet. In dieser Studie wird untersucht, wie sich hohe Jobanforderungen auf die Bereitschaft zur Veränderung auswirken.

Über die Variablen der TPB können Aussagen über die Einstellung der MA zu Ihrem Job getroffen werden. In der Studie von O’Conner et al. wird versucht, die Einstellungen der MA zum Umzug des Unternehmens zu erkennen. In der vorliegenden Arbeit werden diese Variablen angepasst, um die Zufriedenheit der MA untersuchen zu können.

Attitude

Es wird nach der Einstellung zur allgemeinen Kommunikationssituation – zum Arbeitsplatz sowie zu Veränderungsprozesse im Unternehmen gefragt (e. g., beneficial, positive, worthwhile, useful, exciting, relaxing, enjoyable, constructive, informative)

A measure of positive attitude toward carrying out activities during the next 2 months that support the move to the new premises was obtained using ratings for eight positive adjectives (e.g., beneficial, positive, worthwhile, useful, exciting, relaxing, enjoyable, constructive) rated on a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

Subjective Norm

Es wird danach gefragt, wie man die Meinung der anderen Mitarbeitenden einschätzt und ob die anderen MA denken, dass man selbst zufrieden mit seinem Arbeitsplatz ist. Die Frage

nach der Wichtigkeit der eigenen Person für die anderen Mitarbeitenden wird gestellt. Es wird auch danach gefragt, wie wichtig einem die Meinung der anderen Mitarbeitenden über die eigene Person ist.

The measure of subjective norm was assessed using three items (e.g., Most people who are important to me would approve of me carrying out activities during the next two months that support the relocation.). Response options ranged from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree). The development of this scale (along with those described below) conformed to guidelines for constructing a TPB questionnaire (vgl. Ajzen 2002).

Perceived Behavioral Control

Die Frage bezieht sich auf die Selbstbestimmtheit und Kontrolle über die eigene Arbeit.

Es wird ebenso danach gefragt, ob man denkt, man habe selbst die Kontrolle darüber, wie sehr man das Unternehmen im Veränderungsprozess unterstützt.

This construct was assessed across three items (e.g., BI have complete control over whether I carry out activities during the next two months that support the relocation.). The response scale ranged from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree) for the first two items. For the third item, the response scale ranged from 1 (no control) to 7 (a lot of control) O'Conner et al. 2017

Um isolierte Mitarbeitende identifizieren zu können, wird danach gefragt, ob man sich als angenommenes Mitglied des Unternehmens behandelt fühlt oder ob man das Gefühl hat, außen vor zu sein.

MA, die sich (nicht) mit dem Unternehmen identifizieren, können anhand der folgenden Fragen ausgemacht werden:

- Ich identifiziere mich mit den Werten des Unternehmens
- Ich kann mich gut mit der Art und Weise, wie sich das Unternehmen präsentiert, identifizieren
- Das Leitbild des Unternehmens wird auch von mir persönlich mitgetragen
- Wenn dem Unternehmen geschadet wird, fühlt es sich auch so an, als würde mir persönlich geschadet werden
- Wenn jemand schlecht über das Unternehmen redet, fühle ich mich auch oft persönlich angesprochen
- Ich stehe voll und ganz hinter den Handlungen der Organisation
- Ich kann die Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, gut nachvollziehen

Operationalisierung uninformierte Mitarbeitende

Folgende Fragen können gestellt werden, um uninformierte Mitarbeiter*innen zu identifizieren:

- Selbsteinschätzung, wie sehr man der Meinung ist, die Arbeitsprozesse zu kennen (sehr gut bis gar nicht)
- Frage, ob man genügend Informationen erhält, um den Job gut erledigen zu können
- Frage, ob man erfolgreich Wissen im Unternehmen weitergeben kann
- Frage nach der Meinung, wie gut andere Mitarbeiter*innen ihre Arbeitsprozesse kennen: Abteilung XY weiß sehr gut, wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben (stimme voll zu bis stimme gar nicht zu)
- Frage nach Wissensquellen im Unternehmen
- Wer wird bei welchen Fragen am ehesten zu Rate gezogen?
- Warum fragt man diesen und jenen MA und nicht einen anderen oder eine andere MA? Antwort bsp. aus Angst, aus Sympathiegründen, weil man denkt, die Person ist Expert*in
- Es werden immer dieselben Personen gefragt, egal worum es geht
- Die Person, welche es am besten wissen sollte (jeweilige/r Expertin/e), wird gefragt
- Wenn ich nicht weiß, wie etwas geht, weiß ich zumindest, wo ich mir Hilfe holen kann
- Frage nach Leitbild des Unternehmens

Geltungsrahmen

In dieser Arbeit wird die interne Kommunikation in einem mittelständigen Profitunternehmen untersucht. Der Geltungsbereich bezieht sich auf das Unternehmen Pacovis Österreich GmbH & Co KG. Da jedes Unternehmen seine eigenen Strukturen und Besonderheiten aufweist, kann nicht von den Untersuchungsergebnissen auf andere Unternehmen geschlossen werden. Ein weiterer Punkt für den eher schmalen Geltungsrahmen ist die geringe Anzahl der Mitarbeitenden, welche untersucht werden. Jedes Unternehmen bzw. jede Organisation ist einzigartig, sowie die Individuen, die darin arbeiten. Es geht um die Art und Weise, wie diese Organisationen ihre interne Kommunikation gestalten. Versucht wird, den Status quo interner Unternehmenskommunikation zu eruieren, eventuelle Missstände aufzuzeigen und Lösungswege dafür zu finden. Ergebnisse aus dieser Untersuchung können für ähnlich strukturierte Unternehmen als Anstöße in eine bestimmte Richtung gesehen werden. Der Forschungsstand zur internen Kommunikation soll überprüft und ein Stück weiter ausformuliert werden, ob und welche Tendenzen sich erkennen lassen.

Methodenvorschlag

Die Beantwortung der Forschungsfragen sowie die Prüfung der Hypothesen ist anhand eines standardisierten quantitativen Online-Fragebogens im Rahmen einer Mitarbeitendenbefragung durchgeführt worden. Die Untersuchung beläuft sich auf die gesamten Mitarbeitenden der Firma Pacovis Österreich GmbH & Co KG. Teilzeitkräfte (unter 20 Stunden pro Woche) oder aus anderen Standorten stammende Mitarbeitende, welche nicht direkt bei Pacovis Österreich angestellt sind, wurden ausgenommen.

Die Grundgesamtheit bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. Es wird die Grundgesamtheit erhoben und keine Stichprobe. Die Grundgesamtheit bezieht sich auf Mitarbeitende des Unternehmens Pacovis Österreich (Standort Stockerau), die seit mindestens 3 Monaten im Ausmaß von mindestens 20 Wochenstunden fix angestellt sind. Die Anzahl beläuft sich auf 31 Mitarbeitende.

Die Forschungsfragen sollen durch das Instrument des standardisierten Online-Fragebogens, nämlich eine Mitarbeitendenbefragung (MAB), beantwortet werden. Die Mitarbeitenden werden zu ausgewählten Themen sowie nach Meinungen und Einstellungen zu arbeitsspezifischen Themen befragt. Das Ziel ist dabei immer, die Organisation zu fördern, effizienter oder effektiver zu machen bzw. ein bestimmtes vorab geklärtes Ziel voranzubringen. In dieser Masterarbeit wird der aktuelle Forschungsstand erhoben und geprüft, ob sich dieser in der untersuchten Organisation in der Praxis wiederfindet.

Anhand der Ermittlung des Status quo können dann entsprechende Maßnahmen ergriffen oder auch bestimmte Stoßrichtungen eingeschlagen werden. Mitarbeitende aus allen Ebenen und Abteilungen der Organisation werden befragt. Je nach Thema wird entschieden, ob es Sinn macht, eine Stichprobe vorzunehmen oder ob eine Vollerhebung vonnöten ist. In der vorliegenden Arbeit wird die gesamte Organisation befragt, somit also wird eine Vollerhebung gemacht. Da die Grundgesamtheit aus 31 Mitgliedern besteht, die alle verfügbar und gut zu erreichen sind, bezieht sich die Erhebung auf die gesamte Organisation. Stichprobenfehler und Verzerrungen sollen so vermieden werden. Da nur Mitarbeitende in Frage kommen, welche bereits über 3 Monate im Unternehmen sind, fix angestellt und gerade nicht in Karenz sind, ist die Grundgesamtheit kleiner als die tatsächliche Mitarbeitendenzahl. Personen, die sich in Karenz befinden, wurden ausgenommen, da der relevante Zeitraum nicht im Unternehmen miterlebt wurde und die betroffenen Mitarbeitenden auch schwer zu erreichen sind.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die aktuellen Kommunikationsstrukturen der internen Kommunikation im Unternehmen sichtbar werden zu lassen und eventuelle Störfaktoren und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Die Befragung wurde hauptsächlich im Sinne eines

demoskopischen Instrumentes realisiert. Bei demoskopischen Befragungen werden eben die Meinungen und Einstellungen zu wichtigen unternehmensbezogenen Themen sichtbar gemacht, um nachzusehen, wo „der Schuh drückt“. (vgl. Borg 2014: 767)

Das Unternehmen besteht aus 45 Mitarbeitenden. In die Untersuchung wurden alle Personen, die mindestens 3 Monate für mind. 20 Wochenstunden fix angestellt sind, einbezogen. Leiharbeiter*innen wurden nicht in die Untersuchung miteinbezogen. Die Grundgesamtheit der für die Untersuchung relevanten Mitarbeitenden beläuft sich, wie oben erwähnt, insgesamt auf 31 Mitarbeitende.

Der Fragebogen wird nur einmal zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgefüllt. Das Untersuchungsdesign ist ein Querschnittsdesign, es wird eine einmalige und gleichzeitige Messung vorgenommen. Man erhält so eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation im Unternehmen. Kausalzusammenhänge zwischen Variablen können dabei nicht eruiert werden. (vgl. Stein 2014: 143)

Begründung der Methodenwahl

Aufgrund bereits durchgeführter Studien zur internen Kommunikation sowie zur Beschaffenheit der Forschungsfragen war es eine logische Schlussfolgerung, in dieser Arbeit mit einem Online-Fragebogen ins Feld zu gehen. Auch der Faktor Zeit und die Corona-Pandemie haben hierbei eine Rolle gespielt. Da Interviews von Angesicht zu Angesicht aufgrund der Lage nicht problemlos umsetzbar gewesen wären, ist die Datengewinnung ausschließlich mit der Methode des quantitativen (Online-)Fragebogens durchgeführt worden. Die meisten Studien, die es zu interner Kommunikation gibt, wurden mit dem Instrument eines Fragebogens durchgeführt. Ausnahmen gibt es, in denen die Daten durch (teil-)standardisierte Interviews erhoben werden. Diese Wahl hängt mit der jeweiligen dahinterstehenden Forschungsfrage sowie der bereits existierenden Literatur zusammen.

Durchführung der Methode

Der Fragebogen wurde am 28.12.21 eröffnet. Das Ziel war es, die Meinungen der Mitarbeitenden über die firmeninterne Kommunikation sowie deren Einstellungen zum Arbeitsplatz zu erfahren. Darüber hinaus wurden Indikatoren für die Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Fragen zur Selbst- sowie Fremdeinschätzung gestellt. Hauptsächlich waren die Fragen mittels Rating-Skalen zu beantworten, und das Ausmaß der Zustimmung zu den jeweiligen Aussagen wurde erhoben. Eine interne E-Mail ist an die Mitarbeitenden verschickt worden. Diese ist im Anhang zu finden.

Ein Reminder wurde nach 5 Tagen sowie nach 11 Tagen versandt, um den Rücklauf zu erhöhen. Die Mitarbeitenden der Firma Pacovis Österreich, Standort Stockerau, hatten insgesamt 2 Wochen Zeit, um den Fragebogen auszufüllen. Es wurde nicht kontrolliert, ob jemand den Fragebogen doppelt ausgefüllt hat.

Rücklauf

Insgesamt wurde der Fragebogen von 29 von insgesamt 31 relevanten Befragungspersonen ausgefüllt. 4 Fragebögen/Datensätze waren nicht vollständig bzw. fehlerhaft ausgefüllt. Zählt man die 4 fehlerhaften Datensätze mit, ergibt der Rücklauf eine Beteiligung von 94 Prozent. In die Auswertung wurden die fehlerhaften Fragebögen nicht miteinbezogen, daher ergibt sich ein geringerer Rücklauf von knapp 81 Prozent.

Vorgehensweise bei der Auswertung

Die Auswertung wurde mittels des Programms SPSS durchgeführt. Die Analyse der Daten erfolgte deskriptiv. Hauptsächlich wurden Häufigkeiten ausgewertet. Ein paar Variablen wurden mittels Kreuztabellen analysiert. Dies ist im Detail bei der Auswertung der Ergebnisse ersichtlich. Die vier fehlerhaften Datensätze fließen grundsätzlich nicht in die Auswertung mit ein.

Vorgehensweise zum Erreichen der Grundgesamtheit

Um die Mitarbeitenden der Firma Pacovis Österreich GmbH & Co KG zu erreichen, wurde der Fragebogen mittels eines Link an alle Mitarbeitenden per E-Mail gesandt. Alle Mitarbeitenden, welche nicht über eine Firmen Mailadresse verfügen, wurde der Link an die private Mailadresse gesandt. Ihnen wurde die Möglichkeit zum Befüllen des Fragebogens auf einem Firmen PC gegeben. Da ich selbst in diesem Unternehmen arbeite, war es möglich, die privaten Mailadressen nach Rücksprache mit den jeweiligen Personen zu erhalten. Das Vorhaben der Untersuchung im Zuge dieser Masterarbeit wurde vorab mit der Geschäftsleitung abgeklärt und freigegeben.

Präsentation der Ergebnisse aus der Mitarbeitendenbefragung

Zu Beginn folgt die Auswertung der soziodemografischen Daten.

Die Frage nach dem Geschlecht war im Fragebogen die drittletzte Frage. Der Fragebogen wurde insg. von 11 Männern und 14 Frauen ausgefüllt. 4 Fragebögen wurden vorzeitig abgebrochen, daher fehlen hier die Werte und das Geschlecht kann nicht zugeordnet werden.

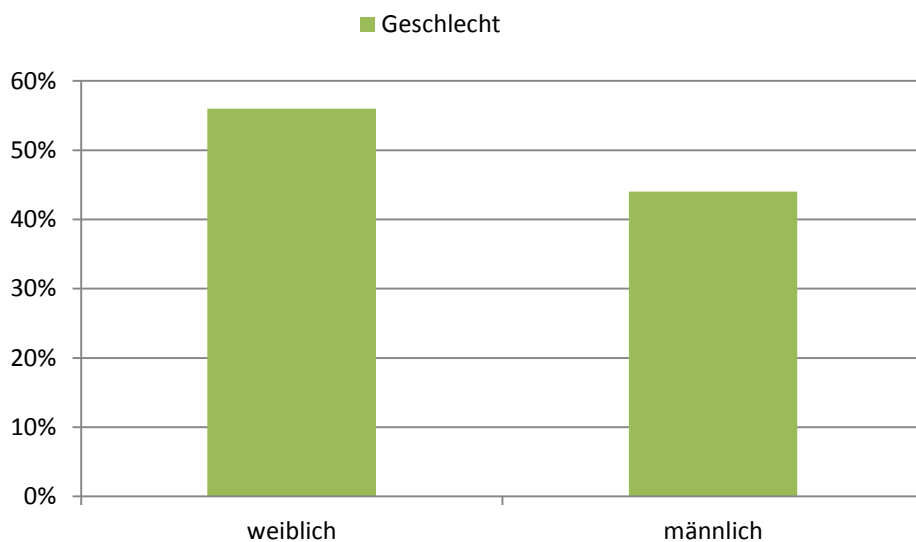


Abbildung 3 Diagramm Geschlecht

Mit Abstand (52 %) haben die meisten Mitarbeitenden einen Lehrabschluss als höchste abgeschlossene Ausbildung. Dies zeigt sich im folgenden Diagramm.

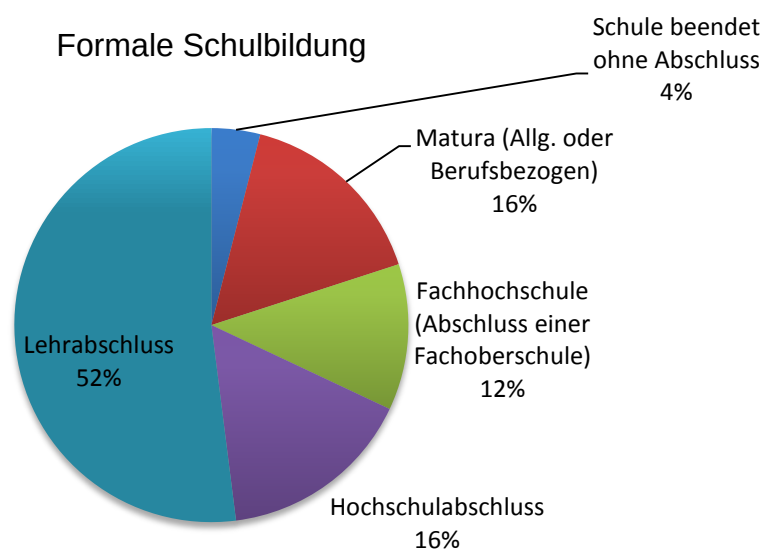


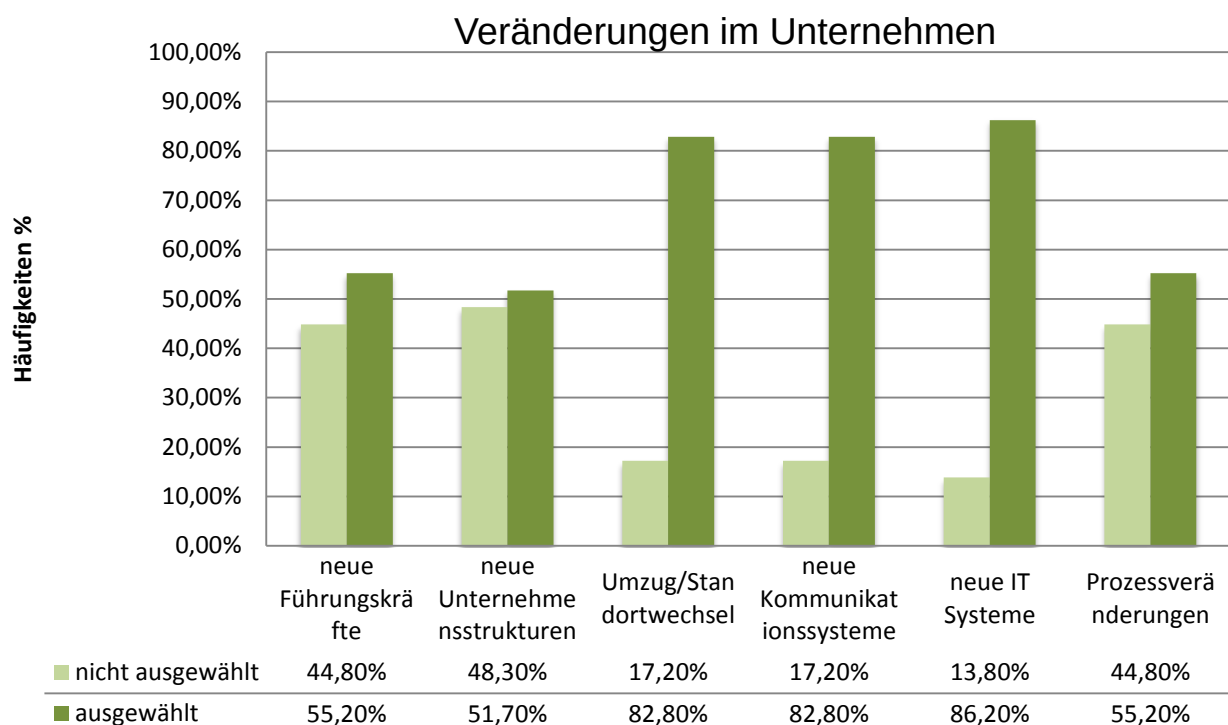
Abbildung 4 Diagramm Formale Bildung

Insgesamt wurde der Fragbogen von 2 ArbeiterInnen und 23 Angestellten ausgefüllt. Wieder 4 davon konnten nicht zugeordnet werden, da der Fragebogen von diesen vorzeitig abgebrochen wurde.

Bei der Frage, ob es Veränderungen im Unternehmen gab, wurden durchschnittlich 4 der Optionen angewählt. Die Optionen waren folgende: Neue Führungskräfte, Neue Unternehmensstrukturen, Umzug/Standortwechsel, Einführung neuer Kommunikationssysteme, Einführung neuer IT-Systeme, Prozessveränderungen (wie beispielsweise: Abwicklung von Aufträgen, Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen, sonstige)

Nachfolgend die Häufigkeiten je Antwortoption:

55,2 % geben an, dass in den letzten 12 Monaten neue Führungskräfte im Unternehmen tätig sind. Rund 52 % geben an, dass es seit den letzten 12 Monaten Veränderungen in Bezug auf die Unternehmensstruktur gab. Knapp 83 % geben an, dass das Unternehmen in den letzten 12 Monaten umgezogen ist. Ebenso 83 % wählen die Option Einführung neuer Kommunikationssysteme. Die höchste Übereinstimmung in Bezug auf Veränderung gibt es bei der Einführung neuer IT-Systeme. 86 % geben an, dass neue IT-Systeme in den letzten 12 Monaten eingeführt wurden. Insgesamt geben 55 % der befragten Teilnehmenden an, dass es Prozessveränderungen während der letzten 12 Monate gab. (wie beispielsweise: Abwicklung von Aufträgen, Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen ...)



5 Diagramm Häufigkeiten Veränderungen im Unternehmen

Die Beantwortung der Frage zwei, ob sich das Unternehmen derzeit in einer Wachstumsphase befindet, wird von allen Befragten mit Ja bzw. eher Ja beantwortet. Bei der Beantwortung von Frage drei geben 86,2 % der Befragten an, dass sich die IT sowie Kommunikationssysteme in den letzten Jahren verändert haben. 4 Befragte geben an, dies nicht zu wissen.

Nachfolgend die Ergebnisse zu Frage vier: gefragt wurde, ob und auf welchen Wegen Kommunikation während der letzten 12 Monate stattgefunden hat bzw. wie sehr die Kommunikation auf bestimmte Art und Weise zu-, abgenommen hat oder gleichgeblieben ist.

Mit Abstand die meistverbreitete Meinung zur Face2Face-Kommunikation während der letzten 12 Monate ist, dass die Kommunikation auf diesem Weg gleichgeblieben ist. Von insgesamt 24 gültigen Angaben sind dies 45,8 %, also fast die Hälfte. Knapp 29 % sind der Meinung, dass die Face2Face-Kommunikation eher zugenommen bzw. stark zugenommen hat. Der Rest tendiert in die andere Richtung, nämlich dass die Face2Face-Kommunikation eher bis stark abgenommen hat (25 %).

Hier ist eindeutig, dass die Kommunikation über den Kanal „E-Mail“ aus Sicht der Mitarbeitenden zugenommen oder stark zugenommen hat. Insgesamt sind 75 % der Befragten dieser Meinung. 20,8 % sind der Meinung, dass der E-Mailverkehr gleichgeblieben ist, und 4,2 % sagen, dass die Kommunikation mittels E-Mail stark abgenommen hat.

Die Kommunikation über das Telefon ist für 28 % der Befragten gleichgeblieben. Für insg. 56 % hat diese eher (40 %) bis stark (16 %) zugenommen und für 16 % eher bzw. stark abgenommen.

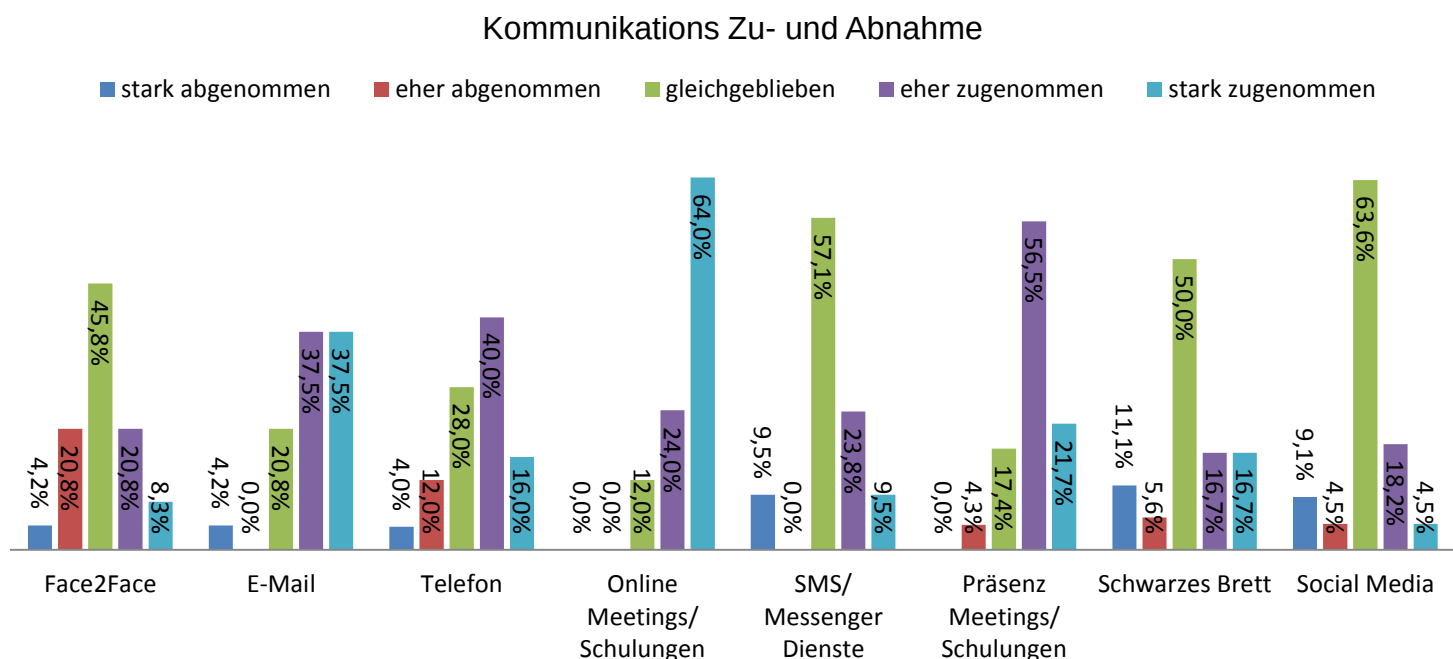
Online-Meetings sowie Schulungen haben der Meinung der befragten Mitarbeitenden nach eher bis stark zugenommen. Dieser Ansicht sind 64 % (stark zugenommen) und insg. 88 %, wenn man beide Tendenzen zusammenzählt. 12 % sagen, dass hier alles gleichgeblieben ist. Niemand ist der Meinung, dass die Kommunikation auf diesem Wege abgenommen habe.

Die Kommunikation hat über SMS/Messenger-Dienste für knapp 33,5 % eher (23,8 %) und stark (9,5 %) zugenommen. Ebenso 9,5 % sagen, die Kommunikation auf diesem Wege habe stark abgenommen. 57,1% sind der Meinung, dass die Kommunikation über Messenger-Dienste gleichgeblieben ist.

4,3 % der Befragten sind der Ansicht, Meetings, die in Präsenz abgehalten werden, haben eher abgenommen. 17,4 % meinen, die Kommunikation hat auf diesem Wege keine Veränderung erlebt. Insgesamt sind 78,2 % der Meinung, dass Kommunikation auf diesem Weg eher (56 %) bis stark (21,7 %) zugenommen hat.

Die Hälfte der befragten Mitarbeitenden sind der Meinung, die Kommunikation mittels des Schwarzen Bretts ist gleichgeblieben. 16,7 % meinen, die Kommunikation sei zurückgegangen. (11,1 % für „starker“ Rückgang und 16,7 % meinen, es gäbe „eher“ einen Rückgang) Jeweils 16,7 % meinen, die Kommunikation hat eher zugenommen oder stark zugenommen. Hier ist noch interessant zu erwähnen, dass mehr Befragte als im restlichen Durchschnitt des Fragebogens die Ausweichoption „weiß nicht“ gewählt haben (knapp 28 %). Diese werden jedoch nicht für die Auswertung berücksichtigt.

Bei der Kommunikation über Social Media sind 63,6 % der Meinung, dass diese gleichgeblieben ist. Insgesamt 13,6 % tendieren dazu, dass die Kommunikation über Social Media eher bis stark abgenommen hat. Demgegenüber stehen 22,7 % mit der Meinung, dass die Kommunikation über diese Kanäle eher bis stark zugenommen hat.



6 Diagramm: Häufigkeiten - Kommunikations Zu- und Abnahme der letzten 12 Monate

Im nächsten Teil wird nun die Frage ausgewertet, über welche Kanäle Veränderungen, die das Unternehmen und alle seine Mitglieder betreffen, kommuniziert werden.

58,4 %, also mehr als die Hälfte der Befragten, sind der Meinung, Neuigkeiten wurden hauptsächlich über Face2Face kommuniziert. 41,7 % stimmen eher zu und 16,7 % stimmen voll zu. 12,5 % sagen, diese Aussage („Neuerungen werden hauptsächlich via Face2Face kommuniziert“) trifft eher nicht zu. 29,2 % der Mitarbeitenden sind der Meinung, dass Neuerungen „ausgeglichen“, also nicht verhältnismäßig öfter via Face2Face, kommuniziert wurden.

Dass Neuerungen bzw. Neuigkeiten eher über den Kanal E-Mail verkündet werden, sehen insgesamt 12,5 % nicht so und stimmen eher nicht (8,3 %) bis überhaupt nicht zu (4,2 %). 12,5 % beantworten diese Aussage mit „ausgeglichen“. Insgesamt 75 % tendieren zustimmend zu dieser Aussage (jeweils 37,5 % stimmen „eher“ und „voll“ zu)

Neuigkeiten, die das Unternehmen betreffen, werden meist über Telefon kommuniziert. Dieser Aussage stimmen 29,2 % überhaupt nicht zu und 8,3 % eher nicht. 29,2 % sehen dies ausgeglichen und 25 % stimmen dieser Aussage eher zu. 8,3 % stimmen voll zu.

Bei der Kommunikation von Neuigkeiten über Online-Meetings und Schulungen gehen die Tendenzen nur in die zustimmende bzw. ausgeglichene Richtung. Niemand lehnt diese Aussage ab. 25 % sehen dies ausgeglichen. Insgesamt 75 % stimmen dieser Aussage eher bis voll zu (45,8 % stimmen eher zu und 29,2 % stimmen voll zu).

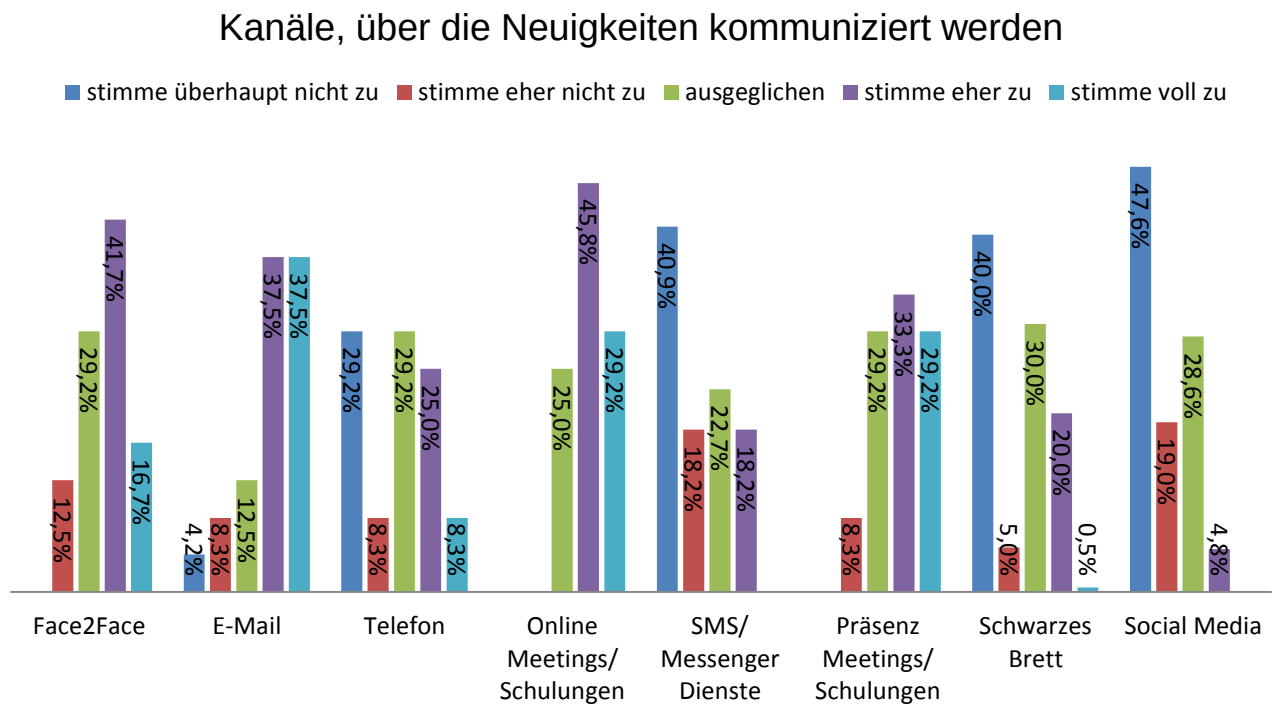
Die Verbreitung von Neuerungen über WhatsApp sehen die meisten (40,9 %) als nicht zutreffend an und stimmen der Aussage überhaupt nicht zu. 18,2 % stimmen eher nicht zu. 22,7 % sehen dies ausgeglichen und 18,2 % stimmen eher zu.

Neuigkeiten, die das Unternehmen betreffen, erfährt man über Social Media. Dieser Aussage stimmen 47,6 % nicht zu und 19 % eher nicht. Ausgeglichen sehen dies 28,8 % der Befragten. Eher zustimmend sind hier 4,8 %. 4 Mitarbeitende haben diese Frage mit „weiß nicht“ beantwortet.

Veränderungen, die das Unternehmen betreffen, wurden hauptsächlich via Meetings und Schulungen, welche in Präsenz abgehalten wurden (also nicht online via Zoom etc.), kommuniziert. Dieser Aussage stimmen 33,3 % eher zu und 29,2 % voll. Ausgeglichen sehen diese Behauptung ebenso 29,2 %. 8,3 % der befragten Mitarbeitenden stimmen dieser Aussage eher nicht zu.

Dass Neuigkeiten betreffend Änderungen im Unternehmen über das Schwarze Brett kommuniziert werden, sehen die meisten Mitarbeitenden als überhaupt nicht zutreffend an (40

%). Insgesamt 45 % tendieren in die verneinende Richtung dieser Aussage. (5 % stimmen eher nicht zu) Ausgeglichen sehen das 30 % und insgesamt 25 % bejahen diese Aussage (20 % stimmen eher zu und 5% stimmen voll zu).



7 Diagramm: Häufigkeiten – Kanäle, über die Neuigkeiten kommuniziert werden

Bei der Beantwortung von Frage 7 des Fragebogens geht es darum, auf welchem Weg Updates zu bereits bekannten anstehenden Veränderungen kommuniziert wurden. Die Ergebnisse werden nachfolgend zusammengefasst.

Hier tendieren die Befragten eher dazu, der Aussage zuzustimmen, dass Veränderungen welche bereits bekannt sind, über die aber Neuigkeiten aufkommen, über E-Mail kommuniziert werden.

Über Telefon werden Updates zu bekannten Veränderungen eher nicht bis überhaupt nicht kommuniziert. Dieser Meinung sind insgesamt 48 % der Befragten. 20 % nennen dies ausgeglichen und 33% stimmen dieser Aussage zu.

Über Online-Meetings und Schulungen werden Updates zu bekannten Veränderungen aus Sicht der Befragten schon häufiger kommuniziert. Ganze 75 % sind der Meinung, dass diese Informationen über hauptsächlich über diesen Kommunikationsweg bekanntgegeben wer-

den. 12,5 % sehen das als eher ausgeglichen an und insg. 12,5 % stimmen eher nicht/überhaupt nicht zu.

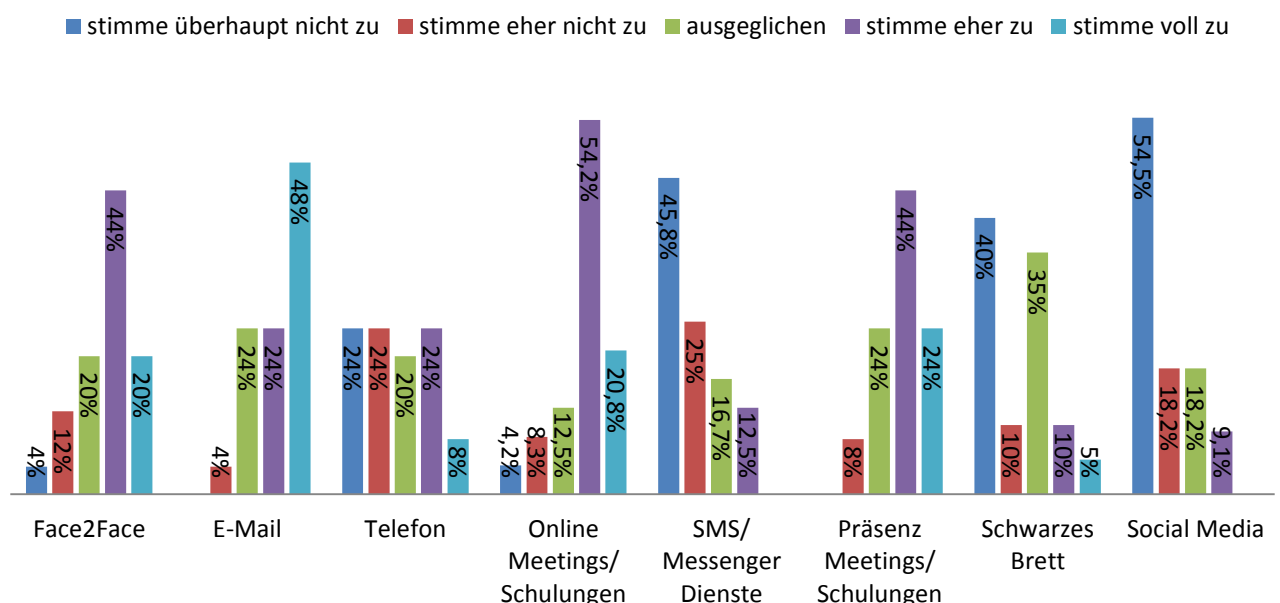
Die Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass über SMS und Messenger-Dienste Updates zu Veränderungen eher nicht bis überhaupt nicht kommuniziert werden. Diese Meinung teilen 70,8 % im Unternehmen. Ausgeglichen sehen dies 16,7 %, eher zustimmend sind hierbei 12,5 % der Befragten.

Beim Kanal Social Media gehen die Befragungsergebnisse auch eindeutig in eine Richtung. Hauptsächlich werden Updates, die bekannte Veränderungen betreffen, nicht auf diesem Weg kommuniziert. Diese Ansicht vertreten 72,7 %. Ausgeglichen geben 18,2 % an, eher zustimmend sind hier 9,1%.

Updates über bereits bekannte Veränderungen werden über Präsenz-Meetings und Schulungen kommuniziert. Dieser Aussage stimmt die Mehrheit zu mit insg. 68 %. Ausgeglichen sehen dies 24 % und eher nicht zustimmend sehen dies 8 % der Untersuchungsteilnehmenden.

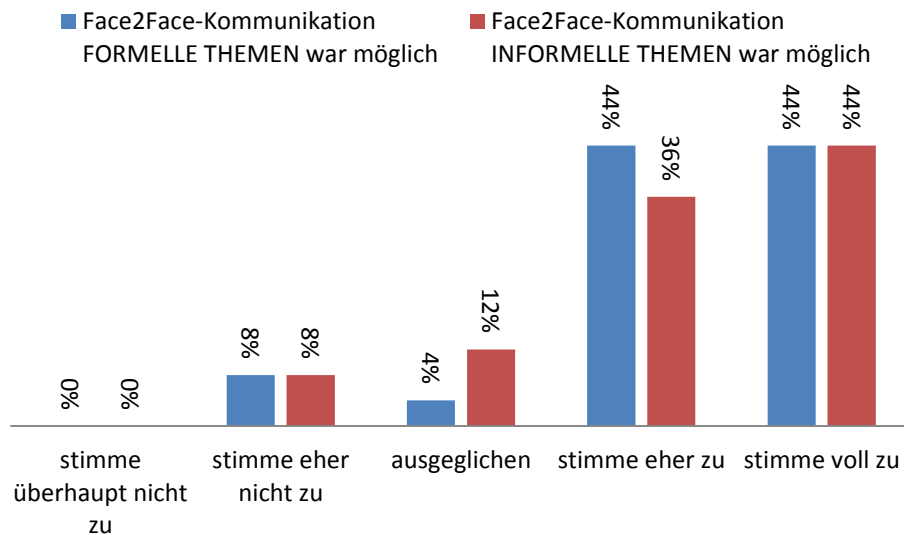
Zuletzt das Schwarze Brett. 15 % stimmen der Aussage zu, dass Updates über bekannte Neuigkeiten über das Schwarz Brette kommuniziert werden. Die Hälfte der Befragten ist hier anderer Meinung und stimmt der Aussage eher nicht bis überhaupt nicht zu. Die restlichen 35 % sehen dies ausgeglichen.

Updates zu bevorstehenden Neuerungen



8 Diagramm: Häufigkeiten - Updates zu bevorstehenden Neuerungen

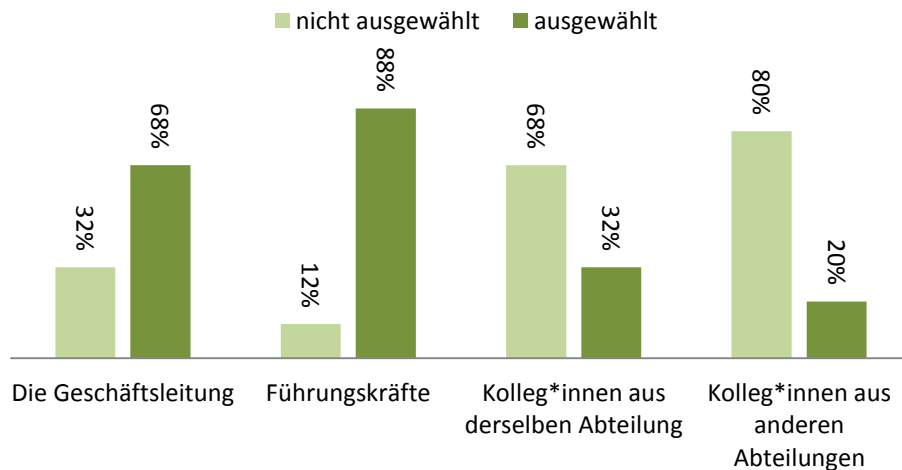
Der Aussage, ob Kommunikation über formelle Themen möglich, stimmen 88 % eher bis voll zu. 8 % stimmen hier eher nicht zu und 4 % sehen dies ausgeglichen. Bei Frage 9 sind sich auch die meisten der Befragten einig. 80 % stimmen der Aussage zu, dass Kommunikation über informelle Themen möglich war. 8 % stimmen eher nicht zu, 12% sehen dies ausgeglichen.



9 Diagramm: Häufigkeiten - Kommunikation über formelle und informelle Themen

Bei der nächsten Frage, über welche Mitarbeiter bzw. welche Personen im Unternehmen man Neues erfährt, geben 68 % an, neue Informationen über die Geschäftsleitung zu erfahren. 88 % geben an, neue Informationen über Führungskräfte zu erfahren. Kolleg*innen aus derselben Abteilung als Übermittler von Neuigkeiten – diese Option wählen 32 %. Am seltensten wurde die Option Kolleg*innen aus anderen Abteilungen gewählt mit 20 % der Befragten. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich, wobei sich 48 % für 2 der Optionen entschieden haben.

Neuigkeiten erfährt man über...



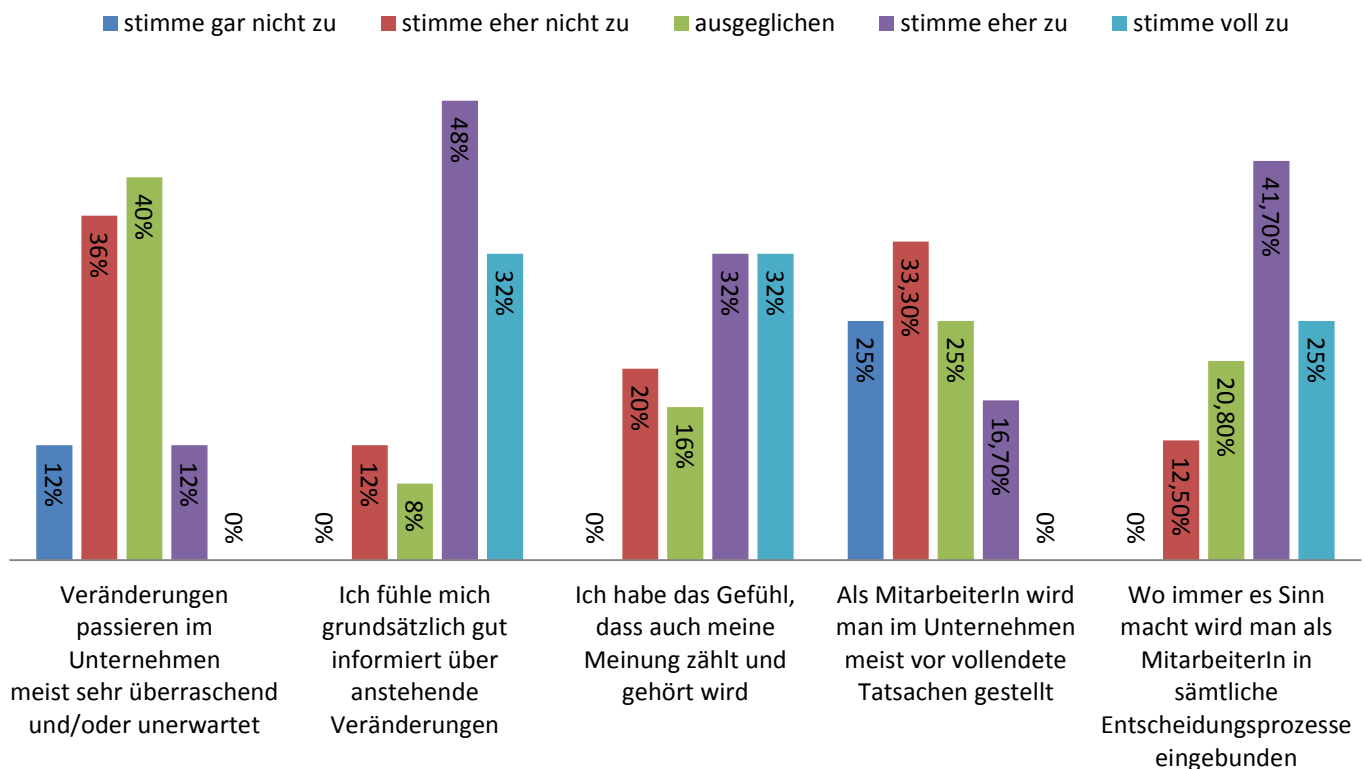
10 Diagramm: Häufigkeiten - über wen erfährt man Neuigkeiten?

Frage elf bezieht sich auf das Erleben der Mitarbeitenden, also darüber, wie sie Veränderungen wahrnehmen. Dazu wurde die folgende Frage gestellt: Veränderungen erfolgen im Unternehmen meist sehr überraschend und/oder unerwartet. Dieser Aussage stimmen nur 12 % eher zu. Die Mehrheit der Befragten stimmt dieser Aussage eher nicht (36 %) und 12% gar nicht zu. Also knapp empfindet die Hälfte der Befragten Veränderungen im Unternehmen nicht als überraschend und unerwartet. 40 % sehen dies ausgeglichen, also mal so und mal so. Grundsätzlich fühle ich mich gut informiert über anstehende Veränderungen. Dieser Aussage stimmen insgesamt 80 % der Befragten eher und voll zu. 8 % sehe dies ausgeglichen und 12 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu. Dass die eigene Meinung im Unternehmen wichtig ist und auch gehört wird, dieser Aussage stimmen 64 % voll und eher zu, 20% stimmen hier eher nicht zu und 16 % sehen dies ausgeglichen.

Der Aussage, als Mitarbeiter*in im Unternehmen wird man meist vor vollendete Tatsachen gestellt, stimmen 16,7 % eher zu und 25 % sehen dies ausgeglichen. 58 % stimmen dieser Aussage eher nicht bis gar nicht zu. Mitarbeiter*innen werden, wo es Sinn macht, in den Entscheidungsprozess miteingebunden, dieser Ansicht sind 41,7 % (stimmen eher zu) und 25 % stimmen hierbei voll zu. 12,5 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu und 20,8 % sehen dies ausgeglichen.

Im nächsten Teil des Fragebogens wurden Fragen zur Feedbackkultur im Unternehmen gestellt. Nachfolgend werden die Tendenzen beschrieben.

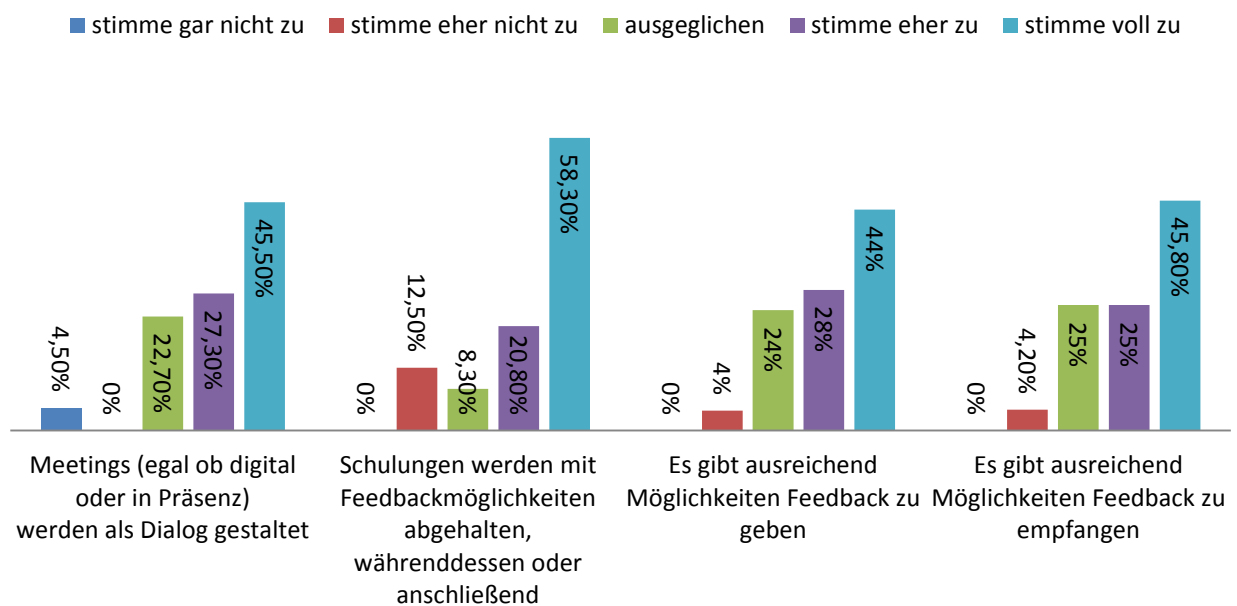
Wie werden Veränderungen von den Mitarbeitenden wahrgenommen?



Meetings, egal ob in Präsenz oder online, werden als Dialog gestaltet. Dieser Aussage stimmen 72,8 % der befragten Mitarbeitenden zu. 4,5 % stimmen dieser Behauptung gar nicht zu und 22,7 % der Befragten sehen dies ausgeglichen. Erwähnenswert ist hierbei noch, dass insgesamt 3 der Befragten diese Frage mit „kann ich nicht beurteilen“ beantwortet haben.

Schulungen werden mit Feedbackmöglichkeiten abgehalten. Dieser Aussage stimmen 79,2 % der Mitarbeitenden zu. 12,5 % stimmen eher nicht zu und 8,3 % sehen das ausgeglichen. Allgemein gibt es ausreichend Möglichkeiten, ein Feedback zu geben. Dieser Aussage stimmen 28 % eher zu und 44% voll zu. Ausgeglichen sehen diese Aussage 24 % und 4 % stimmen eher nicht zu. Es gibt ausreichend Möglichkeiten, Feedback zu empfangen, dieser Meinung stimmen 45,8 % voll zu. Jeweils 25 % stimmen eher zu und sehen dies ausgeglichen. Eher nicht zustimmend geben hier 4,2 % der Befragten an.

Feedbackkultur der Organisation



12 Diagramm: Häufigkeiten - Fragen zur Feedbackkultur im Unternehmen

In der nächsten Frage ging es darum, die Wünsche zu äußern, welche Kommunikationswege und Mittel am ehesten und liebsten genutzt werden, wenn man sich dies frei aussuchen könnte. Die Befragten konnten ihre 5 Favoriten mittels Rangfolge von Platz 1 bis 5 wählen.

Im Folgenden die Rangliste

1. Platz E-Mail - Das Kommunikationsmittel E-Mail wurde 12 Mal auf Platz 1 gewählt und insgesamt 21 Mal in die Top 5

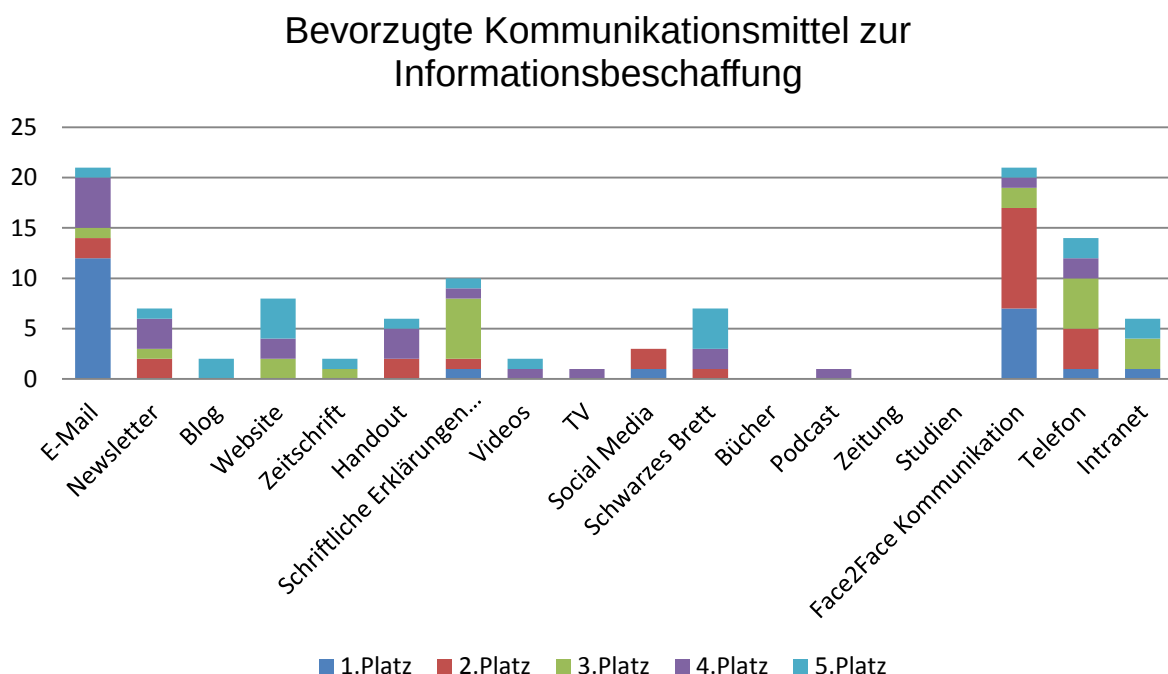
2. Platz Face2Face-Kommunikation - Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht wurde 10 Mal auf Platz 1 gewählt und insgesamt 21 Mal in die Top 5

3. Platz Telefonate - 1 Mal auf Platz 1 gewählt und 14 Mal in die Top 5.

4. Platz schriftliche Erklärungen mit Bildern - Diese Option wurde 1 Mal auf Platz eins gewählt und insgesamt 10 Mal in die Top 5.

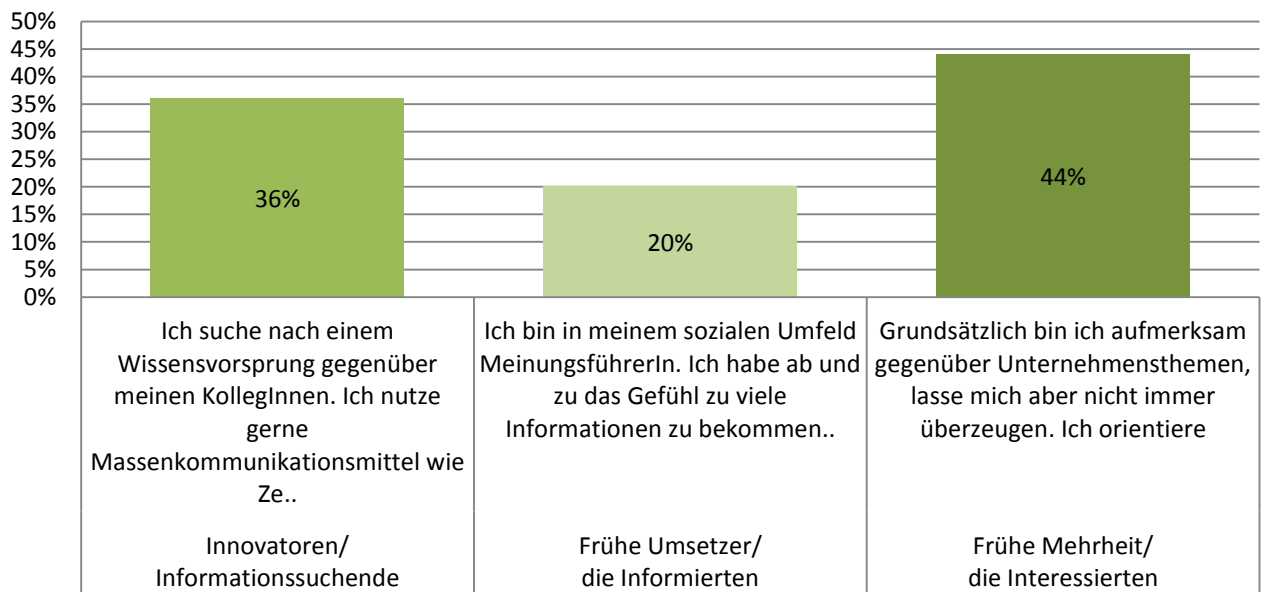
5. Platz - Die Website als Mittel zur Informationsbeschaffung wurde insgesamt 8 Mal in die Top 5 gewählt, jedoch kein einziges Mal auf Platz 1 der beliebtesten Kommunikationsmittel.

Dicht gefolgt davon sind Newsletter und das Schwarze Brett. Beide Optionen wurden 7 Mal in die Top 5 gewählt, aber auch kein einziges Mal auf Platz 1 der Top 5.



13 Diagramm: Häufigkeiten - Bevorzugte Kommunikationsmittel

Informationstypen nach Zielgruppenmanagement



14 Diagramm: Häufigkeiten - Zuordnung zu Informationstypen nach Zielgruppenmanagement Buchholz und Knorre

36 % der Befragten ordnen sich den Innovatoren bzw. den Informationssuchenden zu.

20 % sehen sich in der Gruppe der frühen Umsetzer bzw. der Informierten.

44 % ordnen sich selbst der Gruppe der Interessierten zu.

Aus der Literatur lässt sich ersehen, dass jedes Unternehmen Vertreter aller 5 Gruppen aufweist. Dies kann in diesem konkreten Fall nicht bestätigt werden, weil Mitarbeitende der Gruppe späte Mehrheit/die Beobachtenden sowie Nachzügler/die Desinteressierten fehlen. Jedoch kann hier auch von einer Verzerrung im Sinne der sozialen Erwünschtheit ausgegangen werden, bzw. es kann diese zumindest nicht ausgeschlossen werden.

Die folgenden Fragen wurden gestellt, um die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung der Variable uninformierte Mitarbeiter*innen messbar machen zu können.

Auf die Frage, ob man die Meinung teilt, die Arbeitsprozesse, die man selbst durchführt, gut zu kennen, haben die meisten der Befragten zugestimmt. Insgesamt stimmten dieser Aussage 88 % zu. Ausgeglichen sehen dies 12 %. Tendenzen in die verneinende Richtung gab es nicht. Ob man im Großen und Ganzen genügend Informationen bekommt, um seinen Job gut erledigen zu können, wurde von 92 % der Befragten mit Zustimmung beantwortet. (60 % stimme eher zu und 32 % stimme voll zu) 8 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu.

Ich kann mein Wissen im Unternehmen an andere weitergeben. 83,4 % der Befragten stimmen dieser Aussage zu. 12,5 % sehen dies ausgeglichen und 4,2 % stimmen eher nicht zu.

Ich bin der Meinung, die Mitarbeiter*innen aus anderen Abteilungen kennen ihre Arbeitsprozesse gut und wissen, wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben. Dieser Meinung sind 24 % und eher zustimmend sind hier 48 %. Deutlich mehr als die Hälfte vertritt also mehr oder weniger diese Meinung. Ausgeglichen sehen dies 20 % und 8 % teilen diese Meinung eher nicht.

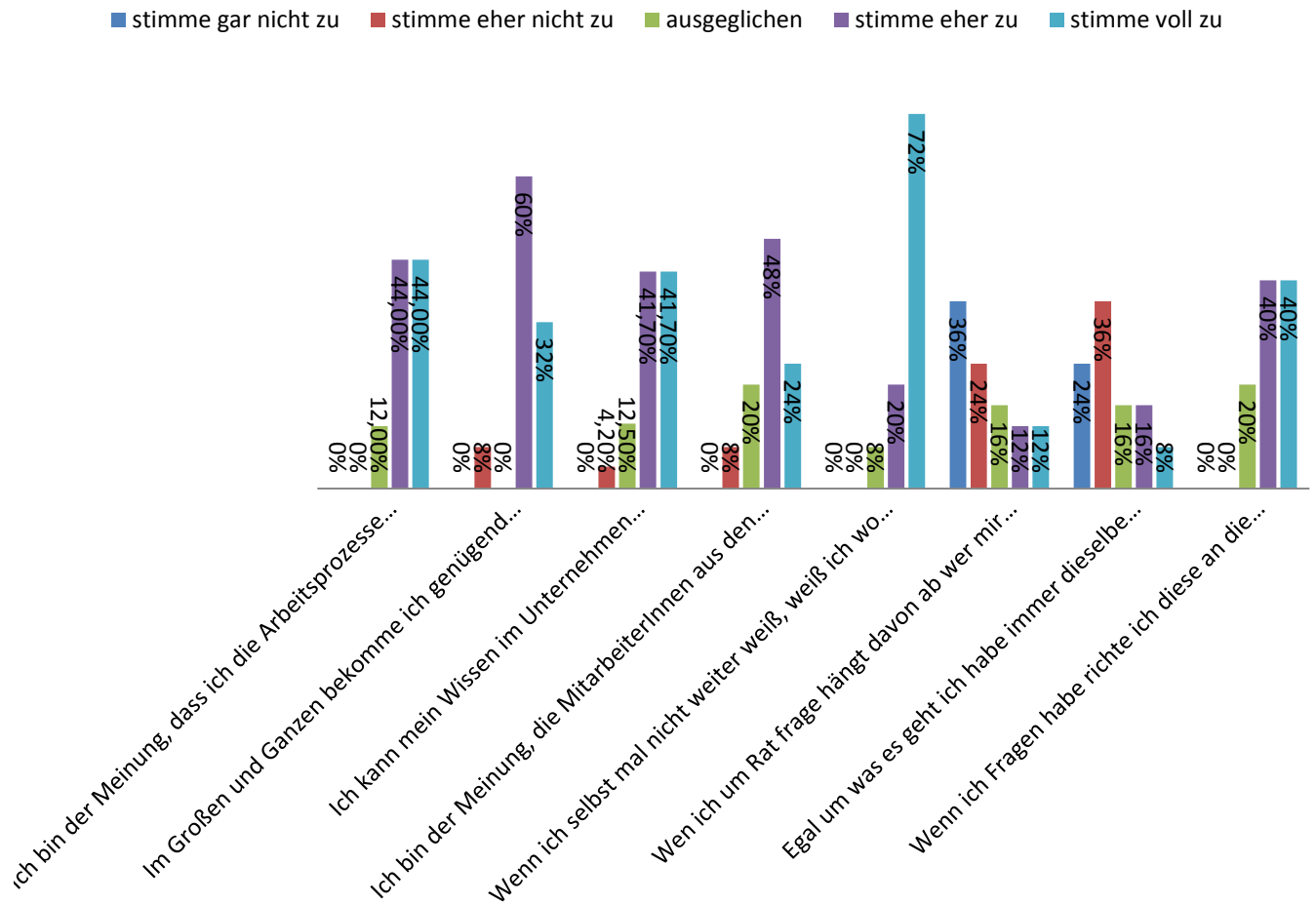
Ob man wisse, wo man Hilfe und Rat bekommt, wenn man selbst einmal nicht mehr weiter weiß, dieser Aussage stimmen 72 % voll zu und 20 % eher zu. Mit ausgeglichen wurde diese Frage von 8 % beantwortet.

Welche Person ich um Rat frage, hängt davon ab, wer mir sympathisch ist. Dieser Aussage stimmen insgesamt 60 % eher nicht (24 %) bis gar nicht (36 %) zu. Ausgeglichen sehen dies 16 % und 24 % stimmen dieser Aussage eher bis voll zu.

Egal, worum es geht, ich habe für jedes Thema dieselbe Ansprechperson. 24 % stimmen der Aussage gar nicht zu und 36% stimmen eher nicht zu. Ausgeglichen sehen das 16 % und ebenso 16 % stimmen der Behauptung eher zu. 8 % stimmen dieser Aussage voll zu.

Wenn ich Fragen habe, richte ich diese an den/die jeweilige ExpertIn im Unternehmen. Ausgeglichen sehen dies 20 % und eher zustimmend sind hierbei 40 % der Befragten. Voll zustimmend zu dieser Aussage sind die restlichen 40 % der Angestellten.

Selbsteinschätzung & Fremdeinschätzung



15 Diagramm: Häufigkeiten – Fragen zur Selbsteinschätzung und Einschätzung der anderen

In der folgenden Frage ging es darum, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz zu messen.

Mein Arbeitsplatz ist für mich wertvoll. Dieser Aussage stimmen 96 % eher (16 %) bis voll zu (80 %). Ausgeglichen stehen dazu 4 %.

Mein Arbeitsplatz ist für mich positiv. 24 % stimmen eher zu und 64 % stimmen voll zu. Ausgeglichen sehen dies 12 % der Befragten.

Mein Arbeitsplatz ist für mich konstruktiv. 88 % stimmen dieser Aussage eher bis voll zu (jeweils 44 %) 12 % sind hierbei ausgeglichen.

Mein Arbeitsplatz ist für mich angenehm. 44 % stimmen hier eher zu und 40 % stimmen voll zu. 16 % sehen diese Behauptung ausgeglichen.

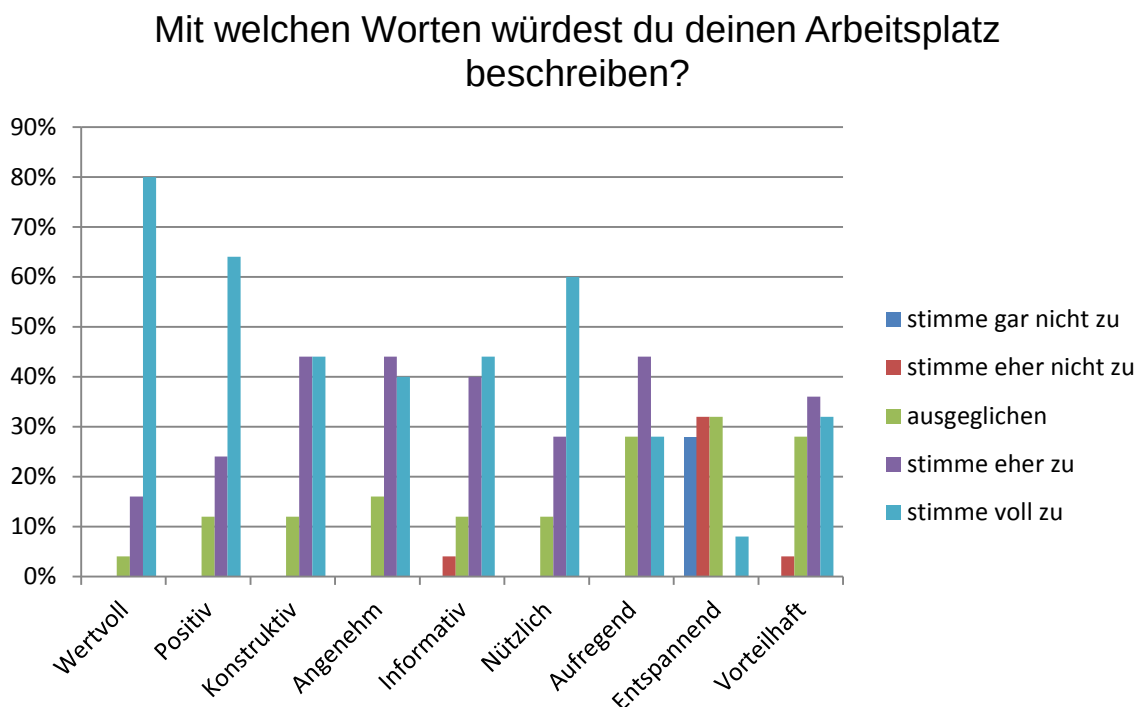
Mein Arbeitsplatz ist für mich informativ. Hier sind wieder 84 % eher bis voll zustimmend und 12 % sehen dies ausgeglichen. 4 % stimmen der Aussage eher nicht zu.

Mein Arbeitsplatz ist für mich nützlich. 60 % stimmen voll zu und 28 % stimmen eher zu. 12 % sehen dies ausgeglichen.

Mein Arbeitsplatz ist für mich aufregend. Dieser Behauptung stimmen 44 % eher zu und 28 % voll zu. Die restlichen 28 % sehen das ausgeglichen.

Mein Arbeitsplatz ist für mich entspannend. Dieser Aussage stimmen 28 % gar nicht zu und 32 % eher nicht zu. Weitere 32 % sehen dies ausgeglichen und 8 % stimmen der Aussage voll zu.

Mein Arbeitsplatz ist für mich vorteilhaft. 4 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu und 28 % sehen das ausgeglichen. 36 % stimmen eher zu und 32 % stimmen voll zu.



16 Diagramm: Häufigkeiten - mit welchen Worten wird der Arbeitsplatz am ehesten beschrieben

In der nächsten Frage wurden die Meinungen über die allgemeine Kommunikationssituation im Unternehmen eingeholt. Diese wurde wie folgt formuliert: Welche Wörter passen am ehesten zur Beschreibung der allgemeinen Kommunikationssituation im Unternehmen?

Wertschätzend: ausgeglichen 28 %. 48 % stimmen eher und 24 % stimmen voll zu.

Positiv: ausgeglichen 20 %. 48 % stimmen eher zu und 32 % stimmen voll zu.

Konstruktiv: ausgeglichen 12 %. 64 % stimmen eher zu und 24 % stimmen voll zu.

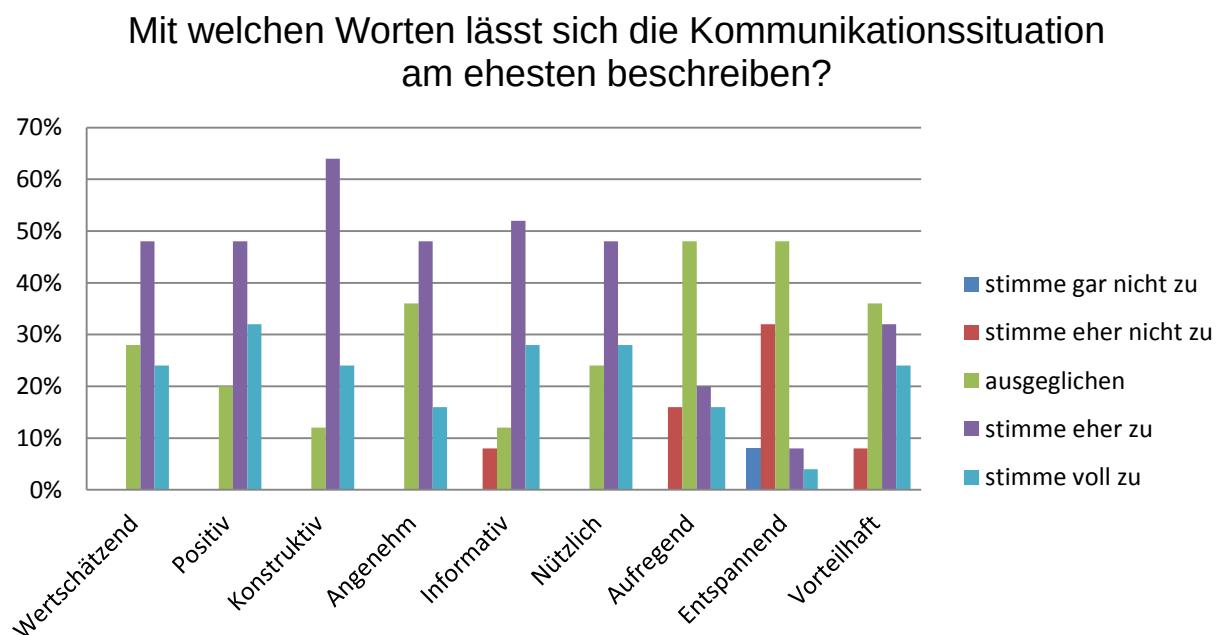
Angenehm: ausgeglichen 36 %. 48 % stimmen eher zu und 16 % stimmen voll zu.

Informativ: 8 % stimmen eher nicht zu. Ausgeglichen sehen dies 12 %. 52 % stimmen eher zu und 28 % stimmen voll zu.

Nützlich: 24 % stimmen für ausgeglichen. 48 % stimmen eher zu und 28 % stimmen voll zu.

Aufregend: 16 % stimmen eher nicht zu. 48 % sehen das ausgeglichen. 20 % stimmen eher zu und 16 % stimmen voll zu.

Entspannend: 8 % stimmen hier gar nicht zu und 32 % eher nicht. 48 % sehen dies ausgeglichen, 8 % stimmen eher zu und 4 % stimmen voll zu.



17 Diagramm: Häufigkeiten - Mit welchen Worten lässt sich die Kommunikationssituation im Unternehmen am ehesten beschreiben?

Dieselbe Art von Zuordnung wurde zum Thema Veränderungsprozesse im Unternehmen erfragt. Gefragt wurde, mit welchen Worten sich die Veränderungsprozesse im Unternehmen am besten beschreiben lassen?

Wertvoll: 6,9 % stimmen hierbei eher nicht zu. Ausgeglichen sehen dies 12 %. 28 % stimmen eher zu und 52 % stimmen voll zu.

Positiv: 4 % stimmen gar nicht zu. 4 % stimmen eher nicht zu. 12 % sind hier ausgeglichener Meinung. 28 % stimmen eher zu und 52 % stimmen voll zu.

Konstruktiv: 4,3 % stimmen eher nicht zu. Ausgeglichen sehen dies 17,4 %. 30,4 % stimmen eher zu und 47,8 % stimmen hierbei voll zu.

Fordernd: 24 % sehen dies als ausgeglichen. 28 % stimmen eher zu und 48 % stimmen voll zu.

Informativ: Ausgeglichen sehen das 20 %, 40 % stimmen eher zu und 40 % stimmen voll zu.

Nützlich: 4 % stimmen dem gar nicht zu. 20 % sehen das ausgeglichen. 24 % stimmen eher zu und 52 % stimmen voll zu.

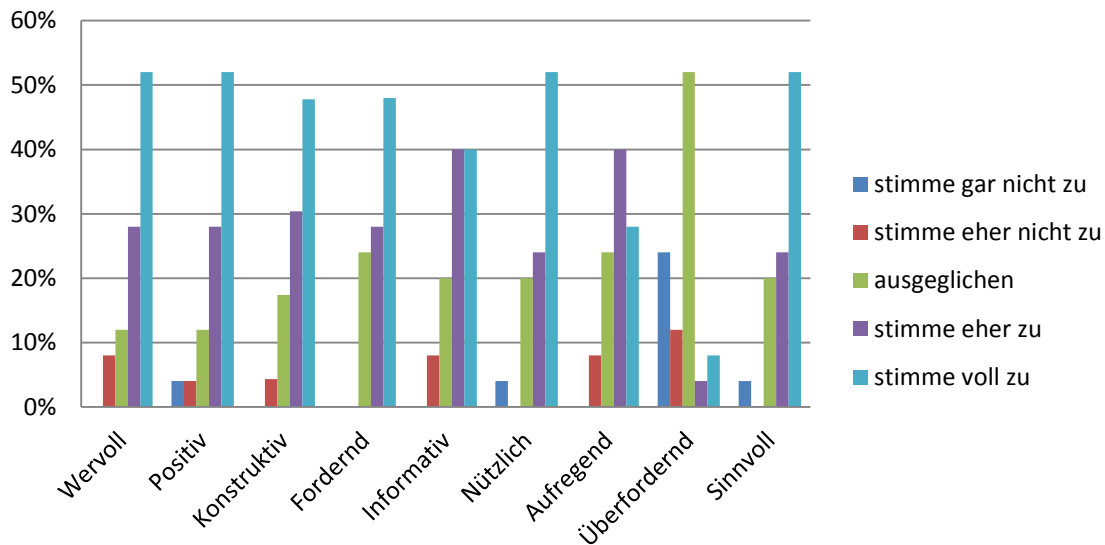
Aufregend: 8 % stimmen eher nicht zu. 24 % stimmen hier für ausgeglichen. 40 % stimmen eher zu und 28 % stimmen voll zu.

Überfordernd: 24 % stimmen gar nicht zu. 12 % stimmen eher nicht zu. 52 % finden dies ausgeglichen. 4 % stimmen eher zu und 8 % stimmen voll zu.

Vorteilhaft: 4 % stimmen gar nicht zu und 36 % sehen das ausgeglichen. 24 % stimmen eher zu und 36 % stimmen voll zu.

Sinnvoll: 4 % stimmen gar nicht zu. 20 % finden das ausgeglichen. 24 % stimmen eher zu und 52 % stimmen voll zu.

Mit welchen Worten lassen sich die Veränderungsprozesse im Unternehmen am besten beschreiben?



18 Diagramm: Häufigkeiten - Mit welchen Worten lassen sich die Veränderungsprozesse am besten beschreiben?

In den folgenden Fragen geht es um die subjektive Norm (Theory of Planned Behaviour) und darum, herauszufinden, wie die Meinung der anderen Mitarbeitenden eingeschätzt wird. Gefragt wurde, ob man denkt, dass die anderen denken, dass man selbst mit seiner Position zufrieden ist. Ebenso wird die Meinung der anderen über die eigene Person und welche Wichtigkeit man dieser beimisst, erfragt. Diese Frage besteht aus den folgenden Items:

Ich denke mein Umfeld ist der Ansicht, dass ich mit meinem Arbeitsplatz zufrieden bin. Ausgeglichen sieht diese Aussage 4 %. Jeweils 48 % stimmen eher und voll zu.

Menschen in meinem Umfeld würden zustimmen, dass ich in den nächsten Monaten Aktivitäten ausübe, die Veränderungen im Unternehmen unterstützen. Stimme eher nicht zu haben hier 4 % gewählt. Ausgeglichen sehen dies 24 %. Jeweils 36 % stimmen eher und voll der Aussage zu.

Grundsätzlich ist mir die Meinung meiner Kollegen zu meiner Person wichtig. 4 % stimmen gar nicht zu, mit ausgeglichen ebenso 4 %. Für stimme eher zu entscheiden sich 48 % und für stimme voll zu 24 %.

Im Großen und Ganzen habe ich die Kontrolle darüber, wie sehr ich die Organisation im Veränderungsprozess unterstütze. 16 % stimmen hier eher nicht zu. Ausgeglichen sehen das 32 %. 28 % stimmen eher zu und 24 % stimmen der Aussage voll zu.

Ich kann mich mit den Werten der Organisation identifizieren. 4 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu. Ausgeglichen sehen dies 24 %. 28 % stimmen hierbei eher zu und 44 % stimmen der Aussage voll zu.

Ich kann mich mit der Art und Weise, wie sich das Unternehmen präsentiert, identifizieren. Für ausgeglichen stimmen 24 %. Eher zustimmend sind hier 32 % und voll zustimmend 44 %.

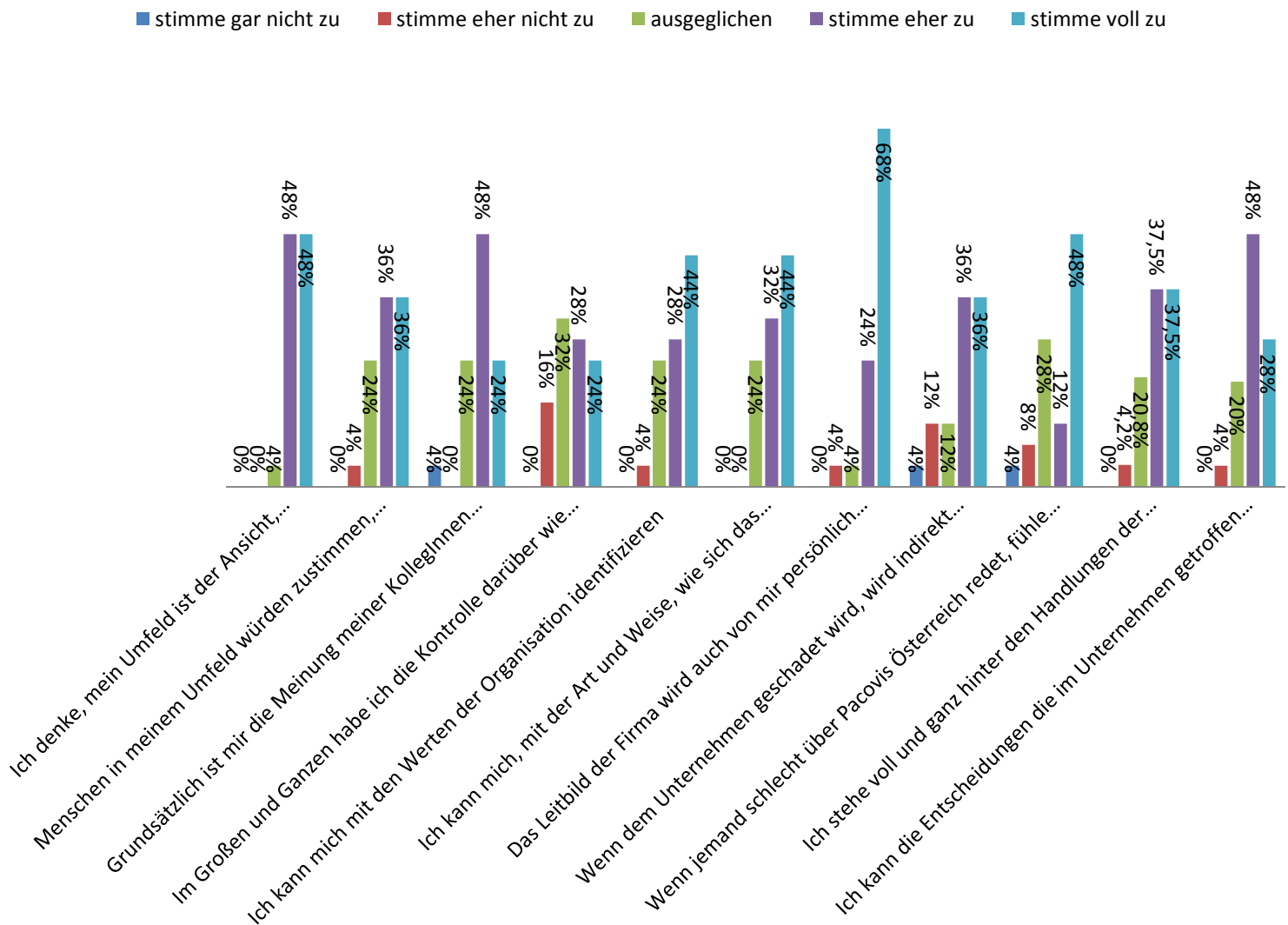
Das Leitbild des Unternehmens wird auch von mir persönlich mitgetragen. 4 % stimmen dieser Aussage eher nicht zu. Ebenso ausgeglichen sehen dies 4 %. Für stimme eher zu entscheiden sich 24 %, für voll zustimmend 68 %.

Wenn dem Unternehmen geschadet wird, wird indirekt auch mir geschadet. Gar nicht stimmen dieser Aussage 4 % zu. 12 % sind hier eher nicht zustimmend eingestellt und weitere 12 % sehen das ausgeglichen. Mit jeweils 36 % stimmen die Mitarbeitenden der Aussage eher bis voll zu.

Wenn jemand schlecht über Pacovis Österreich redet, fühle ich mich auch persönlich angesprochen. Stimme gar nicht zu sagen 4 %, stimme eher nicht zu 8%. Ausgeglichen sehen dies 28 %. Eher zustimmend sind hier 12 % und voll zustimmend 48 % der befragten Mitarbeitenden.

Ich stehe voll und ganz hinter den Handlungen der Organisation. 4,2 % stimmen eher nicht zu. Ausgeglichen sehen das 20,8 %. 37,5 % stimmen eher zu. Weitere 37,5 % stimmen voll zu.

Ich kann die Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, nachvollziehen. Eher nicht zustimmend sind bei dieser Aussage wieder 4 %, ausgeglichen 20 %. Eher zustimmend sind hier 48 % und voll zustimmend 28 % der Mitarbeitenden.



19 Diagramm: Häufigkeiten - Wie sehr wird den Aussagen zugestimmt (basierend auf Theory of Planned Behaviour Variablen nach Ajzen)

Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der Hypothesen

Forschungsfrage 1

FF1: Wie wirken sich Veränderungen (z. B. Standortwechsel) im Unternehmen auf die interne Kommunikation aus?

In der vorliegenden Arbeit wird die Frage untersucht, wie sich bestimmte Veränderungen auf die interne Kommunikation auswirken. Voraussetzung dafür ist, dass es Veränderungen im Unternehmen gibt. Nach den Ergebnissen aus der Befragung gibt es diese beim Untersuchungsgegenstand zur Genüge. Demnach hat es für mehr als die Hälfte der Befragten Veränderungen in vielerlei Hinsicht gegeben, beispielsweise der Umzug des Unternehmens an einen neuen Standort sowie die Einführung neuer IT- und Kommunikationssysteme (z. B. das Kommunikationsprogramm Consolidate statt Outlook). Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen ebenso, dass die Kommunikation im gesamten Unternehmen ausgebaut wurde. Dies betrifft jedoch nicht alle Kommunikationskanäle in demselben Ausmaß. Beispielsweise ist für die Mehrheit der Befragten die Face2Face-Kommunikation in ihrer Intensität und Häufigkeit gleichgeblieben. Ein starker Anstieg hat jedoch bei der Kommunikation via E-Mail stattgefunden. Dies gilt auch für Online-Meetings und Schulungen, drei Viertel der Befragten sind hier der Ansicht, dass die Kommunikation über Online-Meetings und Schulungen zugenommen hat. Knapp mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden empfindet auch, dass die interne Kommunikation via Telefon mehr geworden ist. Auch Präsenzmeetings und Schulungen haben deutlich zugenommen. Dies lässt einen Zusammenhang zwischen den vielen Veränderungen der letzten 12 Monate sowie dem Ausbau der internen Kommunikation vermuten.

Veränderungen, die das Unternehmen betreffen, wurden hauptsächlich über Online-Meetings und Schulungen sowie E-Mails kommuniziert. Auch bei bereits bekannten Veränderungen, bei denen es lediglich um Updates geht sind diese Kommunikationswege, die beiden meistgewählten.

Interne Kommunikation kann in informelle sowie formelle Kommunikation aufgeteilt werden. Nach den Ergebnissen der Studie zufolge waren beide Arten der Kommunikation jederzeit gut möglich. Dieser Ansicht sind > 80 % der Befragten. Dieses Ergebnis zeigt, dass auch die persönlichen Bedürfnisse nach sozialem Austausch befriedigt werden konnten und auch genügend Zeit für Fragen zur Verfügung stand.

Wenn nur wenig oder kaum Kommunikation stattfindet, kann dies unter anderem Uninformiertheit der Mitarbeitenden zur Folge haben. Ein Indiz dafür, dass Kommunikation ihr Ziel verfehlt, ist, dass Veränderungen als Überraschung von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden. Dies ist jedoch im untersuchten Unternehmen für die Mehrheit nicht der Fall. 40 % tendierten hier jedoch zum Mittelwert (= ausgeglichen). Da ist es ratsam, die Ent-

wicklung im Auge zu behalten, sodass der Wert nicht umschlägt bzw. Tendenzen in die falsche Richtung früh genug erkannt werden. In dem folgenden abgefragten Item sind 80 % der befragten Mitarbeitenden der Meinung, dass sie sich gut über anstehende Veränderungen informiert fühlen. Dies ist ein hoher Wert und zeigt, dass Informationen über Neuerungen auch tatsächlich bei den Mitarbeitenden ankommen. Die Organisationsmitglieder von Paco-vis Österreich sind mehrheitlich der Überzeugung, dass auch ihre persönliche Meinung zählt und gehört wird. Die Mehrheit der Mitarbeitenden fühlt sich vom Unternehmen nicht vor vollendete Tatsachen gestellt und hat das Gefühl, wo immer es Sinn macht, auch am Entscheidungsprozess beteiligt zu sein.

Ein wesentlicher Teil von Organisationskommunikation ist Feedback. Feedback zu erhalten sowie geben zu können, sind wesentliche Bestandteile gelingender interner Kommunikation. Die Mitarbeitenden sind sich größtenteils einig und geben an, dass Meetings, ob online oder in Präsenz, grundsätzlich als Dialog gestaltet werden. Auch die explizite Frage nach Feedbackmöglichkeiten im Unternehmen wird von knapp 80 % der Mitarbeitenden mit Zustimmung beantwortet. Die Frage, ob es genügend Möglichkeiten gibt, um Feedback zu empfangen sowie zu vergeben, wird ebenso von der Mehrheit mit Zustimmung beantwortet und etwa ein Viertel sieht dies ausgeglichen. Resümierend wird im untersuchten Unternehmen also bereits eine relativ zufriedenstellende Feedbackkultur gelebt.

H1: Die interne Kommunikation wird während der Veränderungsprozesse auf allen Hierarchieebenen ausgebaut.

Die Hypothese 1 kann grundsätzlich verifiziert werden. Die interne Kommunikation wurde auf mehreren Wegen ausgebaut. Hauptsächlich wurde die Kommunikation über die Kanäle E-Mails, Meetings und Telefon intensiviert.

H2: Während Veränderungsprozessen werden wichtige Mitteilungen, die die Veränderung betreffen, von der höheren Hierarchieebene kommuniziert.

Die MAB hat ergeben, dass neue Informationen hauptsächlich von den Führungskräften kommuniziert werden. Darauf folgt die Geschäftsleitung als Informationsvermittler. H2 kann in diesem Fall somit bestätigt werden. Veränderungen werden größtenteils (klassisch) auf dem Top-down-Weg kommuniziert.

Forschungsfrage 2

FF2: Welche Informationsquelle ist für welchen Informationstyp am geeignetsten?

Die folgenden 3 Informationstypen konnten nach den Ergebnissen der Befragung identifiziert werden:

Die Informationssuchenden – 36 % der Befragten ordneten sich dieser Gruppe zu.

Die Informierten – 20 % der Mitarbeitenden, welche an der Befragung teilgenommen haben, ordneten sich dieser Gruppe zu.

Die Interessierten – 44 % der Befragten ordneten sich selbst der Gruppe der Interessierten zu.

Die Beobachtenden – Niemand ordnete sich dieser Gruppe zu.

Die Desinteressierten – Ebenso ordnete sich niemand dieser Gruppe zu.

Das Modell geht davon aus, dass jedes Unternehmen Vertreter*innen aller 5 Gruppen aufweist. Dies kann in diesem konkreten Fall nicht bestätigt werden. Mitarbeitende der Gruppe späte Mehrheit/die Beobachtenden sowie Nachzügler/die Desinteressierten fehlen. Jedoch kann eine Verzerrung im Sinne der sozialen Erwünschtheit nicht ausgeschlossen werden. Das Sample ist auch von der Anzahl (N 25) zu klein, um tatsächlich Aussagen über die Gültigkeit des Modells treffen zu können.

H1: Mitarbeitende, die der Gruppe der Informationssuchenden zugeordnet werden, bevorzugen PULL-Medien und Massenmedien zur Informationsbeschaffung.

Diese Hypothese kann mit den vorliegenden Daten nicht verifiziert werden. Das meistgewählte Lieblingsmedium auf Platz 1 ist in dieser Gruppe die E-Mail. Allgemein lassen sich keine soliden Aussagen treffen und die Hypothese ist schwer mit der Datenlage zu beantworten.

H2: Mitarbeitende, die der Gruppe der Informierten zuzuordnen sind, bedienen sich unterschiedlicher Kanäle.

Diese Hypothese kann nicht bestätigt, aber auch nicht widerlegt werden. Die meisten Mitarbeitenden, die sich dieser Gruppe zugeordnet haben, wählen die E-Mail als bevorzugtes Kommunikationsmittel. Jedoch ist dieser Wert mit drei Mitarbeitenden nicht gerade aussagekräftig. Der Rest verteilt sich auf Telefon und schriftliche Erklärungen mit Bildern auf Platz eins.

H3: Mitarbeitende, die der Gruppe der Interessierten zugeordnet werden können, bevorzugen Face2Face-Kommunikation sowie die bildliche Aufbereitung von Informationen.

Tatsächlich wurde in dieser Gruppe die Face2Face-Kommunikation am häufigsten gewählt. Ob diese Werte tatsächlich für die Verifizierung der Hypothese sprechen, kann jedoch nicht bestätigt werden. Die Gruppe der Interessierten war jene mit den meisten Mitarbeitenden.

H4: Mitarbeitende, die der Gruppe der Beobachtenden zugeordnet werden, bevorzugen PUSH-Medien und reagieren eher auf Mitteilungen höherer Hierarchieebenen.

Da keine/r der befragten Teilnehmer*innen sich dieser Gruppe zugeordnet hat, konnte diese Hypothese weder verifiziert noch falsifiziert werden.

H5: Mitarbeitende, die sich den Desinteressierten zuordnen lassen, vermeiden meist das Rezipieren neuer Informationen, wenn sie es doch tun, dann mit einfachen bildlichen Darstellungen.

Da keine/r der befragten Teilnehmer*innen sich dieser Gruppe zugeordnet hat, konnte diese Hypothese weder verifiziert noch falsifiziert werden.

Die beliebtesten Kommunikationsmittel, wenn es um die Beschaffung von Informationen, die das Unternehmen betreffen, geht, sind E-Mail (Push-Medium), Face2Face-Kommunikation (nicht nach Push und Pull unterscheidbar), Telefon (Push), schriftliche Erklärungen mit Bildern (Push) und die Website (Pull-Medium).

Forschungsfrage 3

FF3: Woran kann man erkennen, dass interne Kommunikation scheitert?

Das Scheitern interner Kommunikation kann mit dem „Nicht-Erreichen“ bestimmter Ziele ausgemacht werden. Diese können, wie oben bereits erwähnt, in mitarbeiter*innenbezogene sowie Organisationsbezogene Ziele unterteilt werden. In dieser Arbeit wird auf die mitarbeiter*innenbezogenen Ziele eingegangen. Zudem werden die Faktoren, ob diese Ziele erfüllt werden, geprüft. Unzufriedene Mitarbeitende sowie uninformierte Mitarbeitende können ein Zeichen für eine misslingende interne Kommunikation bedeuten. Nach Vorbild aus der Studie von O'Connor et al. 2017 wurde die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz anhand bestimmter Adjektive gemessen. Folgende Worte wurden von den meisten Befragten als zutreffend für die Beschreibung ihres Arbeitsplatzes eingestuft: wertvoll, positiv, konstruktiv, angenehm, informativ, nützlich, aufregend, vorteilhaft. Das einzige Wort, welches zu der Befragung nach nicht gut für die Beschreibung des Arbeitsplatzes gepasst hat, lautete entspannend. Mehr als die Hälfte der Befragten empfinden ihren Arbeitsplatz nicht als entspannend. Dies ist grund-

sätzlich nichts Negatives, da der Arbeitsplatz kein Ort der Entspannung, sondern eher einer gewissen Anspannung ist bzw. sein sollte.

Die subjektive Norm, also das Einschätzen der Meinung der Menschen im persönlichen Umfeld, wurde wie folgt bewertet. Die meisten Mitarbeiter*innen bei Pacovis Österreich denken, dass ihr Umfeld glaubt, dass sie mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind. Auch die Frage, ob Menschen in ihrem Umfeld zustimmen würden, dass sie das Unternehmen in den nächsten Monaten tatkräftig bei der Veränderung unterstützt haben, beantworten die meisten mit Zustimmung. Die meisten Befragten gaben auch an, dass ihnen nicht egal ist, was ihre Kolleginnen und Kollegen von Ihnen denken. Die Befragungsteilnehmer*innen geben mehrheitlich an, selbst die Kontrolle darüber zu besitzen, wie sehr sie das Unternehmen im Veränderungsprozess unterstützen. Dies ist ein wichtiger Faktor bei der Unterstützung der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess. Laut der Studie von O'Connor et al. (2017) sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Gefühl haben, selbst über die Kontrolle zu verfügen, motivierter, auch bei der Veränderung mitzuhelfen. Das Scheitern interner Kommunikation lässt sich in diesem Fall nicht erkennen, da mitarbeiter*innenbezogene Ziele erfüllt werden und die interne Kommunikation als positiv bewertet wird.

H1: Unzufriedene Mitarbeitende sind ein Zeichen für eine misslungene interne Kommunikation.

Diese Hypothese kann im Kontext der vorliegenden Arbeit nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse aus der Studie deuten nämlich weder auf ein Misslingen interner Kommunikation hin noch auf eine Vielzahl unzufriedener Mitarbeitender. Es zeigt sich jedoch die Tendenz, dass die Mitarbeiter*innen im untersuchten Unternehmen grundsätzlich zufrieden sind und die interne Kommunikation weitestgehend funktioniert. Es kann jedoch eine Korrelation zwischen zufriedenen Mitarbeitenden und gelingender interner Kommunikation vermutet werden. Ob diese Korrelation tatsächlich besteht, dafür müssen weitere empirische Untersuchungen durchgeführt werden.

Unzufriedenheit kann auch bedeuten, sich nicht zugehörig zu fühlen und ein Gefühl von Isolation im eigenen Unternehmen zu verspüren. Dies wurde nach den Befragungsergebnissen bei den meisten Mitarbeitenden nicht nachgewiesen. Eher das Gegenteil ist hier der Fall. Die meisten Mitarbeitenden können sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das Leitbild wird von fast allen Mitarbeitenden persönlich mitgetragen. Wenn dem Unternehmen geschadet wird, wird auch mir als Mitarbeiter*in geschadet, auch dieser Aussage stimmen die meisten der Befragten zu. Wenn jemand schlecht über die Firma spricht, fühlen sich die meisten Mitarbeitenden auch persönlich angesprochen. Dies lässt auf einen hohen Grad an Zugehörigkeit und Identifikation mit dem Unternehmen schließen.

Laut den Ergebnissen der MAB stehen die meisten voll und ganz hinter den Handlungen der Organisation. Auch Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, werden von der Vielzahl der Mitarbeitenden als nachvollziehbar empfunden.

H2: Uninformierte MA sind ein Zeichen für eine misslungene interne Kommunikation.

Die deutliche Mehrheit der befragten Personen im Unternehmen gibt an, ihre Arbeitsprozesse gut zu kennen und genügend Informationen zu erhalten, um ihre Arbeit ordentlich durchzuführen. Auch der Wissenstransfer, also die Weitergabe des eigenen Wissens an andere Organisationsmitglieder, ist der Ansicht der meisten Befragten nach möglich.

Die Meinung zu den anderen Mitgliedern der Organisation ist positiv. Die Mehrheit der Mitarbeitenden gibt nämlich an, dass sie der Meinung sind, dass die Mitarbeiter*innen aus anderen Abteilungen ihre Arbeitsprozesse gut kennen und wissen, wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben. Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen auch, dass die Organisationsmitglieder wissen, wo sie sich Rat holen können, wenn sie selbst einmal nicht weiterkommen. Wer dann tatsächlich um Rat gefragt wird, hängt bei einem Viertel der Befragten von Sympathiewerten ab. Der Rest sucht Antworten bei den jeweiligen Expert*innen im Unternehmen. Die Hypothese 2 kann also weder belegt noch widerlegt werden, da die Mitarbeitenden aus der Momentaufnahme des Fragebogens nicht als uninformatiert gewertet werden können. Man könnte den Befragungsergebnissen zufolge die Gegenthese aufstellen, dass es einen Zusammenhang zwischen informierten Mitarbeitenden und gelingender interner Kommunikation gibt.

Zusammenführung der Ergebnisse aus der eigenen Erhebung und den schon vorhandenen Daten aus der Literatur

Wenn Menschen mit neuen Situationen und Veränderungen konfrontiert werden, geht damit ein erhöhter Stresslevel einher. Werden die Veränderungen mit sehr viel Stress erlebt, kann dies zu einem Gefühl des Kontrollverlusts führen. Das Individuum entwickelt eine resistente Haltung gegenüber der neuen Situation. Diese Reaktion, welche auch auf der Resistance to Change Skala von Oreg erläutert wird, kann bei den Mitarbeitenden nicht festgestellt werden. Die Mehrheit der Befragten gibt an, sich nicht von der Situation überfordert zu fühlen, und meint grundsätzlich, selbst die Kontrolle darüber zu haben, wie sehr sie das Unternehmen im Veränderungsprozess unterstützen. (vgl. Oreg 2003, zit. nach Saruhan 2014)

Kommunikation als Wertbeitrag zum Unternehmen geht über Image, Reputation, Motivation sowie Leistungsfähigkeit hinaus. Ein wichtiger Aspekt ist die Integrationsfunktion. Wenn Menschen sich über die Informiertheit hinaus integriert fühlen, hat dies Auswirkungen auf die

Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen. (vgl. Kirf et al. 2019: VII) Die Befragung hat ergeben, dass sich der Großteil der Belegschaft als integrierter Teil der Organisation fühlt. 92 % der Befragten haben angegeben, das Leitbild des Unternehmens auch persönlich mitzutragen. Die Mehrheit der Mitarbeitenden fühlt sich auch persönlich getroffen, wenn schlecht über das Unternehmen gesprochen wird, und kann Entscheidungen, die in der Organisation getroffen werden, nachvollziehen. Dies zeugt auch von einem hohen Identifizierungsgrad mit der Organisation. Mitarbeitende, die über relevante Informationen verfügen und sich gut informiert fühlen, gelten als Erfolgsfaktor. (vgl. ebd.) Ein sehr hoher Übereinstimmungswert zeigt sich auch bei der Informiertheit der Mitarbeitenden. 92 % geben an, genügend Informationen zu erhalten, um ihren Job gut erledigen zu können.

Horizontale und informelle Beziehungen machen es den Mitgliedern der Organisation einfacher, reichere und komplexere Informationen innerhalb eines kürzeren Zeitraums auszutauschen und zu verarbeiten, als dies durch formellere und vertikalere Kommunikationswege möglich ist, so der Vorschlag von Daft und Legel (1986) Da das untersuchte Unternehmen bereits über eine flache Hierarchie verfügt und auf diese Weise funktioniert, findet diese Art der Kommunikation bereits größtenteils statt. Geschäftsführung und Abteilungsleitung sind jedoch meist die Übermittler großer Neuigkeiten. Die Ergebnisse aus der Befragung haben gezeigt, dass wichtige Informationen meistens von der höheren Hierarchieebene kommuniziert werden. Wenn Veränderungen der Unternehmensumwelten vorausschaubar sind, funktionieren diese Abläufe gut. Kommen jedoch VUCA-Bedingungen hinzu, kann es passieren, dass solche verankerten Strukturen nicht mehr zur Problemlösung beitragen können. In solchen Fällen ist die Kompetenz Selbständigkeit bei den Mitarbeitenden gefragt. Diese Art von Vertrauenskultur sollte, so gut es geht, früh implementiert werden, sodass Mitarbeitende in Ausnahmesituationen oder Momenten der Unsicherheit vor dem Hintergrund dieser Kultur handeln und wissen, woran sie sich orientieren können. (vgl. Ayberk et al. 2017: 21) Dies wirkt sich positiv auf die Motivation und das Gefühl von Kontrolle auf die Mitarbeitenden aus. Die Integration eines jeden Mitarbeitenden sowie deren Handlungsfähigkeiten sind darauf begründet. Orientierungshilfen sind notwendig, um sich nicht ständig rückversichern zu müssen, ob man den Unternehmenszielen entsprechend entscheidet oder sich verhält. (vgl. Buchholz 2019: 40) Die Unterscheidung der Orientierungsmarker liegt bei agilen Unternehmen darin, dass sie eher das „Wozu“ anstelle des „Wohin“ beschreiben und versuchen, dieses sichtbar und nachvollziehbar für die Mitarbeitenden zu machen. Die Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass die Handlungen der Organisation von den meisten Mitarbeitenden nachvollziehbar sind und eine Identifikation mit den Werten der Organisation durchaus gegeben ist. Etwa ein Viertel der Befragten ist bei der Frage, ob sie voll und ganz hinter den Handlungen der Organisation stehen, unentschlossen.

Offenheit für Veränderungen ist eine wesentliche Grundeinstellung, die es benötigt, um Change-Prozesse voranzutreiben. Changemanagement-Praktiken, wie die Beteiligung an der Entscheidungsfindung und eine angemessene Kommunikation, stehen in positivem Zusammenhang mit der Offenheit für Veränderungen. Auf der anderen Seite, basierend auf der Theorie der Organisationsgerechtigkeit (vgl. Greenberg & Cropanzano 2001), wird mangelnde Partizipation und Information über Veränderungen (Verfahrensungerechtigkeit) oder die Erwartung ungünstiger Folgen von Veränderungen (Verteilungsungerechtigkeit) die Offenheit für Veränderungen verringern. Die wichtige Balance, die nötig ist, um bei der Menge an Informationen die Organisationsmitglieder für die Veränderung zu gewinnen (vgl. Oreg 2006: 94; vgl. Bordia et al 2011:199), wurde zu Beginn der Arbeit bereits erwähnt. Es scheint, als ob diese Balance im untersuchten Unternehmen existent ist. Diesem Anspruch gilt es ständig neu gerecht zu werden. Hier kann die zielgruppengerechte Ansprache der Mitarbeitenden genannt werden. Informationen in einem Pool von verschiedener Aufbereitungsart, je nach Kognitionstyp bzw. je nach Diffusionstyp, können eine Lösung zur besseren Verarbeitung wichtiger Informationen darstellen. Geht es beispielsweise um komplexe Zusammenhänge, welche notwendigerweise von der gesamten Organisation verstanden werden sollen, können Informationen als Text, Video und als bildliche Darstellung mit Erklärungen aufbereitet werden. Die Wichtigkeit hierbei ist wiederum, abschätzen zu können, wann es notwendig ist, Mitteilungen zielgruppengerecht aufzubereiten, da dies nicht zuletzt eine Frage freier Kapazitäten ist. In diesem Bereich kann die interne Kommunikation vieles von dem Bereich PR respektive von der externen Kommunikation lernen.

Das Modell der Informationstypen nach dem Zielgruppenmanagement basiert auf der Annahme, dass alle fünf Typen in jedem Unternehmen zu finden sind. Dies konnte beim Untersuchungsgegenstand nicht festgestellt werden. Gründe dafür können in der Formulierung der direkten Frage im Fragebogen liegen (die Mitarbeitenden konnten sich einer Gruppe zuordnen) oder in der Größe des untersuchten Unternehmens. Das Modell benötigt weitere empirische Überprüfung und sollte in größeren Organisationen angewandt werden.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Analyse der bevorzugt rezipierten Medien im Arbeitskontext. Die schriftliche Darstellung mit Bildern wurde auf den 4. Platz gewählt. Laut der formulierten Hypothese 5 ist diese Art der Darstellung eher für Desinteressierte/Nachzügler-Typen interessant. Dieser Gruppe hat sich in der Befragung jedoch niemand zugeordnet. Entweder bedeutet dies eben eine Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit bei der Beantwortung der Frage, oder H5 kann nicht bestätigt werden, da diese Form der Darstellung von Informationen bei anderen Rezeptionstypen ebenso beliebt ist. Letzteres lässt darauf schließen, dass eine kognitiv leicht verwertbare Information im Arbeitskontext nichts mit dem Interesse der Person an dem Thema zu tun hat, sondern darüber hinaus ger-

ne rezipiert wird, vermutlich weil eine schnelle Verarbeitung von Information mehr Effizienz im Arbeitsalltag bedeutet.

Bei Forschungsfrage 3 ging es um das Scheitern interner Kommunikation und um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Zufriedenheit wurde über verschiedene Items abgefragt. Theorien über die Gerechtigkeit in Organisationen zeigen, dass eine faire Behandlung im Arbeitsumfeld zentral für die Beziehung zu Menschen ist und richtungsweisend in Bezug auf die Reaktion, wenn Dritte eine Entscheidung treffen, die sie selbst ebenso betrifft. Die meisten Mitarbeitenden würden ihren Arbeitsplatz als wertvoll, positiv, konstruktiv, angenehm nützlich, aufregend und vorteilhaft beschreiben. Dies deutet auf eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf ihren Arbeitsplatz hin. Lediglich den Begriff „entspannend“ würde mehr als die Hälfte der Befragten nicht wählen, um ihren Arbeitsplatz zu beschreiben. Die Veränderungen im Unternehmen werden von den meisten als wertvoll, nützlich, sinnvoll, positiv und fordernd bewertet. Eine Überforderung sehen die meisten jedoch nicht darin. Wie sehr das Unternehmen im Veränderungsprozess unterstützt wird, darüber hat jeder selbst die Kontrolle, dieser Aussage stimmen die meisten Mitarbeitenden zu. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist also laut den Befragungsergebnissen sehr hoch. Auch die allgemeine Kommunikationssituation wird von der deutlichen Mehrheit als positiv, konstruktiv, angenehm, wertschätzend, informativ und nützlich bewertet. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden das Unternehmen in den nächsten Monaten bei Veränderungen zu unterstützen ist laut den Umfrageergebnissen gegeben. In der Studie von O’Conner et al. (2017) wird auf den Zusammenhang zwischen Einstellung der Mitarbeitenden sowie Information und Partizipation hingewiesen. Wenn Mitarbeitende sich informiert fühlen und am Veränderungsprozess partizipieren können, deren Jobanforderungen nicht zu hoch sind, hat dies einen positiven Einfluss auf die Unterstützung des Veränderungsprozesses im Unternehmen. In der hier durchgeführten Befragung kann dies zwar nicht nachgewiesen werden, die Ergebnisse deuten aber darauf hin, dass zufriedene Mitarbeiter einen positiven Beitrag im Sinne des Change-Prozesses leisten wollen. Kommunikation gibt Auskunft darüber, wie Interventionen stattfinden und welche Konsequenzen diese haben, was den Mitarbeitenden ein Gefühl der Kontrolle über den Veränderungsprozess vermittelt. (vgl. Neves & Caetano 2006) Daraus ergibt sich ein geringerer Widerstand gegenüber der Veränderung seitens der Mitarbeitenden. (vgl. Miller, Johnson & Grau 1994, Wanberg & Banas 2000)

Bei Saruhan (2014) deuten die Studienergebnisse darauf hin, dass Kommunikation einen positiven Einfluss auf den Widerstand gegenüber Veränderungen hat. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Vorstellung, dass effektive Kommunikationsaktivitäten innerhalb der Ar-

beitsumgebung positive Verhaltensweisen der Mitarbeitenden unterstützen, um bei organisatorischen Veränderungsbemühungen erfolgreich zu sein. (vgl. Saruhan 2014: 159)

Darüber hinaus lässt sich sagen, dass die Beziehung zwischen wahrgenommener Gerechtigkeit und Kommunikation sehr stark ist. Wenn Kommunikation als akkurat und entgegenkommend erlebt wird, wird die jeweilige organisatorische Anpassung bzw. Veränderung eher als fair empfunden. Forschende führten mehrere Studien durch, um die Bedeutung einer effektiven Kommunikation für die Wahrnehmung von Unternehmensgerechtigkeit zu untersuchen. (vgl. Saruhan 2014: 159) Die Resultate dieser Studien ähneln denen von Saruhan, nämlich in Bezug auf den Einfluss von effektiver Kommunikation auf die wahrgenommene Gerechtigkeit. In der Studie von Saruhan wurde die mediiierende Rolle zwischen Kommunikation und Widerstand gegen Veränderung deutlich. (vgl. Saruhan 2014: 159) Die in dieser Arbeit durchgeführte Studie lässt keine direkten Aussagen über die wahrgenommene Gerechtigkeit zu. Hinweise auf wahrgenommene Ungerechtigkeit zeigen sich jedoch auch nicht.

Beispielsweise hat Pitts (2006) angegeben, dass Kommunikation einen starken Einfluss auf die empfundene Gerechtigkeit in einer Organisation hat. Daly et al. (1994) untersuchten diesen Zusammenhang und haben herausgefunden, dass Kommunikation positive Effekte auf wahrgenommene Fairness hat. (vgl. Pitts zit. nach Saruhan 2014; vgl. Daly et al. 1994)

Normative Überzeugung oder subjektive Norm kann zu einem wahrgenommenen sozialen Druck führen. Kontrollüberzeugungen, also das Gefühl, wie sehr man selbst die Kontrolle über die Situation hat, führen zu wahrgenommener Verhaltenskontrolle oder Selbstwirksamkeit. Die Auswirkungen der Einstellung zum Verhalten und der subjektiven Norm auf die Absicht werden moderiert durch Wahrnehmung der Verhaltenskontrolle. Grundsätzlich gilt, je positiver die persönliche Einstellung, je günstiger die subjektive Norm und je größer die wahrgenommene Kontrolle ist, desto eher besteht die Absicht, das gefragte Verhalten durchzuführen. (Ajzen 2019: 1)

O'Conner et al. (2017) stellten fest, dass Variablen, basierend auf der Theorie of Planned Behaviour, die Effekte von Information und Partizipation auf den Mitarbeitenden-Support (Unterstützung des Change-Prozesses im Unternehmen) mediierten. Diese indirekten Beziehungen von Information und Partizipation auf den Mitarbeitenden-Support waren signifikant bei geringen und mittleren Jobanforderungen, jedoch nicht bei hohen Jobanforderungen. Wenn also die Jobanforderungen hoch sind, reduziert dies die vorteilhaften Effekte von Information sowie Partizipation auf die Mitarbeiter*innenunterstützung. Die positiven Effekte von Information und Partizipation auf den Mitarbeitenden-Support können größtenteils zur Einstellung/Attitüde der Mitarbeitenden sowie zur subjektiven Norm attribuiert werden. Daraus folgt, dass Führungskräfte auf die Einstellung der Mitarbeitenden sowie deren Normen

abzielen sollten, wenn sie die Unterstützung der Mitarbeitenden im Sinne des Change-Prozesses wollen.

Dort, wo Unsicherheit herrscht und das Vertrauen nicht bis wenig vorhanden ist, wird Kommunikation eher mit Menschen initiiert, bei denen es aufgrund subjektiv wahrgenommener Ähnlichkeiten leicht fällt. Gemeinsamkeiten, die von demselben Sprachgebrauch, ähnlichem Kleidungsstil bis hin zur ethnischen Herkunft, Alter und Geschlecht reichen, werden als Garant vermutet, um Informationen effektiv und verständlich zu übermitteln und zu empfangen, auch über längere Distanzen. Man spricht hier von weitgehend homomorpher Basis bzw. von dem Begriff der Homophily. (vgl. Rogers/Agarwala-Rogers 1976:14; vgl. Theis-Berglmair 2004: 72) Die Ergebnisse aus der Mitarbeitendenbefragung zeigen, dass nur ein Viertel der Befragten Personen nach Sympathie wählt, von wem Informationen eingeholt werden. Dies spricht für ein großes Vertrauen unter den Organisationsmitgliedern und einen konstruktive Kommunikationssituation.

Das Aufstellen von Regeln und die Durchführung von Ritualen werden angewandt, um unternehmensinterne Unsicherheiten zu reduzieren und eine Struktur zu schaffen. (vgl. Hofstede 1984: 158) Die Zukunft wird dadurch nicht vorhersehbarer, diese Praktiken erzeugen aber eine Pseudosicherheit bei den Organisationsmitgliedern, indem sie diese vom Stress der Ungewissheit befreien und „Wegbeschreibungen“ für „wenn, ... dann“ vorgeben. Auf dieser Basis entwerfen und bauen Organisationsakteure ihre zukünftigen Handlungen auf. (vgl. ebd.)

Hofstede untersucht auf Basis eines interkulturellen Vergleichs die arbeitsbezogenen Werte von 40 Ländern. Er spricht davon, dass Organisationen interne Unsicherheiten durch das Schaffen von Regeln und Regulationen verringern und/oder beseitigen. (vgl. Hofstede 1984: 158) Wie oben erwähnt, ist höhere Sicherheit dadurch zwar tatsächlich nicht gegeben, aber Rituale erzeugen eine Pseudosicherheit bei den Organisationsmitgliedern, welche Ungewissheit beseitigt, Orientierung bietet und auf dessen Grundlage die Mitglieder ihre zukünftigen Handlungen aufbauen können.

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, den Status quo interner Kommunikation in einem Unternehmen zu erheben und so eventuelle Probleme und Ineffizienz in der Kommunikation zu erkennen und Lösungen zu finden. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes haben sich die drei Forschungsfragen ergeben. Interne Kommunikation ist ein Forschungsfeld, welches sich in den letzten 20 Jahren stark gewandelt hat. Spätestens seit der Corona-Krise sind Online-Meetings und Homeoffice fixe Bestandteile eines jeden Unternehmens, bei manchen Bran-

chen mehr und bei manchen weniger. Diese neuen Bedingungen bringen auch neue Herausforderungen für die interne Kommunikation. New Work und agile Unternehmensstrukturen werden immer öfter gelebt. Hyperflexible Arbeitszeiten sind ein Stück weit mehr zum Mainstream geworden und gelten nicht mehr als Ausnahme.

Die Kommunikation wird in Zukunft immer mehr ineinandergreifen und der Übergang von Office zur privaten Kommunikation scheint fließend zu sein, da die benutzten Tools und Programme dieselben sein werden. Der Druck auf Unternehmen steigt, aufgrund komplexer Umweltgegebenheiten und verschärfte Wettbewerbssituationen. Klassische Werbeformen und ein Denken in klassischen Marketingdimensionen sind Auslaufmodelle, welche in Bezug auf Glaubwürdigkeit und Mehrwert mangelhaft sind. Reine Selbstdarstellung und Leistungsschau reichen nicht mehr aus. Niemand ist „nur mehr“ Empfänger einer Botschaft. Partizipation, Interaktivität und Dialog mit den Kunden und Mitarbeitenden ist die neue Normalität, in der viel Potenzial steckt, jedoch auch aufgrund der verschobenen, und ein Stück weit mehr ausgeglichenen Machtverhältnisse auch Risiken birgt. (vgl. Drowatzky 2020: 129) Veränderungen haben große Auswirkungen auf die interne Unternehmenskommunikation. Das gesamte Ausmaß konnte in der vorliegenden Arbeit nicht erforscht werden, jedoch hat sich gezeigt, dass die Kommunikationshäufigkeit auf bestimmten Kanälen eindeutig steigt und bestimmte Neuigkeiten meistens von höheren Hierarchieebenen kommuniziert werden.

Forschungsfrage zwei ist, rückblickend betrachtet, komplexer zu beantworten, als dies zu Beginn ersichtlich war. Welche Kommunikationsform von welchen Typ Mitarbeiter am liebsten rezipiert wird und ob dies überhaupt mit einem bestimmten Informationstyp zusammenhängt, konnte nicht beantwortet werden. Weiterführende Forschungen und empirische Untersuchungen mit einer erheblich größeren Grundgesamtheit sind hier notwendig.

Woran merkt man, dass interne Kommunikation scheitert? In der Literatur wird das Verfehlen bestimmter Ziele als das Scheitern interner Kommunikation betrachten. Um dies messbar zu machen, musste nach den Erfolgskriterien für diese Ziele gesucht werden. Das Resultat der Eruierung war, dass uninformierte Mitarbeitende und unzufriedene Mitarbeitende Indikatoren für das Scheitern interner Kommunikation sind. Die Zufriedenheit und Informiertheit der Mitarbeitenden wurden in der Befragung analysiert. Die Ergebnisse zeigten, dass die Organisationsmitglieder des untersuchten Unternehmens weder als unzufrieden noch uninformiert einzustufen sind. Interne Kommunikation funktioniert also in diesem Fall gut, und Forschungsfrage 3 konnte dadurch beantwortet werden, dass die interne Kommunikation gelingt, wenn sich Mitarbeitende informiert fühlen und zufrieden sind. Dieser Teilaspekt funktionierender interner Kommunikation gilt als erfüllt.

Ausblick

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind das Aushängeschild der Organisation und ein Multiplikator der durch die Kommunikationsgegebenheiten der aktuellen Zeit keinesfalls unterschätzt werden darf. Hier gibt es wiederum viele Chancen, die Unternehmenskultur wirkungsvoll nach außen zu kommunizieren. Firmen sind nicht mehr nur Organisationen, sondern zu Brands geworden, deren Werte und Überzeugungen kommuniziert werden sollen. (vgl. Kirchner 2001: 17) Emotionen und echte Geschichten sind notwendig, um die Aufmerksamkeit auf sich zu richten. Wie sich Veränderungen des Kommunikationsverhaltens auf die interne Kommunikation im Allgemeinen auswirken, gilt es noch zu erforschen. Auch stellen sich Fragen in Richtung Unternehmensstrukturen, da nicht in jedem Unternehmen eine flache Hierarchie, in der in den Alltag eingebettete, flexible und agile Kommunikationsformen möglich sind, sinnvoll erscheint.

Gelingende interne Kommunikation bedeutet das Erreichen bestimmter mitarbeiter*innenbezogener sowie organisationsbezogener Ziele. (vgl. Macharzina 1990) Diese Ziele sind nicht trennscharf und bedingen und beeinflussen sich manchmal auch gegenseitig. In Zeiten großer Change-Projekte steigt die Kommunikation im gesamten Unternehmen. Die Herausforderungen dabei sind, Mitarbeitende tatsächlich auch zu erreichen sowie deren persönliche Situation möglichst gut miteinzubeziehen und zu berücksichtigen, ohne dass dabei die Organisation zu Schaden kommt. Mitarbeitende für die Veränderung durch Vertrauen und Gerechtigkeit zu gewinnen sowie das Schaffen und Gewährleisten freier Handlungsspielräume sind wichtige Aspekte, um Veränderungen erfolgreich voranzubringen. Die zielgruppengerechte Ansprache der Mitarbeitenden sollte ab einer bestimmten Unternehmensgröße nicht unbeachtet bleiben. Dabei soll die Menge an Informationen nicht erhöht werden, aber ihre Aufbereitung entsprechend vielfältig sein. So kann das Rezipienten-Paradoxon gelöst oder vermieden werden, und Mitarbeitende suchen sich selbst die Art des Mediums aus, je nach persönlichen Vorlieben oder anhand von aktuell gegebenen Rahmenbedingungen. Im Bereich der zielgruppengerechten Ansprache von Mitarbeitenden gibt es viel Potenzial für weiterführende Forschungen. Auch die VUCA-Bedingungen der Umwelt und die bereits seit über 2 Jahren andauernde Pandemie, in der wir uns noch befinden, haben Kommunikationsentwicklungen in bestimmte Richtungen beschleunigt. Die (interne) Unternehmenskommunikation muss zukünftig möglichst viele Anforderungen bündeln und kann so auf Basis eines holistischen Ansatzes funktionieren. Interdisziplinäre Lösungen sind gefragt, die Werbung, Sponsoring, Employee Branding, Public Relations und interne Kommunikation vereinen. Laut Schultz geht es um den Perspektivwechsel hin zu einer Kommunikation, so wie sie die Kunden in ihrem Alltag wahrnehmen. (vgl. Schultz et al. 1993, xvii)

Interne Kommunikation, die Antwort auf alles?

Dass die interne Kommunikation eine wesentliche Rolle innehat, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse erfolgreich voranzutreiben, ist unumstritten. Betrachtet man einflussreiche Modelle und Theorien im Changemanagement, so wird dies klar und deutlich sichtbar. Der internen Kommunikation wird eine Schlüsselrolle zugewiesen, wenn es um den Erfolg von Change-Projekten geht. Doch wie genau sieht diese Rolle aus?

Eine Rolle beschränkt sich ja nicht nur auf die Art und Weise, wie bestimmte Prozesse abgearbeitet werden. Eigen- und Fremdwahrnehmung, die grundsätzliche Haltung, bestimmte Verantwortlichkeiten sowie die erfolgreiche Bearbeitung von Tätigkeiten sind ebenso zu bedenken. (vgl. Stolz 2019: 220) Stolz diskutiert die Rolle der internen Kommunikation anhand der folgenden 3 Thesen:

- 1. Da interne Kommunikation in Veränderungsprozessen als wesentlich angesehen wird, führt dies oft dazu, dass Veränderungsmanagement auf Kommunikation reduziert wird. Dies darf nicht – wie leider zu oft – zur Folge haben, dass der/die interne Kommunikationsverantwortliche die Veränderung durchführen und verantworten muss. (Stolz 2019: 220)*
- 2. Die interne Kommunikation in Veränderungsprozessen ist effizienter, je dezentraler sie von den involvierten und betroffenen Stakeholdern selbst umgesetzt wird. (Stolz 2019: 220)*
- 3. Interne Kommunikation in Change-Prozessen gelingt dann besser, wenn die Veränderung nicht ausdrücklich (als >neu<) benannt und abgegrenzt wird, sondern narrativ und semantisch >verschwindet<, indem die Veränderung mit dem Bisherigen und der übergeordneten Sinnhaftigkeit und Mission der Organisation verbunden wird. (Stolz 2019: 220)*

Zu These 1 lässt sich sagen, dass interne Kommunikation zwar wesentlich für den Change ist, jedoch sollte der Prozess nicht darauf reduziert werden, denn dies kann oft zur Folge haben, dass das Gelingen oder Scheitern der Veränderung lediglich an der Kommunikation festgemacht und die Verantwortung nur dem/der Kommunikationsbeauftragten zugewiesen wird. (vgl. Stolz 2019: 222)

So erfolgt eine Gleichsetzung von interner Kommunikation und Veränderungsmanagement. Dies führt dazu, dass wesentliche Elemente des Changemanagements missachtet werden und die interne Kommunikation hinsichtlich ihrer Kompetenz überfordert wird. Erfolgreiches

Veränderungsmanagement ist mehr als die transparente, situationsgerechte und adressatengerechte Kommunikation.

Betrachtet man die notwendigen Elemente, so wird klar, dass dies nicht von der internen Kommunikation alleine gestemmt werden kann und eine Aufteilung der Arbeitsleistungen auf die jeweiligen Experten erfolgen muss. Es sollte jedoch ein ständiger Abgleich mit den Arbeitsleistungen der jeweiligen Arbeitsschritte des Veränderungsmanagements und der internen Kommunikation stattfinden, um eben die transparente, adressatengerechte und situationsgerechte Kommunikation der jeweiligen Teilschritte zu gewährleisten. (vgl. Stolz 2019: 222f)

Folgende Erfolgsfaktoren seien hier beispielhaft genannt:

- Klarheit darüber, dass die Veränderung ein notwendiges Ziel darstellt
- Kräfte die über Zeit, Motivation, Expertise und Überzeugungskraft verfügen
- Mitarbeitendeninvolvement sowie (Re-)Evaluation auf Basis von Erfahrungen und Zwischenergebnissen
- Bestehende und neue Prozesse verbinden und zur Routine werden lassen
- Freiräume für eine dezentralisierte Umsetzung der Veränderung schaffen
- Empathische, konsistente und zielgerichtete Führung, speziell beim Aufkommen von Widerständen
- Neue Prozesse und Verhaltensweisen systematisch stärken durch die Anpassung der Organisationssysteme
- Veränderungen institutionalisieren und dabei aber die Sicht auf weitere Veränderung und Veränderungsnotwendigkeiten bieten

(vgl. Argyris 1992; Blomme 2012; Bolman/Deal 2017; Havermans et al. 2015; Kotter 2012; Nagel 2016; Weick/Quinn 1999, zit. nach Stolz 2019: 222)

These 2 meint, dass erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen nicht zuletzt von einer dezentralen Ansprache abhängt. Ebenso ist die Aufteilung in bestimmte Phasen hilfreich. Kommunikation soll über die gewohnten Kanäle bzw. gewohnten Mitglieder stattfinden, von denen auch sonst Informationen zum Arbeitsalltag gestreut werden. Die Rezeption der Inhalte fällt somit leichter und ist in den gewohnten Kontext eingebettet. Daraus folgt die nun dargestellte idealtypische Kaskade für interne Kommunikation:

Eine klare Erklärung, Legitimation und Unterstützung der Veränderung durch die Geschäftsleitung. Durch die Ansprache aller Mitarbeitenden sollen grundlegende Rahmenbedingungen deutlich gemacht werden. (vgl. Cummings/Worley 2005, zit. nach Stolz 2019: 224) Eine Erleichterung bzw. Unterstützung dieses Schrittes durch die Interne Kommunikation kann in

Form von Gestaltung geeigneter Erzähl- und Präsentationsformate oder durch Coaching erfolgen. Das mittlere Management muss die wesentlichen Teile für die jeweiligen Betroffenen Teams oder Abteilungen herausfiltern bzw. identifizieren und in konkrete Veränderungsschritte übersetzen. Die Unterstützungsfunktion der internen Kommunikation kann sich in diesem Schritt durch das gemeinsame Aufbereiten von Kommunikationsplänen, Assistieren bei der Planung von Informations- und Teamanlässen oder als Kommunikationscoach auszeichnen. (vgl. Nonaka 1994, Stolz 2019: 224)

Der Informationsfluss darf bei Veränderungen, die bereits in vollem Gange sind, nicht unterbrochen werden. Die gesamte Organisation ist auf dem neuesten Stand zu halten, auch um vom Fortschritt der anderen ebenso Kenntnis zu erhalten. Das übergeordnete Ziel gilt es dabei immer wieder vor Augen zu führen. Die Verantwortung der Kommunikationsexperten liegt hierbei bei der Sicherstellung des Wissensflusses, also die Ermöglichung dessen, sowie das eventuelle Moderieren. Schnittstellen, an denen üblicherweise Informationen fließen, sollten auch im Veränderungsprozess als solche fungieren. (vgl. Allee 2003; Stolz 2019: 225) Evaluation und Monitoring findet am besten bereits während der Umsetzung der Veränderungen statt, spätestens jedoch bei der beginnenden Etablierung neuer Verfahrensweisen. Die Erarbeitung allgemein anerkannter Bewertungskriterien soll erfolgen, anhand deren die Mitarbeitenden ihr eigenes sowie das Tun der anderen analysieren und einordnen können. Die interne Kommunikation kann dabei diese Kriterien formulieren und/oder unterstützend bei der Interpretation tätig sein. Der Erhalt der Kriterien kann ebenso durch die Kommunikationsexperten sichergestellt werden. (vgl. Stolz 2019: 225) Diese idealtypischen Abläufe legen eine dezentrale und möglichst eingebettete Kommunikation in die jeweiligen Arbeitskontexte nahe. Veränderungskommunikation ist also nicht direkt als solche sichtbar und verschwimmt mit der Alltagskommunikation. Die Rolle der Kommunikationsbeauftragten im Unternehmen ist daher nicht direkt offensiv sichtbar. Die Beauftragten stellen das Gelingen der Kommunikationsschritte sicher durch die Befähigung der Stakeholder sowie das Schaffen angemessener Rahmenbedingungen und Formate für die Kommunikation. (vgl. Stolz 2019: 225)

Zuletzt gilt es, These 3 mit der Behauptung die Veränderung semantisch verschwinden zu lassen. Dies rührt daher, dass, wie bereits erwähnt, Change-Prozesse zu einem beständigen Alltag geworden sind. Veränderung ist die einzige Konstante, gerade bezogen auf die VUCA-Welt und die voranschreitende Digitalisierung, die in ihrer Geschwindigkeit nicht langsamer wird. Auch ungewollte Change-Booster (wie beispielsweise die Covid-19-Pandemie) sorgen für unberechenbare Veränderungen auf sämtlichen Märkten. Traditionelle Modelle heben die Veränderung explizit hervor. Bei andauernder Veränderung kann dies aber schnell zu einer

Überforderung der Organisationsmitglieder führen, da sich diese ihrem Empfinden nach ständig im Ausnahmezustand befinden.

Die Kunst der zukünftigen Change Kommunikation sowie der internen Kommunikation besteht also darin gerade nicht, explizit und offensichtlich die Veränderung hervorzuheben, sondern diese als Element für das übergeordnete Ziel neu hinzugekommene Notwendigkeit zu betrachten. Die Veränderung bleibt kontinuierlich bestehen und muss daher Sinn und Purpose auch immer mit kommunizieren, um nicht als lästig wahrgenommen zu werden. Der elementare Kern der Organisation und deren Ziele stehen immer im Mittelpunkt, durch fluktuierende Rahmenbedingungen bedarf es hier nun eben ständiger Anpassungen, sei es durch veränderte Marktbedingungen oder die Entwicklung komplett neuer Kundenbedürfnisse. Wenn die Veränderung schlüssig zum übergeordneten Ziel passt und narrativ eingeordnet werden kann, wird diese als weniger invasiv wahrgenommen. Zudem lässt sich leichter ableiten. Veränderung an sich, also als Einzelereignis, wird in der internen Kommunikation narrativ unwichtiger und der Zweck für das übergeordnete Ziel, die Konstante, rückt in den Vordergrund. (vgl. Stolz 2019: 226f)

Vorteile können hierbei auch durch die ständige Reflexion der Mitarbeitenden mit dem übergeordneten Unternehmensziel entstehen. Haben diese nämlich immer das große Ganze vor Augen, sind Widerstände gegen Veränderung eher berechtigt und zu hinterfragen, als wenn der Widerstand aus der Angst zur Veränderung wächst.

Literaturverzeichnis

Ajzen, I. (2002) Constructing a Theory of Planned Behaviour Questionnaire. Brief Description of the Theory of Planned Behaviour (2019).

Allgäuer, J.E., Larisch, M. (2011) Public Relations von Finanzorganisationen. Ein Praxis-handbuch für die externe und interne Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Aoki, M. (1986), 'Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm', The American Economic Review, Vol. 76, No. 5, S. 971–983.

Appelbaum, S. H., Habashy, S. Malo, S. L., & Shafiq, H. (2011) Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. Journal of Management Development Vol. 31 No. 8, 2012 S. 764-782 Emerald Group Publishing Limited 0262-1711 DOI 10.1108/02621711211253231

Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., & Bolden, R. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75(2), S. 217–231

Ayberk, E. M., Kratzer L. Linke L.,P. (2017) Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden Springer Gabler S.21

Barrett, D. J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. Corporate Communications, 7, (4), S.219-231.

Bigley, G. A. and Roberts, K. (2001), 'The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments', Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6, S. 1281–1299

Bierhoff (1998) Sozialpsychologische Aspekte der Kooperation. In Spieß E. (Hrsg) Formen der Kooperation – Bedingungen und Perspektiven, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 21-36

Bögel, R. & Rosenstiel, L. von (1999). Mitarbeiterbefragung im Qualitätsmanagement. In Zolondz H. D. (Hrsg.), Lexikon des Qualitätsmanagements. (S. 842–856). München: Oldenbourg

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. Journal of Business and Psychology, 18, S. 507-532.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & Di Fonzo, N. (2006) Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group and Organization Management*, 31, S. 601-621.

Bordia, P., Restubog S. L., Jimmieson N. L. & Irmer E. B. (2011) Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management* 36(2) S. 191–222. Sage Pub. DOI: 10.1177/1059601110392990.

Buchholz, U. (2016) Die Adressierung von Informationstypen zur Auflösung des Rezipientenparadoxons: Überlegungen zur Umsetzbarkeit am Ergebnis eines Feldversuchs In Huck-Sandhuh, S. (Hrsg.) *Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzepte und Empirische Befunde*. Springer VS Fachmedien Wiesbaden ISBN 978-3-658-11021-5 ISBN 978-3-658-11022-2 (eBook) DOI 10.1007/978-3-658-11022-2.

Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Buchholz, U. (2015) *Interne Unternehmenskommunikation*. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*, S. 831–850. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Buchholz U. (2019) Purpose statt Mission: das Erläutern des Wozu anstatt der Erklärung des Wohin. In: Constanze Jecker (Hrsg.) *Interne Kommunikation. Theoretische, empirische und praktische Perspektiven* Herbert von Halem Verlag.

Cummings T., Cummings C. (2014) Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, S. 141-154

Cushman, D. P.; King, S., S., (1985) National and organizational Cultures in conflict resolution: Japan, the United States, and Yugoslavia, in: Gudykunst W., Stewart, L., Ting-Toomey, S., (Hrsg.) *Communication, culture and organizational processes. International and intercultural handbook*, Vol.9, Beverly Hills: Sage, S. 114-133.

Daly, J., P., Geyer ., D., (1994) The Role of Fairness in Implementing Large-scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcomes in Seven Facility Relocation. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

Daft, R. L. and Lengel, R. H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design', *Management Science*, Vol. 32, Nr. 5, S. 554–570.

Dutton, J., E., (1988) Understanding strategic agenda building and its implications for management change. In: Pondy, L., Boland, R., J., Thomas, H. (Hrsg.) Managing ambiguity and change, Chichester etc., S.127-144.

Drowatzky, M (2020) Integrierte Kommunikation – theoretisches Konstrukt oder praktisches Handlungskonzept. Journal of Media Research, Vol. 13 Issue 2(37) / 2020, pp. 129-14

Empter, S., Handschuh-Heiss, S., Höflich, J., Theis, A., M., (1986) Kommunikations- und Informationsverhalten in Großorganisationen , Augsburg: Lehrstuhl für Soziologie und Kommunikationswissenschaft.

Erim, F.N.A.(2009). Individual Response to Organizational Change: Creating Façade of Conformity, its Antecedents and Effects on Participation in Decision making, Work Engagement, Job Involvement, Intention to Quit. Marmara Üniversitesi zitiert nach Saruhan, N., (2014) The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. In: Business and Economics Research Journal. Vol. 5 Number 4, S. 143-166

Erpenbeck, J., & Von Rosenstiel, L., (2003) Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Zit nach. Kirf. B., Eicke, K.N.,Schönburg S., (2019) Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation 2.Auflage Springer, Gabler Wiesbaden.

Festinger L. (1957) A theory of cognitive dissonance, Evanstone Ill.

Fiske, S. (2018) Social Cognition Selected Works of Susan T. Fiske By Susan T. Fiske A Psychology Press Book Routledge Taylor and Francis Group London and New York

Foster, R., N., Kaplan, S., (2001) Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Under-perform the market- and how to successfully transform them. New York: Currency

Frenzel, K., Müller, M., & Sottong, H. (2008). Interne Kommunikation im Wandel. Eine Storytelling-Studie zu Problemen, Perspektiven und Lösungsversuchen aus der Sicht von IK-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen. München: System + Kommunikation

Fröhlich, R., Szyszka, P., & Bentele, G. (Hrsg.) (2015). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Frey, D. & Gaska, D. (1993). Die Theorie der kognitiven Dissonanz. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie (Band 1, S. 275–326). Bern: Huber.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001) Advances in organizational justice. Stanford, CA: Stanford University Press.

Harris, G. (1994) Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective *Organization Science*, Aug., 1994, Vol. 5, No. 3 (Aug., 1994), S. 309-321

Hays, J. (2010). *The theory and practice of change management*, 3. Ausgabe. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Hofstede, G., (1984) *Cultures consequences: international differences in work related values*, Beverly Hills, etc.: Sage.

Huck-Sandhu, S. (2016) *Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzepte und Empirische Befunde*. Springer VS Fachmedien Wiesbaden ISBN 978-3-658-11021-5 ISBN 978-3-658-11022-2 (eBook) DOI 10.1007/978-3-658-11022-2

Huck-Sandhu, S. (2013) Orientierung von Mitarbeitern. Ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier (Hrsg.), *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* S. 223 – 245. Wiesbaden: Springer VS

Jablin, F.M. (1982) Formal Structural characteristics of organizational and superiorsubordinate communications, in: *Human Communication Research* 8, S338-347

Jacobs, M. (1998) A strategic approach to a changing world. *Credit Union Magazine*, 64, S.17–21.

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008) Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, S. 237-262.

Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2011) Predicting employee intentions to support organizational change: An examination of identification processes during a re-brand. *British Journal of Social Psychology*, 50, S. 331–341.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, S. 361-386.

Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the corporation*, New York

Katz, D. and Kahn, R. L. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley

Kirchner, K. (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Kirf. B., Eicke, K.N.,Schönburg S., (2019) Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation 2.Auflage Springer, Gabler Wiesbaden

Kotter, J. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73, S. 59-67

Kotter, J.P. (1996) Leading Change, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Landes, M. Steiner, E. (2014) Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Springer VS Wiesbaden 2014 S.4

Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995) Understanding organizational change: A schematic perspective. Academy of Management Journal, 38, S. 537-554

Lawrence, P. R., Lorsch, J., W., (1967), Organization and environment: Managing differentiation and integration, Boston.

Lewin, K. (1943) Defining the „field at a given time.“ Psychological Review, 50, S. 292–310. (Republished in Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science. Washington, D.C:American Psychological Association 1997).

.Likert, R., (1967) The human organization, New York

Macharzina, K. (1990) Informationspolitik. Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden: Gabler

Maier, G., W., Streicher, B., Jonas, E., & Woschée, R., (2007) Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen. Diagnostica 53, 97-108

Mast, C. (2019) Unternehmenskommunikation Ein Leitfaden 7.Auflage mit einem Beitrag von S, Huck-Sandhu UVK Verlag München 2019

Mast, C. (2014) Interne Kommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung (S. 1121 – 1140). Wiesbaden: Springer VS.

Miller, V., Johnson, J., & Grau, J. (1994) Antecedents to willingness to participate in planned organizational change. Journal of Applied Communication Research, 22, S. 59-80.

Montada, L. & Kals, E. (2001). Mediation. Psychologie Verlags Union. Zit nach Spieß E., Von Rosenstiel, L. (2010) Organisationspsychologie - Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Nerdinger, F. W. (1995). Motivation und Handeln in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2011) Arbeits- und Organisationspsychologie (2. Aufl.). Berlin: Springer.

O'Connor P. J. & Jimmieson N. L. & White K. M. (2017) Too Busy to Change: High Job Demands Reduce the Beneficial Effects of Information and Participation on Employee Support Published online: 9 September 2017 Springer Science+Business Media, LLC 2017 In: J Bus Psychol (2018) 33, S. 629–643.

Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, S. 73-101.

Pearce, W., B.; (1976) An overview of communication in interpersonal relationships, Palo Alto, California Science Research Associates.

Pearce, W., B., (1976a) The coordinated management of meaning: a rules based theory of interpersonal communication, Beverly Hills, London: Sage: S.17-36.

Pearce, W., B., Cronen, V., E., (1980) Communication, action and meaning. The social creation of reality, New York.

Petty R. E, Cacioppo J. T (1986) Communication and persuasion: central and peripheral routes to attitude change. Springer, New York.

Pitts, J. P. (2006) The Effects of Managerial Communication and Justice Perceptions in Employee Commitment to Organizational Change: A Mixed Methods Field Theory. Unpublished Doctoral Dissertation, The Graduate Faculty of Auburn University. Zitiert nach: Saruhan, N., (2014) The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. In: Business and Economics Research Journal. Vol. 5 Number 4, S. 143-166.

Rogers, E. M. (2003) Diffusion of innovations, 5. Auflage Free Press, New York.

Rogers, E. M.; Agarwala-Rogers R. (1976) Organizational communication, in: Hannerman, G. McEwen, W. (Hrsg.) Communication and Behaviour, Reading, Mass., S. 218-236.

Röhner, Schütz (2021) Essenzen – Im Gespräch mit Paul Watzlawick, 1. Auflage, Hogrefe Verlag, Bern S. 30

Saruhan, N., (2014) The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. In: Business and Economics Research Journal. Vol. 5 Number 4, S. 143-166.

Schick, S., (2014) Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 5., aktualisierte Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Schneider F. M., Retzbach A., Barkela B., Maier M. (2014) Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger (Hrsg.) Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie Management Wertschöpfung. 2. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2014. S. 449-454.

Spachmann, K. & Huck-Sandhu, S. (2015) Zwischen Beteiligung und Dialog: Social Media in der internen Kommunikation. Ergebnisbericht zur Umfrage 2014. Pforzheim/Stuttgart: Hochschule Pforzheim/Universität Hohenheim. Zit nach.: Huck-Sandhu, S. (2016) Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzepte und Empirische Befunde. Springer VS Fachmedien Wiesbaden.

Spachmann, K., & Huck-Sandhu, S. (2013) Interne Kommunikation – Stellenwert und Neuausrichtung. In G. Bentele, M. Piwinger & G. Schönborn (Hrsg.), Loseblattwerk Kommunikationsmanagement (Beitrag 3.96). Neuwied: Luchterhand.

Spieß E., Von Rosenstiel, L. (2010) Organisationspsychologie - Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Spillan, J. E., Mino, M & Rowles M., S. (2002) Sharing Organizational Messages through Effective Lateral Communication. Communication Quarterly, 50, (2) S. 96-104.

Stehle, H. (2016) Von Anweisung bis Orientierung– die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: Huck-Sandhu S.(Hrsg.) Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und Empirische Befunde, S. 53–70, Wiesbaden: Springer VS.

Stohl, C. (1995) Organizational Communication. Connectedness in Action. Thousand Oaks: Sage.

Stolz, I. (2019) Der Change der Change Kommunikation. In Constanze Jecker (Hrsg.) Interne Kommunikation. Theoretische, empirische und praktische Perspektiven. Herbert von Haller Verlag.

Sussman, L., (1975) Communication in organizational hierarchies: the fallacy of perceptual congruence. In: Western Speech Communication, Vol. 39, S.191-199.

Theis-Berglmair, A. M. (2003) Organisationskommunikation. Theoretische Grundlagen und empirische Forschungen. 2. Aufl., Münster u. a.: LIT.

Van Riel, C. B. M. (1992) Principles of corporate communication. Prentice Hall: Academic Service.

Von Rosenstiel, L. (2007) Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wallace, J. E., (1995) 'Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations', Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Nr. 2, S. 228–255.

Wanberg, C. & Banas, J. (2000) Predictors and outcomes of openness to changes in reorganizing workplace. Journal of Applied Psychology, 85, S.132-142.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000) Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. Group & Organization Management, 25, S. 132-153.

Webber, R. A. (1970) Perceptions of interactions between superiors and subordinates, in Human Relations 23, S. 235-248.

Wisse, B. Sleebos, E. (2016) When change causes stress: Effects of self-construal and change consequences. Journal of business and psychology, 2016, Vol. 31 (2), S.249-264, New York: Springer US.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011) European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version). Brussels: EACD, EUPRERA (available at: www.communicationmonitor.eu) Zugriff: 01.05.21.

Zerfaß, A. (2014) Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In A. Zerfaß & M. Piwinger (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel 19. Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung, S. 21–79., 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Helena Stehle in Buchholz Knorre 2016:60 Aufgabenkonzepte der funktionalen PR Forschung zu	17
Abbildung 2 Theory of Planned Behaviour Ajzen 2019:1.....	25
Abbildung 3 Diagramm Geschlecht	62
Abbildung 4 Diagramm Formale Bildung	62
5 Diagramm Häufigkeiten Veränderungen im Unternehmen.....	63
6 Diagramm: Häufigkeiten - Kommunikations Zu- und Abnahme der letzten 12 Monate	65
7 Diagramm: Häufigkeiten - Kanäle über die Neuigkeiten kommuniziert werden	67
8 Diagramm: Häufigkeiten - Updates zu bevorstehenden Neuerungen	68
9 Diagramm: Häufigkeiten - Kommunikation über formelle und informelle Themen.....	69
10 Diagramm: Häufigkeiten - Über wen erfährt man Neuigkeiten?	70
11 Diagramm: Häufigkeiten - Zustimmung zu den Aussagen wie Veränderungen wahrgenommen werden	70
12 Diagramm: Häufigkeiten - Fragen zur Feedbackkultur im Unternehmen.....	72
13 Diagramm: Häufigkeiten - Bevorzugte Kommunikationsmittel.....	73
14 Diagramm: Häufigkeiten - Zuordnung zu Informationstypen nach Zielgruppenmanagement Buchholz und Knorre	74
15 Diagramm: Häufigkeiten – Fragen zur Selbsteinschätzung und Einschätzung der Anderen	76
16 Diagramm: Häufigkeiten - Mit welchen Worten wird der Arbeitsplatz am ehesten beschrieben	77
17 Diagramm: Häufigkeiten - Mit welchen Worten lässt sich die Kommunikationssituation im Unternehmen am ehesten beschreiben.....	78
18 Diagramm: Häufigkeiten - Mit welchen Worten lassen sich die Veränderungsprozesse am besten beschreiben	80
19 Diagramm: Häufigkeiten - Wie sehr wird den Aussagen zugestimmt (basierend auf Theory of Planned Behaviour Variablen nach Ajzen).....	82

Anhang

Aussendung des Fragebogens (E-Mail Text)

Hallo liebe Kolleginnen, Hallo liebe Kollegen!

Wie einige bereits mitbekommen haben schreibe ich aktuell an meiner Masterthese. In der von mir verfassten Arbeit geht es um firmeninterne Kommunikation und wie diese während Veränderungsprozessen abläuft. Um dieses Thema genauer untersuchen zu können brauche ich bitte eure Mithilfe!

Bitte nehmt euch 5-7 Minuten Zeit um den Fragebogen unter folgendem Link anonym auszufüllen.

<https://www.soscisurvey.de/interne kommunikation pacovis/>

Wenn ihr Fragen zur Arbeit habt oder sonstiges diesbezüglich kommt gerne auf mich zu!

Kontaktdaten:

Jasmin Khashayari a01346990@unet.univie.ac.at

+43 699 19045226

Vielen Dank für eure Beteiligung und Mithilfe vorab!

Liebe Grüße

Jasmin

Fragebogen Mitarbeitendenbefragung

Seite 01

Danke für die Teilnahme!

Vielen Dank, dass du an der Befragung teilnimmst!

In der vorliegenden Untersuchung geht es um die interne Kommunikation im Unternehmen Pacovis Österreich GmbH & Co KG.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Antworte daher bitte so intuitiv wie möglich und denke bei der Beantwortung der Fragen an die Praxis und deinen Arbeitsalltag.

Seite 02

Datenschutzmitteilung

Der Schutz der persönlichen Daten ist mir bei dieser Befragung ein besonderes Anliegen. Deine Daten werden daher ausschließlich auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen (§ 2f Abs 5 FOG) erhoben und verarbeitet. Diese Befragung wird im Rahmen einer Masterarbeit an der Universität Wien erstellt. Die Daten können von der Lehrveranstaltungs-Leitung bzw. von dem/der Betreuer/in bzw. Begutachter/in der wissenschaftlichen Arbeit für Zwecke der Leistungsbeurteilung eingesehen werden. Die erhobenen Daten dürfen gemäß Art 89 Abs 1 DSGVO grundsätzlich unbeschränkt gespeichert werden. Es besteht das Recht auf Auskunft durch den/die Verantwortlichen an dieser Studie über die erhobenen personenbezogenen Daten sowie das Recht auf Berichtigung, Löschung, Einschränkung der Verarbeitung der Daten sowie ein Widerspruchsrecht gegen die Verarbeitung sowie des Rechts auf Datenübertragbarkeit.

Wenn du Fragen zu dieser Erhebung hast, wende dich bitte gern an die Verantwortliche dieser Untersuchung: Jasmin KHASHAYARI a01346990@unet.univie.ac.at, Student/in der Studienrichtung Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien, Meranerweg 3/28/4 1230 Wien. Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG und studentischer Forschung wende dich an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien, Dr. Daniel Stanonik, LL.M. (verarbeitungsverzeichnis@univie.ac.at). Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Seit dem letzten Jahr gab es folgende Veränderungen im Unternehmen...

Bitte, deiner Meinung nach zutreffende ankreuzen

A001
Frage1

- ☐ Neue Führungskräfte
- ☐ Neue Unternehmensstrukturen
- ☐ Umzug/Standortwechsel
- ☐ Einführung neuer Kommunikationssysteme
- ☐ Einführung neuer IT Systeme
- ☐ Prozessveränderungen (wie Beispielsweise: Abwicklung von Aufträgen, Arbeitsanweisungen, Verfahrensanweisungen, ...)
- ☐ Sonstiges, nämlich:

☐ weiß nicht

Das Unternehmen, in dem ich arbeite, befindet sich derzeit in einer Wachstumsphase

A002
Frage2

- ☐ Ja
- ☐ Eher Ja
- ☐ Eher Nein
- ☐ Nein

☐ weiß nicht

Die IT- und Kommunikationssysteme haben sich in den letzten Jahren im Unternehmen verändert

A003
Frage3

- ☐ Ja
- ☐ Eher Ja
- ☐ Eher Nein
- ☐ Nein

☐ weiß nicht

Die folgenden Fragen werden gestellt um eine Vorstellung davon zu bekommen, wie die interne Kommunikation bei Pacovis Österreich, während Veränderungsprozessen abläuft. Beispielsweise die Bekanntgabe von Standortwechsel, Einführung neuer IT-Systeme, Prozessänderungen,...

A005
Frage4

Bitte schätze nun ein auf welchem Kanal bzw. auf welchen Wegen in den letzten 12 Monaten vermehrt Kommunikation stattgefunden hat oder das Gegenteil der Fall war.

Wenn du erst seit ein paar Monaten im Unternehmen bist dann gehe bitte vom jeweiligen Zeitraum aus.

Die Kommunikation über die folgenden Wege/ Instrumente hat...

	stark abgenommen	eher abgenommen	gleich geblieben	eher zugenommen	stark zugenommen	weiß nicht
Face2Face (meint Kommunikation von Angesicht zu Angesicht)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-Mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Online Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SMS/ Messenger Dienste (z.B. Whatsapp)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Präsenz Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schwarzes Brett	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hauptsächlich wurden Veränderungen, die das Unternehmen (z.B. Arbeitsabläufe, Prozesse, neue IT, neue Software, ...) betreffen, über folgende Kanäle bekannt gegeben

A007
Frage6

Bitte schätze nun ein auf welchem Kanal bzw. auf welchen Wegen anstehende Veränderungen hauptsächlich kommuniziert wurden

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	weiß nicht
Face2Face	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-Mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Online Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SMS/ Messenger Dienste (z.B. Whatsapp)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Präsenz Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schwarzes Brett	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wenn es Updates oder Neuigkeiten zu Veränderungen gab wurde dies meist über folgende Kanäle kommuniziert

Bitte schätze nun ein auf welchem Kanal bzw. auf welchen Wegen Updates kommuniziert wurden.

Also wenn die Veränderung an sich bereits bekannt war aber es diesbezüglich Neuigkeiten gab

A008
Frage7

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	weiß nicht
Face2Face	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-Mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Online Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SMS/ Messenger Dienste (z.B. Whatsapp)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Social Media	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Präsenz Meetings und – Schulungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schwarzes Brett	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Face2Face Kommunikation über formelle Themen war je nach Bedarf möglich

Formelle Themen sind beispielsweise: Fragen zu Prozessen oder Arbeitsaufgaben

A009
Frage8

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	weiß nicht
Face2Face Kommunikation über formelle Themen war möglich	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Face2Face Kommunikation über informelle Themen war je nach Bedarf möglich

Informelle Themen sind beispielsweise: Wo steht der neue Drucker? Wie war dein Feierabend? Smalltalk, etc.

A010
Frage9

	stimme überhaupt nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	weiß nicht
Face2Face Kommunikation über informelle Themen war möglich	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 05

Im nächsten Schritt soll klar werden wie die Kommunikation im Unternehmen verläuft (in welche Richtung)

A011
Im nächsten S

1. Wenn es Neuigkeiten gibt erfahre ich dies meist über...

A012
Frage10

☐ Die Geschäftsleitung

☐ Führungskräfte

☐ KollegInnen aus anderen Abteilungen

☐ KollegInnen aus derselben Abteilung

☐ Andere, nämlich:

Du findest folgend einige Aussagen. Bitte gib an wie sehr du diesen Aussagen zustimmst.

A013
Du findest folg
Aus...

2. Bitte gib an wie sehr du den Aussagen zustimmst...

A014
Frage11

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Veränderungen passieren im Unternehmen meist sehr überraschend und/oder unerwartet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich grundsätzlich gut informiert über anstehende Veränderungen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe das Gefühl, dass auch meine Meinung zählt und gehört wird	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Als MitarbeiterIn wird man im Unternehmen meist vor vollendete Tatsachen gestellt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wo immer es Sinn macht wird man als MitarbeiterIn in sämtliche Entscheidungsprozesse eingebunden	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Folgende Fragen sollen einen Überblick zur Feedbackkultur im Unternehmen geben

Bitte gib an wie sehr du den Aussagen zustimmst

A015
Frage12

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Meetings (egal ob digital oder in Präsenz) werden als Dialog gestaltet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Schulungen werden mit Feedbackmöglichkeiten abgehalten, währenddessen oder anschließend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt ausreichend Möglichkeiten Feedback zu geben	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt ausreichend Möglichkeiten Feedback zu empfangen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Bitte wähle an welche Informationsquellen/Medien du am ehesten bevorzugst und die du für Informationen gerne hättest, die für die Arbeit notwendig sind. Denke dabei an die Übermittlung von Informationen im Sinne von Neuigkeiten die deinen Arbeitsalltag betreffen.

A101
Frage1

Wenn du es dir frei aussuchen kannst, welche Medien nutzt du am liebsten, wenn es um die Arbeit geht?

Die Top Fünf bitte auswählen und rechts hinüber ziehen in die freien Kästchen

E-Mail	Newsletter	Blog
Website	Zeitschrift	Handout
Schriftliche Erklärungen mit Bildern	Videos	TV
Social Media	Bücher	Schwarzes Brett
Podcast	Zeitung	Studien
Face2Face Kommunikation	Telefonate	Intranet

1
2
3
4
5

5. Auch wenn keine Gruppe zu 100% zutreffen kann, bitte wähle die Aussagengruppe, zu der du dich am ehesten zuordnen würdest

A102
Frage2

- ☐ Ich suche nach einem Wissensvorsprung gegenüber meinen KollegInnen. Ich nutze gerne Massenkommunikationsmittel wie Zeitung und TV. Ich bilde mir gerne meine eigene Meinung zu Unternehmensthemen. Ich bin gerne unter Gleichgesinnten und gehe meist aktiv auf diese zu. Informationen transportiere ich aktiv von außen nach Innen (in die Organisation) weiter.
- ☐ Ich bin in meinem sozialen Umfeld MeinungsführerIn. Ich habe an und zu das Gefühl zu viele Informationen zu bekommen. Anhand der Quelle entscheide ich welche Bedeutung ich der Information beimesse. Ich orientiere mich an den KollegInnen die am besten Informiert sind.
- ☐ Grundsätzlich bin ich aufmerksam gegenüber Unternehmensthemen, lasse mich aber nicht immer überzeugen. Ich orientiere mich an MeinungsführerInnen im Unternehmen. Ich suche nach Informationen eher nur wenn es mich persönlich betrifft. Neuigkeiten und Veränderungen die das Unternehmen und mich als MitarbeitendeR betreffen, erfahre ich am liebsten Face2Face.
- ☐ Grundsätzlich finde ich Unternehmensthemen eher uninteressant. Ich habe eine skeptische Haltung gegenüber den Themen im Unternehmen und lasse mich schwer überzeugen. Wenn etwas dringend erledigt werden muss reagiere ich entsprechend.
- ☐ Themen die das Unternehmen betreffen interessieren mich nicht. Veränderungen und neue Themen die das Unternehmen betreffen lehne ich meist ab. Ich kommuniziere ungern mit Kollegen. Ich nutze Kommunikationsmittel nur wenn es sein muss.

6. Im nächsten Teil werden Fragen zur Selbsteinschätzung gestellt. Ich bitte dich nochmal zu bedenken das es kein richtig oder falsch gibt!

A201
Frage1

Bitte denke bei der Beantwortung der Fragen wieder an deinen Arbeitsalltag..

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Ich bin der Meinung, dass ich die Arbeitsprozesse die ich selbst durchführe gut kenne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Im Großen und Ganzen bekomme ich genügend Informationen um meinen Job gut erledigen zu können	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mein Wissen im Unternehmen an andere weitergeben	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin der Meinung, die MitarbeiterInnen aus den anderen Abteilungen kennen ihre Arbeitsprozesse gut und wissen wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich selbst mal nicht weiter weiß, weiß ich wo ich Hilfe und Rat bekomme	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wen ich um Rat frage hängt davon ab wer mir sympathisch ist	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Egal um was es geht ich habe immer dieselbe Ansprechperson für jedes Thema	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich Fragen habe richte ich diese an die jeweilige ExpertIn im Unternehmen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Im nächsten Schritt bitte ich dich deine Zufriedenheit zu den folgenden Punkten einzuschätzen..

A202
Im nächste

7. Mit welchen Worten lässt sich die Einstellung zu deinem Arbeitsplatz am besten zuordnen

Denke dabei daran wie dein Arbeitsplatz für dich ist bzw. wie du ihn einschätzt

A203
Frage2

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Mein Arbeitsplatz ist für mich...						
Wertvoll	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Positiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konstruktiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Angenehm	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nützlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufregend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entspannend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vorteilhaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Welche Worte passen am ehesten zur Beschreibung der allgemeinen Kommunikationssituation im Unternehmen

A204
Frage3

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Wertschätzend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Positiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konstruktiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Angenehm	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nützlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufregend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entspannend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vorteilhaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Bitte gib an wie sehr du den Aussagen zustimmst

A206
Frage5

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Ich denke, mein Umfeld ist der Ansicht das ich mit meinem Arbeitsplatz zufrieden bin	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Menschen in meinem Umfeld würden zustimmen, dass ich in den nächsten Monaten Aktivitäten ausübe, die Veränderungen im Unternehmen unterstützen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Grundsätzlich ist mir die Meinung meiner KollegInnen zu meiner Person wichtig	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Im Großen und Ganzen habe ich die Kontrolle darüber wie sehr ich die Organisation im Veränderungsprozess unterstütze	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich mit den Werten der Organisation identifizieren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich, mit der Art und Weise, wie sich das Unternehmen präsentiert identifizieren	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Das Leitbild der Firma wird auch von mir persönlich mitgetragen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn dem Unternehmen geschadet wird, wird indirekt auch mir geschadet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn jemand schlecht über Pacovis Österreich redet, fühle ich mich auch persönlich angesprochen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich stehe voll und ganz hinter den Handlungen der Organisation	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann die Entscheidungen die im Unternehmen getroffen werden nachvollziehen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10. Welche Worte beschreiben die Veränderungsprozessen im Unternehmen am besten

A205
Frage4

Bitte gib hier wieder an wie gut das Wort deiner Meinung nach zutrifft...

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	ausgeglichen	stimme eher zu	stimme voll zu	kann ich nicht beurteilen
Wertvoll	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Positiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konstruktiv	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fordernd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Informativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nützlich	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aufregend	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Überfordernd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vorteilhaft	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinnvoll	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 08
SD

11. Bitte gib hier dein Geschlecht an

SD01
Geschlecht

☐ weiblich

☐ männlich

☐ divers

12. Welches ist der höchste Bildungsabschluss, den du hast?

SD10
Formale Bildung

☐ Noch SchülerIn

☐ Schule beendet ohne Abschluss

☐ Hauptschulabschluss

☐ Polytechnikum o.ä. (9. Pflichtschuljahr)

☐ Lehrabschluss

☐ Matura (Allg. oder Berufsbezogen)

☐ Fachhochschule (Abschluss einer Fachoberschule)

☐ Hochschulabschluss

☐ Anderer Schulabschluss:

13. Bitte gib an welches Arbeitsverhältnis zutrifft

SD11
FrageAV

☐ ArbeiterIn

☐ AngestellteR

☐ anderes, nämlich:

Letzte Seite

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Wir möchten uns ganz herzlich für die Mithilfe bedanken.

Die Antworten wurden gespeichert, du kannst das Browser-Fenster nun schließen.

Abstract

Interne Kommunikation ist ein Forschungsfeld, welches sich in den letzten 20 Jahren stark gewandelt hat. Spätestens seit der Corona-Krise sind Online-Meetings und Homeoffice fixe Bestandteile eines jeden Unternehmens, Diese neuen Bedingungen bringen auch neue Herausforderungen für die interne Kommunikation. New Work und agile Unternehmensstrukturen werden immer öfter gelebt. Hyperflexible Arbeitszeiten sind ein Stück weit mehr zum Mainstream geworden und gelten nicht mehr als Ausnahme. Das Ziel dieser Arbeit war es, den Status quo interner Kommunikation in einem Unternehmen zu erheben und so eventuelle Probleme und Ineffizienz in der Kommunikation zu erkennen und Lösungen zu finden. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes haben sich die, in der Arbeit beantworteten, Forschungsfragen ergeben.

Veränderungen wirken sich spürbar auf die interne Unternehmenskommunikation aus. Das gesamte Ausmaß konnte in der vorliegenden Arbeit nicht erforscht werden, jedoch hat sich gezeigt, dass die Kommunikationshäufigkeit auf bestimmten Kanälen eindeutig steigt und bestimmte Neuigkeiten meistens von höheren Hierarchieebenen kommuniziert werden.

Forschungsfrage zwei ist, rückblickend betrachtet, komplexer zu beantworten, als dies zu Beginn ersichtlich war. Welche Kommunikationsform von welchen Typ Mitarbeiter am liebsten rezipiert wird und ob dies überhaupt mit einem bestimmten Informationstyp zusammenhängt, konnte nicht beantwortet werden. Weiterführende Forschungen und empirische Untersuchungen mit einer erheblich größeren Grundgesamtheit sind hier notwendig.

Woran erkennt man, dass interne Kommunikation scheitert? In der Literatur wird das Verfehlen bestimmter Ziele als das Scheitern interner Kommunikation betrachten. Um dies messbar zu machen, musste nach den Erfolgskriterien für diese Ziele gesucht werden. Das Resultat der Eruiierung war, dass uninformierte Mitarbeitende und unzufriedene Mitarbeitende Indikatoren für das Scheitern interner Kommunikation sind. Die Zufriedenheit und Informiertheit der Mitarbeitenden wurden in der Befragung analysiert. Die Ergebnisse zeigten, dass die Organisationsmitglieder des untersuchten Unternehmens weder als unzufrieden noch uninformiert einzustufen sind. Interne Kommunikation funktioniert also in diesem Fall gut, und Forschungsfrage 3 konnte dadurch beantwortet werden, dass die interne Kommunikation gelingt, wenn sich Mitarbeitende informiert fühlen und zufrieden sind. Dieser Teilaspekt funktionierender interner Kommunikation gilt als erfüllt.

Abstract EN

Internal communication is a research field that has changed significantly in the last 20 years. At least since the Coronacrisis, online meetings and home office have been an integral part of every company. These new conditions also bring new challenges for internal communication. New Work and Agile corporate structures are being practiced more and more often. Hyper-flexible working hours have become a bit more mainstream and are no longer the exception. The aim of this thesis was to assess the status quo of internal communication in a company and thus identify any problems and inefficiencies in communication and find solutions. Based on the current state of research, the research questions answered in the work have arisen.

Changes have a noticeable effect on internal corporate communication. The full extent could not be researched in the present work, but it has been shown that the frequency of communication on certain channels is clearly increasing and certain news are mostly communicated by higher hierarchical levels.

In retrospect, research question two is more complex to answer than was initially apparent. Which form of communication is best received by which type of employee and whether this is related to a specific type of information at all could not be answered. Further research and empirical studies with a significantly larger population, or sample are necessary here.

How do you recognize that internal communication is failing? In the literature, the failure to achieve certain goals is regarded as the failure of internal communication. In order to make this measurable, the success criteria for these goals had to be sought. The result of the investigation was that uninformed employees and dissatisfied employees are indicators of the failure of internal communication.

The satisfaction and extent to which the employees were informed were analyzed in the survey. The results showed that the organizational members of the examined company are neither dissatisfied nor uninformed. Internal communication works well in this case, and research question 3 could be answered by the fact that internal communication succeeds when employees feel informed and are satisfied. This partial aspect of functioning internal communication is considered as fulfilled.