Bachelorarbeit

Innerbetriebliche Kommunikation im Change Management

Gregor Liebenberger

Technische Universität Wien Bachelorstudium Wirtschaftsinformatik e1152696@student.tuwien.ac.at Matrikelnr.: 1152696 12.10.2017 Kurzfassung. Change Management setzt sich aus vielen verschiedenen Bereichen zusammen, welche alle zu meistern sind, um den Änderungsprozess erfolgreich zu managen. Ein ungemein bedeutsames Gebiet ist das der innerbetrieblichen Kommunikation. Gibt es Missstände bei der Kommunikation, wird der Change Prozess erheblich erschwert. Fehlende oder unvollständige Informationen können rasch zu Entscheidungen führen, die das Scheitern des Wandels bedeuten. Gerade wenn sich eine Organisation gezwungen oder eigeninitiativ verändert, ist die Spanne der Fehler, die sie sich erlauben kann sehr gering. In dieser Arbeit werden in Kooperation mit einem Unternehmen Richtlinien entwickelt, die helfen sollen, Problemen, wie Kommunikationslücken oder Hemmungen, vorzubeugen und zu vermeiden.

Inhaltsverzeichnis

1		eitung 4			
2	Cha	nge Management			
	2.1	Grundlagen			
	2.2	Theoretische Ansätze			
		2.2.1 Phasenmodell von Lewin			
		2.2.2 8-Stufen-Modell von Kotter			
		2.2.3 Veränderung nach Unternehmensebene 9			
	2.3	Faktor Mensch			
		2.3.1 Verhaltensmuster			
		2.3.2 Widerstand			
		2.3.3 Kompetenz			
3	Inte	rne Kommunikation			
	3.1	Grundlagen			
	3.2	Definitionen			
	3.3	Attribute			
		3.3.1 Kontrolle			
		3.3.2 Verteilung			
		3.3.3 Verwendung			
	3.4 Stakeholder Ansatz				
	3.5	Nutzen von interner Kommunikation			
4	Inte	rne Kommunikation im Change Management			
	4.1	Interne Kommunikation als Power Management			
	4.2	Effektivität			
	4.3 Organisatorische Kommunikation				
		4.3.1 Kommunikation während der Auftauphase			
		4.3.2 Kommunikation während der Veränderungsphase 25			
		4.3.3 Kommunikation während der Einfrierphase			
	4.4				
5	Emp	pirische Untersuchung			
	5.1	Analyse des Fragebogens			
		5.1.1 Demographische Daten			
		5.1.2 Fragen zum Thema "Innerbetriebliche Kommunikation			
		bei Veränderungen"			
		5.1.3 Zusätzliche Informationen			
	5.2	Richtlinien			
6		clusio			
7	Anh	ang: Auswertung der Umfrage			

1 Einleitung

Um den Zusammenhang zwischen Change Management und interner Kommunikation zu verstehen, gilt es zuerst jedes Thema einzeln zu betrachten. Unternehmen versuchen immer mehr ihre MitarbeiterInnen effektiv einzusetzen. Dabei ist ein/e glückliche/r MitarbeiterIn produktiver und dies wird versucht, durch gute interne Kommunikation zu schaffen. Das heißt, wie wird mit dem Personal kommuniziert, sodass alles verständlich ist was von ihnen verlangt wird, wobei aber keine Überflutung an Informationen statt finden soll. Der Unterschied, wer was wissen muss, ist allerdings nicht immer einfach zu finden, da es zwar formale Strukturen gibt, jedoch im Hintergrund auch informale Strukturen vorhanden sind. Das Management muss dabei daran denken, was der/die MitarbeiterIn wissen muss, soll und kann.

Change Management zu definieren ist etwas schwieriger, da Grenzen nicht einfach zu setzen sind. Eine Vielzahl von verschiedenen Disziplinen werden benötigt, um Wandel erfolgreich zu bewältigen. Nachdem sich das Umfeld der Unternehmen kontinuierlich verändert, ist es jedoch sehr wichtig, gutes Change Management zu betreiben, da die Wettbewerbsfähigkeit sonst darunter leidet. Ein Teilgebiet wäre zum Beispiel eine strukturelle Veränderung, wobei hier zwischen geplanten und ungeplanten Veränderungen unterschieden wird. Eine Herausforderung von Change Management ist vor allem, dass der Mensch grundsätzlich versucht, Wandel zu meiden, da jede Veränderung auch Ungewissheit bedeutet. Außerdem braucht es einen hohen Grad an Fokus und Engagement, um Wandel erfolgreich umzusetzen.

Der Zusammenhang zwischen den zwei Themen ist nun, dass Change Management ohne interne Kommunikation so gut wie unmöglich ist. Dabei kann es sehr rasch zu großen Problemen kommen, wenn eine Person etwas nicht weiß, was sie aber wissen muss, um richtig zu agieren. Solche Kommunikationslücken sind durch strukturierte interne Kommunikation zu beheben und unterstützen dadurch den Change Prozess, anstatt ihn zu belasten.

In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen werden Richtlinien entwickelt, um Wandel im Unternehmen richtig zu kommunizieren. Dies wird mit Hilfe einer quantitativen/ qualitativen Umfrage gemacht, deren Fragen jeweils auf Richtlinien abzielten. Die entstandenen Richtlinien sollen als Spielregeln, wie Veränderungen im Unternehmen kommuniziert werden, gesehen werden. Dadurch können Kommunikationslücken sowie Kommunikationshemmungen überwunden werden. Dies sorgt dafür, dass der Change Prozess nicht aufgrund mangelnder Kommunikation verlangsamt bzw. gestört wird. Weiters sollen die Richtlinien die Motivation zu kommunizieren steigern, um eventuell auftretende Probleme erst gar nicht enstehen zu lassen.

Die Forschungsfrage, welche es zu untersuchen gilt ist: "Welchen Einfluss hat interne Kommunikation auf Change Management und deren Prozesse?

Bevor auf die Richtlinien genauer eingegangen wird, gilt es sich noch etwas genauer mit den Begriffen Change Management und interne Kommunikation auseinanderzusetzten. Eine detailliertere Erklärung dazu befindet sich in den nachfolgenden Kapiteln [6] [3].

2 Change Management

In dem folgendem Kapitel wird der Begriff Change Management definiert. Da heutzutage zwar schon viele Personen eine ungefähre Vorstellung haben, was mit diesem Fachausdruck gemeint ist, stellt sich jedoch trotzdem oft die Frage wozu man Change Management braucht. Anhand von Modellen und dem Menschen selbst wird das Konzept genauer dargestellt.

2.1 Grundlagen

Change Management kann als Prozess, welcher organisatorische, Personal- und Unternehmensfragen klärt, gesehen werden. Wichtig dabei ist vor allem auch der Mensch, da dieser im Mittelpunkt der Veränderung steht. Der Grund dafür ist, dass ein/e MitarbeiterInn den Change Prozess stark beeinflusst. So kann der Wandel entweder erschwert oder erleichtert werden [5, p.191]. Damit ein Unternehmen am Markt bestehen kann und seine Position verteidigen, bzw. verbessern kann, ist es notwendig, die Fähigkeit zu besitzen, auf Wandel korrekt und zeitgerecht zu reagieren. Veränderungen können aus verschiedenen Gründen wesentlich sein, wie zum Beispiel um auf Änderungen auf dem Mark zu reagieren [14].

Ein Wandel kann verschiedene Formen annehmen, welche als revolutionär, oder kontinuierlich bezeichnet werden. Kontinuierliche Veränderungen werden auch Wandel der 1. Ordnung genannt. Im Mittelpunkt dieser Theorie steht die kontinuierliche Weiterentwicklung, weshalb dazu auch evolutionärer Wandel gesagt wird. Dabei wird nicht radikal vorgegangen, sondern es werden kleinere Veränderungen angestrebt, so wie zum Beispiel kleinere Optimierungen der Struktur [5, p.192].

Revolutionärer Wandel wird auch Wandel der 2. Ordnung genannt und beschreibt eine weitaus radikalere Angehensweise. Ein Beispiel wäre die Änderung von Prinzipien, oder auch Verhaltensweisen und auch größere Umstellungen der Struktur[5, p.192].

Für einen theoretischen Zugang zum Thema Change Management wurden 2 Modelle entwickelt, die im nächsten Kapitel erörtert werden.

2.2 Theoretische Ansätze

Grundsätzlich wird zwischen Modellen, die Ansätze auf der Mikroebene haben und zwischen denjenigen, die Ansätze auf der Makroebene haben unterschieden. Zu dem Modell auf der Mikroebene zählt das Modell von Lewin, welches im Kapitel 2.2.1 genauer beschrieben wird. Das Acht-Stunden-Prozess Modell von Kotter, befindet sich auf der Makroebene und wird im Kapitel 2.2.2 behandelt[10, p.13-14].

2.2.1 Phasenmodell von Lewin

Schon 1947 entwarf der Sozialpsychologe Kurt Lewin das so gennante drei Phasenmodell. Die drei Phasen sind:

- Auftauphase:

Diese Phase bezeichnet den Anfang des Veränderungsprozesses, bei dem das Unternehmen aufgetaut werden soll, um für den Wechsel aufnahmewillig zu sein. Wichtig dabei ist, dass die MitarbeiterInnen bereit für die Veränderung sind. Dies wird erreicht, indem sie informiert und von der Notwendigkeit des Wechsels überzeugt werden.

Veränderungsphase:

In dieser Periode findet der eigentliche Wechsel statt und es kommt zu einem Leistungsabfall, da sich die MitarbeiterInnen erst auf die neuen Bedingungen einstellen müssen.

- Einfrierphase:

Wenn die Veränderungsphase abgeschlossen ist, kommt es zu der Einfrierphase, welche das Einfrieren der Veränderungen darstellt. In dieser Phase stabilisieren sich die Veränderungen und werden zur neuen Routine[5, p.201].

Kritik an dem Modell von Lewin ist allerdings, dass jede Phase als abgeschlossen betrachtet wird, bevor zu der nächsten übergegangen wird und eben keine überlappenden Übergänge möglich sind. Weiters wird weniger das gesamte Unternehmen, als einzelne Gruppen betrachtet [10, p.14].

2.2.2 8-Stufen-Modell von Kotter

John Kotter, ein Professor der Universität Havard, entwickelte das sogenannte 8-Stufen oder auch 8-Phasen Modell. Dies zielt auf langfristige Change Prozesse ab, die eine größere Auswirkung auf das gesamte Unternehmen haben. Das Modell entstand in den 1990er Jahren indem Kotter Unternehmen untersuchte, die sich in einem Wandel befanden [5, p.201-202]. Die acht Stufen sind wie folgt:

- 1. Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
- 2. Aufbau einer Führungskoalition
- 3. Vision und Strategie entwickeln
- 4. Vision und Strategien des Wandels kommunizieren
- 5. Hindernisse beseitigen
- 6. Kurzfristige Erfolge sichtbar machen
- 7. Verbesserungen weiter vorantreiben
- 8. Veränderungen in Unternehmenskultur verankern

Die erste Stufe besagt, dass es ein Gefühl der Dringlichkeit braucht, damit Veränderung möglich ist. Dazu zählt auch die Sinnhaftigkeit. Kann ein Unternehmen seinen MitarbeiterInnen nicht erklären warum ein Wandel benötigt ist, so werden sie auch nicht motiviert sein aktiv mitzuarbeiten. Dies kann soweit führen, dass sie sich sogar gegen eine Veränderung stellen. Den MitarbeiterInnen die Dringlichkeit klar zu machen, ist die Aufgabe der Führungskräfte und bildet

die Basis des Change Prozesses. Bereits bei dieser Phase kann es zu Problemen kommen, wenn das Führungspersonal falsch handelt.

In der zweiten Phase soll ein Team gegründet werden, dass alle notwendigen Anforderungen des jeweiligen Change Prozesses bewältigen kann. Dieses Team wird meist auch Change Team genannt. In diesem Team sollten Personen sein, die einerseits Führungskraft haben und andererseits sollte in dem Team auch genug fachliche Kompetenz vertreten sein. Die Führungskraft wird benötigt, da, ohne diese, Schritte des Change Prozesses eventuell nicht genehmigt werden können. Die Fachkompetenz wird benötigt, um für das Unternehmen korrekte Entscheidungen zu fällen.

Nachdem das Change Team zusammengestellt wurde gilt es eine Vision und eine Strategie zu entwickeln. Wichtig dabei ist, dass die Vision leicht verständlich, aber auch nicht zu oberflächlich ist. Sie soll eine Richtung angeben, wohin der Wandel das Unternehmen bringen soll. Basierend auf der Vision definiert das Change Team dann Strategien und Ziele, die für die Umsetzung der Vision benötigt werden. Nach der Definition von der Vision, der Strategie und der Ziele, gilt es diese zu kommunizieren, was die vierte Phase ist. Dabei handelt es sich vor allem um unternehmensinterne Kommunikation. Eine gut gewählte Vision soll die MitarbeiterInnen motivieren, was nur möglich ist, wenn diese auch den Sinn dahinter verstehen. Der Fokus bei der Kommunikation soll deshalb auf dem Nutzen des Wandels liegen. Weiters ist es von großer Bedeutung, dass auch das Management und die Führungskräfte die Vision vorleben, da sonst auch das Personal keinen Grund sieht, die Vision voranzutreiben.

Phase fünf kümmert sich darum, Hindernisse zu beseitigen, wie zum Beispiel störende Prozesse, Strukturen oder Verhaltensweisen. Wird dies nicht gemacht, so wird der Change Prozess gestört. Probleme können hierbei vor allem auftauchen, wenn sich MitarbeiterInnen oder Führungskräfte aktiv, oder passiv gegen den Wandel stellen.

Als nächstes gilt es kurzfristige Erfolge sichtbar zu machen, da besonders bei größeren Veränderungen mittels kurzfristig gesetzten Zielen der Verlauf des Wandels besser gesteuern werden kann. Außerdem hat das Personal so öfters Erfolgserlebnisse, die die Motivation steigern.

Phase sieben soll Verbesserungen vorantreiben, sprich die ersten Ziele sollen erreicht werden. Dazu zählen zum Beispiel Mitarbeiterschulungen, welche das Personal mit den Neuerungen vertraut macht. Gefährlich kann es werden, wenn zu früh zu viel gefeiert wird, der Change Prozess noch nicht komplett abgeschlossen ist. So kann die Dringlichkeit verloren gehen, was negative Auswirkungen auf das Personal und dadurch auf den Wandel hat.

Die letzte Phase beschäftigt sich damit, die Veränderung in die Unternehmens-

kultur zu verankern. Je komplexer der Wandel ist, desto schwerer ist auch die Integration in die Unternehmenskultur. Wird dies jedoch nicht geschafft, besteht die Gefahr, dass der Wandel, auch nach Ende des Change Prozesses noch fehlschlägt und die Veränderung langsam wieder rückgängig gemacht wird [5, p.201-204].

Nachdem auf zwei Phasen Modelle eingegangen wurde, beleuchtet das nächste Kapitel verschiedene Unternehmensebenen genauer.

2.2.3 Veränderung nach Unternehmensebene

Titze hat schon 1992 folgendes gesagt: "Veränderungsmanagement ist meist ein innovativer und wandlungsorientierter Ansatz, der erhebliche Eingriffe auf diversen Unternehmensebenen vollziehen kann." [4] So betrifft ein Change Prozess zumindest eine Unternehmensebene, kann aber auch über mehrere Ebenen hinweggehen. Die verschiedenen Bereiche sind:

- Aufbauorganisation:
 Strukturänderungen, oder Reorganisation sind hierbei Beispiele.
- Ablauforganisation:
 In diesem Fall wird nicht die Struktur, sondern Prozesse, Rollen oder Aufgaben verändert.
- Soziale Gefüge:
 Hierbei steht der zwischenmenschliche Aspekt im Vordergrund. Veränderungen der Kultur und damit dem Umgang miteinander, sind ein Beispiel dafür [5, p.192-193].

Zu beachten ist ebenfalls der Unterschied zwischen formalen und informalen Organisationen. Die formale Organisation ist die offizielle Struktur, die von dem Management beschlossen wurde und in Form eines Organigramms vorliegt. Die informale Organisation jedoch, ist keine offiziell beschlossene, sondern eine, meist zusätzliche Organisation, welche nur schwer wahrzunehmen ist. Probleme können entstehen, wenn diese den Entscheidungspersonen eines Wandels nicht bekannt sind, da sie nicht alle Informationen haben, die eventuell für einen Change Prozess notwendig sind.

Nachdem nun die Grundlagen und die allgemein möglichen Phasen eines Change Prozesses erörtert wurden, beschäftigt sich das nächste Kapitel mit dem Faktor Mensch.

2.3 Faktor Mensch

Nicht zu vernachlässigen bei einem Change Prozess ist der Mensch, da er, wie in diesem Kapitel noch genauer geschildert wird, entweder den Wandel vorantreibt, oder ihn behindert. So ist es wichtig, nicht nur an die Veränderungen des Unternehmens zu denken, sondern auch den Menschen selbst zu betrachten. Ein

Zitat von Schiller bringt dies auf den Punkt: "Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen." $^{\rm 1}$

2.3.1 Verhaltensmuster

Bei einem Wandel kann man die Personen, die daran beteiligt sind, in verschiedene Gruppen unterteilen. Klar ist, dass es einerseits Menschen gibt, die dem Wandel positiv gegenüber gestellt sind und welche, die negativ eingestellt sind. Jedoch ist eine weitere Unterteilung äußerst hilfreich für die spätere Strategie, die gewählt wird, um denjenigen doch noch von dem Wandel zu überzeugen. So sieht eine genauere Aufteilung folgendermaßen aus:

- Treiber
- Bereitwillig Passive
- Missmutig Abwartende
- Verweigerer

Treiber sind ganz klar diejenigen Personen, die den Wandel unterstützen und voranbringen wollen. Um einen Wandel voranzubringen, ist es selbstverständlich gut, möglichst viele dieser Treiber in dem Unternehmen zu haben. Diese Gruppe von Personen ist zweckmäßiger Weise direkt in den Change Prozess einzubinden. Nachdem ein Treiber von der Notwendigkeit von Veränderung überzeugt ist, wird dieser auch versuchen andere davon zu überzeugen und als Multiplikator agieren.

Die nächste Gruppe ist die, der bereitwilligen Passiven, die zwar ebenfalls positiv dem Wandel gegenüber stehen, jedoch nicht direkt eingreifen wollen. Gründe dafür können verschieden sein. Ein Beispiel wäre unternehmenspolitische Überlegungen, sich nicht zu früh zu einer bestimmten Richtung zu bekennen. Diese Personen gilt es davon weiter zu überzeugen und zu motivieren, auch aktiv in den Change Prozess einzugreifen. Wird dies geschafft, so wird aus den bereitwillig Passiven, ebenfalls ein Treiber.

Die missmutig Abwartenden stehen der Veränderung negativ gegenüber. Sie sehen auch keinen Sinn etwas für den Wandel zu machen. Dies sind häufig Personen, die Zustände lieber so wie sie sind beibehalten, da Wandel immer etwas Neues und Unbekanntes bedeutet, da keine genauen Informationen vorhanden sind. Dies führt zu Unsicherheit, deshalb ist der einfachere Weg, beim Alten zu bleiben. Die Personen, die zu dieser Gruppe gehören, werden zwar keinen aktiven Widerstand leisten, jedoch einen passiven. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, diese Menschen aktiv in Gespräche einzubinden und ihnen die Vorteile des Wandels genau zu erklären. Nur, wenn sie die Notwendigkeit und vor allem auch die positiven Effekte des Wandels verstehen, kann man sie auf die Seite der Befürworter bringen.

¹ Schiller, Die Braut von Messina oder die feindlichen Brüder. Ein Trauerspiel mit Chören, 1803. Don Manuel

Die letzte Gruppe, sind die Verweigerer, die, wie der Name schon sagt, den Wandel aktiv ablehnen. Diese Gruppe ist die gefährlichste, da sie auch aktiven Widerstand leisten und alles versuchen, um die alten Zustände beizubehalten. Anfangs kann von den Führungskräften noch versucht werden, diese ebenfalls durch Gespräche zu überzeugen, wenn dies nicht gelingt, sollte der Führungsstil wechseln. Von einem überzeugenden zu einem direktiven Stil, da in diesem Stadium nur noch direkte Weisungen helfen [5, p.199-200]. Abschließend ist zu sagen, dass die Führungskräfte wissen sollten, wie die Verteilung der Gruppen ausschaut und auch wer zu welcher Gruppe gehört, damit sie Stellen richtig besetzen können und ebenfalls wissen, wie viel Überzeugungsarbeit noch zu absolvieren ist.

2.3.2 Widerstand

Widerstand der Mitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt, den es zu beachten gibt, wenn man Change Management betreibt. Eine Ursache für Widerstand kann mangelndes Verständnis sein. Verstehen die MitarbeiterInnen den Grund für einen Wandel nicht, so werden sie ihn auch nicht unterstützen, sondern sich eventuell sogar dagegenstellen.

Ein weiterer Grund kann mangelndes Vertrauen sein. Wird zum Beispiel von der Managementebene versichert, dass niemand entlassen wird, so kann ein fehlendes Vertrauen in diese Aussage dazu führen, dass die MitarbeiterInnen sich gegen den Wandel stellen. Gerade wenn es um strukturelle Änderungen geht, kommt es zu großen Unsicherheiten und Ängsten um den Arbeitsplatz. Nicht nur, dass man entlassen wird, sondern es besteht auch die Möglichkeit, dass ein/e MitarbeiterIn später schlechter aufgestellt ist, als vor der Veränderung [1, p.355].

Widerstand kann aktiv oder passiv, verbal oder nonverbal erfolgen, wie aus der Tabelle 1 zu erkennen ist. Gegenargumente, Vorwürfe, oder sogar Drohungen sind Beispiele für einen Widerspruch. Einfach nichts sagen oder Themen ins Lächerliche ziehen sind Beispiele für ein Ausweichen. Bei den nonverbalen Symptomen gibt es Aufregung, wie zum Beispiel Cliquen Bildung, oder streiten, und Lustlosigkeit, sprich unaufmerksam zu sein[1, p.357].

	Verbal	Nonverbal
Aktiv	Widerspruch	Aufregung
Passiv	Ausweichen	Lustlosigkeit
	01	

Tabelle 1: Symptome für Widerstand

2.3.3 Kompetenz

Im Kapitel über Verhaltensmuster wurden bereits die verschiedenen Typen vorgestellt, die während eines Wandels vorkommen. Werden Menschen mit dem Wandel konfrontiert, durchgehen sie folgende Phasen:

- Phase 1 Schock:

Hier werden die Personen mit dem Wandel konfrontiert und die wahrgenommen Kompetenz fällt, da neue Verhaltensweisen gefordert sind.

- Phase 2 Ablehnung:

In der folgenden Abbildung 1 ist zu sehen, dass in der Phase der Ablehnung die wahrgenommene Kompetenz wieder steigt. Der Grund dafür ist, dass die Notwendigkeit für die Veränderung bestritten wird.

- Phase 3 Einsicht:

Als nächstes folgt jedoch die Einsicht und die Kompetenz fällt wieder, da klar wird, dass es doch Veränderung braucht. Dies führt allerdings erneut, wie auch schon im Schock zu Unsicherheiten.

- Phase 4 Akzeptanz:

Mit der Phase der Akzeptanz wird der niedrigste Punkt der eigenen Kompetenz erreicht, allerdings auch die Wende erreicht. Die Person ist nun bereit aktiv zu agieren und den Change Prozess voranzutreiben.

- Phase 5 Lernen:

Bei der Phase des Lernens geht es bergauf und bergab, da man zwar immer mehr Wissen aneignet, dadurch aber auch immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt wird.

- Phase 6 Erkenntnis:

Die vorletzte Phase stellt die Erkenntnis dar, sprich die Person übernimmt die Verhaltensweise und erachtet sie als richtig.

- Phase 7 Integration:

In der letzten Phase werden die Arbeitsweisen komplett integriert [5, p.197-198].

Damit ist das Kapitel über Change Management abgeschlossen. Im nächsten Abschnitt werden die Grundlagen der internen Kommunikation beschrieben.

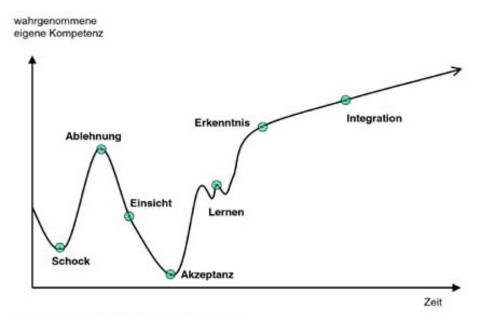


Abb. 1: Phasen des Veränderungsprozesses [4]

3 Interne Kommunikation

Dies Kapitel widmet sich der internen oder innerbetrieblichen Kommunikation, wo sie benötigt wird und eine Analyse aus der Sicht der Interessensgruppen. Weiters werden verschiedene Definitionen und Modelle dargestellt und der Nutzen von guter interner Kommunikation aufgezeigt. Das Ziel ist es, nach diesem Abschnitt die Grundlagen der internen Kommunikation zu verstehen, um auf das Zusammenspiel mit Change Management eingehen zu können.

3.1 Grundlagen

Interne Kommunikation ist eines der am schnellsten wachsenden Felder im Kommunikationsmanagement und der Öffentlichkeitsarbeit. Die Entstehung des Bereichs konnte in den 1990er in den USA beobachtete werden. Auf Grund von vermehrtem Outsourcing, Personalkürzungen und der Wirtschaftskrise verlor das Management immer mehr Vertrauen seiner MitarbeiterInnen. Aus diesem Grund entstand der Bereich der internen Kommunikation, welche das Ziel hatte, diese Missstände zu beseitigen. So gewann das Feld rasch an Wichtigkeit, was zu einer vermehrten Forschung führte. Heutzutage kann in so gut wie jeder größeren Firma eine eigene Abteilung für interne Kommunikation gefunden werden [11, p.223-224].

Wie schon Paul Watzlawick sagte: "Man kann nicht nicht kommunizieren!". An diesem Zitat ist zu sehen, dass ein gewisser Austausch immer stattfindet. Dies kann im Rahmen eines Gesprächs zwischen dem Personal sein, oder im Rahmen von strukturierter Kommunikation geschehen. Die Unterteilung wird deshalb in formelle und informelle interne Kommunikation getroffen. Formelle Kommunikation ist grundsätzlich dadurch ausgezeichnet, dass sie personenunabhängig organisiert ist, mit dem Ziel einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Informelle Kommunikation bezeichnet den Teil der Kommunikation, der über den formalen hinweggeht, sprich der Teil, der nicht formal geregelt ist. Schlechte interne Kommunikation kann zu hohen Inneffizienzen am Arbeitsplatz führen. Das Ziel von interner Kommunikation ist es deshalb, ein Unternehmen effizienter zu machen. Grundsätzlich spielt interne Kommunikation in fast allen Bereichen eines Unternehmens mit, wie im Kapitel 3.5 geschildert wird. Der Nutzen reicht von Kostenreduktion bis zu innovativeren Produkten.

Wichtig ist vor allem auch, dass es ein Unternehmen schafft, das Vertrauen seines Personals zu gewinnen und für einen regen Austausch zwischen den MitarbeiterInnen zu sorgen, damit es sich auf sein Tagesgeschäft konzentrieren kann [13, p.177-178].

3.2 Definitionen

Nachdem eine Grundlage gelegt wurde, wird in diesem Kapitel auf Definitionen der internen Kommunikation genauer eingegangen.

Ein Modell von van Riel, welches in Abbildung 2 dargestellt ist, zeigt, wo sich interne Kommunikation in der Unternehmenskommunikation eingliedert. Dabei beschreibt van Riel interne Kommunikation als ein Element der organisatorischen Kommunikation.

Obgleich stellt sich die Frage, ob interne Kommunikation wirklich reine organisatorische Kommunikation ist, oder ob es auch andere Aspekte gibt. Grundsätzlich besteht organisatorische Kommunikation aus dem Sprachgebrauch, wie Organisationen funktionieren und was deren Ziele sind. Die Grenzen sind jedenfalls nicht einfach zu setzen. Manche Forscher, wie Cheney und Christensen behaupten zum Beispiel, dass interne und externe Kommunikation keine getrennten Felder sind, sondern die Übergänge fließend sind [13, p.178-181].

Ein anderes Modell spaltet interne Kommunikation in vier Dimensionen auf, wie es in Abbildung 3 dargestellt ist. Wie auch in Kapitel 3.4 beschrieben sind diese:

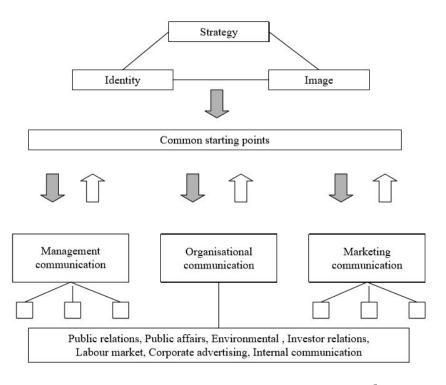


Abb. 2: Positionierung von interner Kommunikation³

- Interne Linienvorgesetzten Kommunikation
- Interne Peer Team Kommunikation
- Interne Projekt Peer Team Kommunikation
- Interne Unternehmenskommunikation

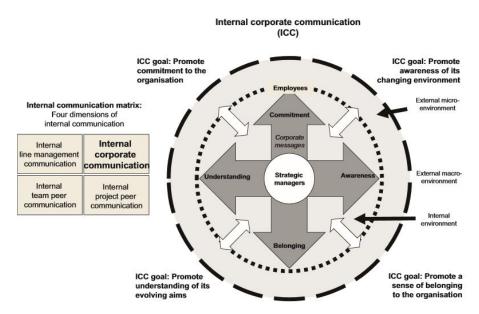


Abb. 3: Interne Kommunikationsmatrix & Interne Unternehmenskommunikation 4

Auf der rechten Seite der Abbildung 3 ist die Unternehmenskommunikation noch genauer aufgeschlüsselt. Diese ist besonders wichtig, da sie sich mit der Kommunikation mit dem ganzen Personal beschäftigt und nicht, wie die anderen Dimensionen in untergliederte Gruppen. Die Unternehmenskommunikation ist definiert als der Austausch, der zwischen den Strategiemanagern und den internen Stakeholdern stattfindet. Das Ziel dabei ist, eine Art Zugehörigkeit zu dem Unternehmen zu schaffen und das Unternehmensziel zu verstehen. Die vier Pfeile in Abbildung 3 stellen diese Ziele dar und sind Verständnis, Engagement, Bewusstsein und Zugehörigkeit. Ausgehend von den strategischen Managern gehen die Ziele zu dem Personal, welche die Schnittstelle zu der äußeren Umwelt darstellen [12, p.246-248].

 $^{^3}$ van Riel's (1995)

⁴ Welch and Jackson (2007)

3.3 Attribute

Das Ziel von Kommunikation ist es, den Empfänger einer Nachricht zu erreichen. Dabei können verschiedene Strategien gewählt werden, welche diese Wahrscheinlichkeit erhöht. Attribute solcher Strategien werden in der Grafik dargestellt und setzen sich aus Steuerbarkeit, Verteilung und Verwendbarkeit zusammen. In den nächsten drei Unterkapitel werden diese Attribute genauer erklärt [12, p.248-249].

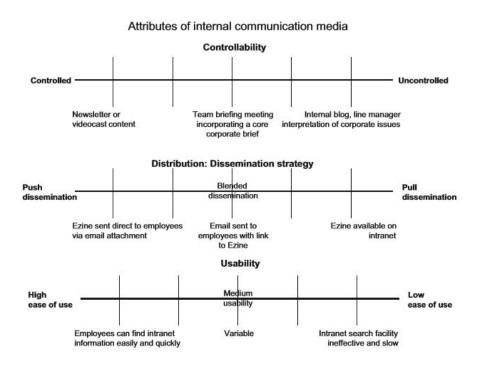


Abb. 4: Attribute von interner Kommunikation [12, p.249]

3.3.1 Kontrolle

Im Rahmen der internen Kommunikation, kann Kontrollierbarkeit von Information in kontrollierbar, teilweise kontrollierbar und unkontrollierbar unterteilt werden, wie in Abbildung 4 gesehen werden kann. Bei kontrollierter Information kann der Inhalt, der Übertragungskanal und das Format bestimmt werden. Unkontrollierte Information kann lediglich gefiltert werden. In Abbildung 4 ist das Beispiel Newsletter auf der kontrollierbareren Seite, da die Verfasser über alle Elemente bestimmen können. Meetings befinden sich auf der Mitte der Skala, da sie zwar teilweise vorbereitet werden können, sie sich aber trotzdem dynamisch

entwickeln können. Ein Beispiel für eine eher unkontrollierbare Situation, wäre ein interner Blog, da dort jeder frei etwas dazuschreiben kann.

Bis heute wird oft nur die Seite des Senders von Information gesehen. Dabei wird die Sicht aus der Seite des Empfängers oft vernachlässigt. Der/Die EmpfängerIn entscheidet allerdings, ob und wie er/sie eine Nachricht empfangen will, deshalb sollten diese Aspekte nicht außer Acht gelassen werden. Mit der Entscheidung des Empfängers ist zum Beispiel gemeint, ob er den Newsletter nun liest oder nicht. Wird auch die Seite des Empfängers betrachtet, steigt somit die Aufnahme von Informationen [12, p.248-250].

3.3.2 Verteilung

Das zweite Attribut ist das der Verteilung, oder auch Verbreitung. Der Unterschied wird zwischen sogenannten Pull und Pusch Medien getroffen. Mit Pull ist gemeint, dass etwas gemacht werden muss, damit Informationen erhalten werden. Push bedeutet, dass die Informationen ohne Zutun des Empfängers zugestellt werden. Ein Beispiel für mittels Push übertragenen Informationen wäre, wenn eine E-Mail mit einem angehängten Newsletter direkt an das Personal geschickt wird. Eine E-Mail, indem sich nur der Link zu dem Newsletter befindet, ist ein Beispiel für eine Mischung von Push und Pull. Reine Pull übermittelte Informationen sind zum Beispiel, wenn der Newsletter im Intranet zu lesen ist [12, p.248-250].

3.3.3 Verwendung

Das letzte Attribut ist das der Verwendbarkeit, oder auch Benutzbarkeit. Information kann dabei entweder einfach zugänglich und verwendbar sein, oder nicht. Benutzerfreundlichkeit hat einen sehr großen Einfluss darauf, ob Informationen gelesen werden, oder nicht. Ein Beispiel für eine hohe Benutzerfreundlichkeit ist in Abbildung 4 zu sehen. Dabei kann das Personal einfach und schnell auf Informationen im Intranet zugreifen. Das Gegenteil davon wäre, wenn zum Beispiel die Suchfunktion des Intranets nicht gut funktioniert und die Informationen nach denen gesucht wird, nicht gefunden werden, bzw. nur nach langer Suche gefunden werden [12, p.248-250].

3.4 Stakeholder Ansatz

Grundsätzlich wird bei interner Kommunikation versucht Interaktionen strategisch zu managen und die Beziehung zwischen allen Stakeholdern aufzubauen. Aus diesem Grund handelt diese Kapitel um einen Ansatz, der den Stakeholder in den Mittelpunkt stellt. Der Unterschied ist, dass bei anderen Theorien die Organisation im Fokus steht. Das Erste, was deshalb gemacht werden muss, ist diese Stakeholder zu identifizieren. Jedes Individuum und jede Gruppe, die von den Zielen des Unternehmens beeinflusst werden, kann als Stakeholder gesehen

werden. Zu dieser Gruppe zählen nicht nur interne, sondern auch externe Stakeholder. Prinzipiell kann man interne Stakeholder, als die Verbindung bezeichnen, die das Management benötigt, um externe Stakeholder zu erreichen. Der Stakeholder Ansatz setzt wesentlich auf ethnisches Management und vor allem auf die Priorisierung der Stakeholder. Interne Stakeholder sollten weiter unterteilt werden, um möglichst genaue Zielgruppen erreichen zu können [13, p.183-186].

Eine mögliche Aufteilung ist die folgende:

- Alle MitarbeiterInnen
- Strategisches Management
- Operatives Management
- Arbeitsteams
- Projekt Teams

Nachdem nun verschiedene Gruppen definiert wurden, kann eine Kommunikationsmatrix erstellt werden: In der Matrix sind die Dimension, das Level, die

Dimension	Level	Richtung	Teilnehmer	Inhalt
Interne linien Management kommunnikation	Line Manager/ Vorgesetzte		Line Manager - Personal	Rollen des Personals, Persoaleinfluss
Inernee Peer Team kommunikation	Team MitarbeiterInnen	In beide Richtugen	Personal	Team Information
Interne Projekt Peer Team Kommunikation	Projekt Gruppen MitareiterInnen	In beide Richtugen	Personal	Projekt Information
Interne Unternehmens- kommunikation	Strategische Manager/ Top Management	Meist in eine Richtung	Strategische Manager- alle Mitarbeiter	Organisations/Unternehmens Probleme

Tabelle 2: Kommunikationsmatrix [13, p.185]

Richtung, die Teilnehmer und der Inhalt definiert. So wird genau festgelegt, dass die interne Unternehmenskommunikation auf dem Level des Strategischen- und Topmanagements, hauptsächlich nur in eine Richtung, mit den strategischen Managern und dem ganzen Personal geschieht. Dies wird wie in der Tabelle ersichtlich ebenfalls für die interne Kommunikation der Vorgesetzen, des Peer Teams und des Projekt Peer Teams gemacht. Die dadurch geschaffenen Kommunikationswege sind wichtig, damit jeder die Informationen erhält, die für ihn wichtig sind und die er wissen muss [13, p.183-186].

3.5 Nutzen von interner Kommunikation

Zum Abschluss des Kapitels zur internen Kommunikation, wird auf den Nutzen den diese bringt eingegangen. Bevor auf konkrete Punkte eingegangen wird,

ist es wichtig zu verstehen, dass interne Kommunikation von anderen Bereichen stark beeinflusst werden kann. Das naheliegendste Beispiel ist die externe Kommunikation, denn ist diese schlecht, so wird dies auch zu internen Problemen führen. Aus diesem Grund sollte immer eine Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation stattfinden, damit sich der andere immer Vorbereiten kann.

In der Abbildung 5 ist der Zusammenhang von Performance und Zeit vereinfacht dargestellt. Die Linie "Cut cost"stellt die Reduzierung von Kosten dar. Dabei ist der Anstieg anfangs rapide, jedoch nach kurzer Zeit flacht der Performanceanstieg wieder ab und stagniert. Die Schlussfolgerung daraus ist, dass Kostenkürzungen nur zu einem geringen Performanceanstieg führen. Die mittlere Linie stellt die Verbesserung der Produkte und Services dar. Hier ist der Anstieg anfangs kontinuierlicher und flacht später wieder ab. Den größten Performancegewinn bringt der Fokus auf das Personal und genau das ist ein großer Part von interner Kommunikation [9].

Nachdem geklärt ist, dass interne Kommunikation großes Potential hat, stellt sich die Frage, welche konkreten Maßnahmen gebraucht werden. Dafür hier zuerst einmal die wichtigsten Aufgaben des Senior Managements:

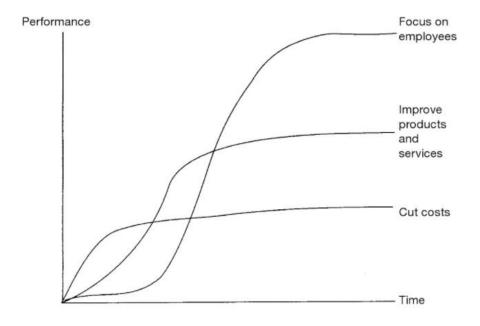


Abb. 5: Nutzen von interner Kommunikation [9]

- Differenzierung
- Neue Produkte und Märkte
- Kostenreduzierung
- Übernahmen/ Merger
- Neudefinition von Rollen von Unternehmensbereichen

Interne Kommunikation kann im Rahmen der Differenzierung helfen, indem dem Personal klar gemacht wird, wofür das Unternehmen steht. Sprich die Aufgabe von der internen Kommunikation ist es, für ein tieferes Verständnis der Marke des Unternehmens zu sorgen. Verstehen die MitarbeiterInnen was die Vision und das Ziel ist, dann wissen sie in welche Richtung sie arbeiten müssen. Weiters ist dies auch die Grundlage für die externe Kommunikation.

Neue Produkte und Märkte können ebenfalls von interner Kommunikation profitieren. Wenn beispielsweise das Ziel eines Unternehmen ist, für mehr Innovationen und Kreativität zu sorgen, dann bringt interne Kommunikation einen großen Shareholder Nutzen.

Zuletzt noch zur Kostenreduktion. Eine Möglichkeit Kosten mit Hilfe von interner Kommunikation zu reduzieren ist, versteckte Kosten in der Supply-Chain zu verhindern. Dies wird erreicht, indem Projekt Teams gegründet werden, die genau dieses Ziel verfolgen. Die interne Kommunikation hat dabei einen sehr wichtigen Part, nämlich muss das Personal dafür genug Wissen über das Unternehmen haben [8].

Abschließend lassen sich daraus drei Herangehensweisen ableiten:

- 1. Identifizieren der Unternehmensstrategie
- 2. Verbinden von Strategie und des gewollten Verhaltens des Personals
- 3. Fokussieren der Kommunikation auf die Entwicklung dieses Verhaltens [8]

4 Interne Kommunikation im Change Management

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus dem Kapitel über Change Management und dem über die interne Kommunikation zusammengeführt. Dabei wird analysiert, wie interne Kommunikation einen Change Prozess unterstützen kann.

4.1 Interne Kommunikation als Power Management

Durch die Entstehung des Felds Change Management, spielte auch Power Management eine immer größerer Rolle. Grundsätzlich kann gesagt werde, dass jede Art von Management ein Management der Veränderung ist. Die Zusammenführung von Power Management und Change Management passt sehr gut, da in beiden Feldern Macht und Widerstand eine große Rolle spielen.

Zwischen fünf Kategorien von Macht kann unterschieden werden:

- Die Macht durch Berechtigung aufgrund einer Funktion
- Macht durch Belohnung bzw. Lohn
- Zwingende Macht
- Experten Macht
- Referenten Macht

Im Rahmen des Change Managements kann Macht, als die Fähigkeit ein wichtiges Ereignis zu kontrollieren, gesehen werden. Frühere Herangehensweisen an Change Management hatten einen sehr isolierten Fokus, wie Lean Management, oder Total Quality Management. In der heutigen Literatur findet man jedoch ganzheitlichere Ansätze in Bezug auf Struktur, Prozesse, Systeme und viele andere. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwischen sogenannten weichen und harten Faktoren. In der Praxis liegt der Fokus zumeist auf den harten Faktoren, welche zum Beispiel Kosten und Zykluszeiten sind. Sie werden hart genannt, weil sie über das Personal kontrolliert werden. Weiche Faktoren sind nur teilweise kontrollierbar und bezeichnen ein gruppenweites Phänomen, welches entweder die Unterstützung oder Widerstand zur Folge hat.

Um einen Change Prozess erfolgreich abzuschließen, können drei Bereiche herauskristallisiert werden:

- Bedarf an Wandel
- Fähigkeit zur Veränderung und die geplanten Vorgänge zu akzeptieren
- Bereitschaft zum Wandel

Werden diese Vorgaben angewandt, so entsteht das Resultat, welches in Abbildung 6 zu sehen ist [8].

Cha	nge Management	E.	
Change Prozess - Tätigkeitsbereich	Veränderungen / Maßnahmen	Faktoren	
Strategie und Anlass	Neue Strategie Optimierung der Wertschöpfungskette	Focus auf harte Faktoren	
Organisation und Infrastruktur	Verantwortungsbereiche, Berichtswege, Grenzen der Organisation		
Personalmanagement	Hierarchien, Kontrollspanne, Komitee		
Geschäftsprozesse	Typ und Anzahl an Aktivitäten, Inputs & Outputs, Prozesse		
Chan	ge Kommunikation		
Tätigkeitsbereich	Veränderungen / Maßnahmen zusätzlich zur Kommunikation	Faktoren	
Bedarf an Change Informationen (Informationslevel)	Nachricht von Entwicklung, Aufmerksamkeit schaffen, Verständnis aufbauen	iche	
Fähigkeit Wissen/Verhalten zu verändern (Bildungslevel)	Kultur und Leitbild Prozesse, Qualifikation, Trainings	is auf we Faktoren	
Bereitschaft zur Veränderung, Akzeptanz, Motivation (Emotionales Level)	Anreiz, Manipulation, Netzwerk auf allen Managementebenen bilden	Focus auf weiche Faktoren	

Abb. 6: Change Kommunikation [8]

4.2 Effektivität

Kommunikation kann als die Speerspitze für einen erfolgreichen Wandel gesehen werden. Sie hilft dabei Hindernisse zu überwinden und Unsicherheiten zu verringern. Kommunikation bietet eine Kontrolle über den Ausgang eines Change Prozesses. Außerdem braucht es auch einen Informationsaustausch, um überhaupt zu erfahren, warum ein Wandel notwendig ist. Durch die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen ihre Sorgen kundtun können, hält sich der Widerstand in Grenzen und es bietet einen guten Input für Verbesserungspotential. Grundsätzlich geschieht Change immer von oben, da im Topmanagement die Entscheidungsträger mit der benötigten Macht sitzen. Jedoch darf die Möglichkeiten des Personals für Widerstand zu sorgen, nicht unterschätzt werden. Um die MitarbeiterInnen auf die Seite des Wandels zu bekommen, ist es bedeutsam sie schon früh in den Wandel einzubeziehen. Um nun eine Idee in die Praxis umzusetzen benötigt es folgende Fähigkeiten [7]:

- Die Akzeptanz des Personals zu erlangen
- Mit Problemen umzugehen
- Effektiv zu planen und zu managen
- Für Begeisterung und Motivation zu sorgen

Damit ein Mensch sieht, dass ein Wandel notwendig ist und bereit ist für neue Ideen offen zu sein, gilt es folgende Punkte zu beachten:

- Schaffe ein Bewusstsein für die bestehenden Probleme und zeige den Bedarf eines Wandels klar auf
- Zeige die negativen Folgen auf , wenn der Wandel nicht vollzogen wird
- Zeige die positiven Aspekte des Wandels und, dass es in deren besten Interesse ist die Veränderung zu unterstützen [7]

4.3 Organisatorische Kommunikation

Im Kapitel 3.2 wurde der Begriff der organisatorischen Kommunikation bereits verwendet. Dieser Bereich ist jedoch auch überaus wichtig für Change Management. Das Hauptziel von organisatorischer Kommunikation ist das Personal über ihre Aufgabe und die Unternehmensstrategie aufzuklären. Das sekundäre Ziel ist eine Gemeinschaft in der Organisation zu bilden. Dabei sollen alle MitarbeiterInnen auf alle Ebenen des Unternehmens davon betroffen sein. Das Personal soll dadurch motiviert werden die Strategie der Organisation zu unterstützen. Dies ist besonders wichtig, wenn man sich vor bzw. in einem Wandel befindet, da ein positiv eingestelltes Team Hürden besser überwinden kann. Dadurch verringert sich auch der Widerstand gegen einen Wandel und die Anerkennung und Bedeutung wird klarer.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für einen erfolgreichen Change ist, dass Manager auf allen Ebenen gute Kommunikations und Informationsfähigkeiten besitzen müssen. Oft ist es der Fall, dass das Management sich über einen kommenden

Wandel bewusst ist, nur fehlt das Geschick, dies dem Personal auf eine konstruktive Art zu kommunizieren. Um zu wissen, ob eine Organisation bereit ist sich zu verändern, gibt es folgende Prämissen [2]:

- Ein geringer Widerstand in dem Unternehmen weist auf einen effektiven organisatorischen Wandel hin.
- Das organisatorische Team muss über den Wandel und die Folgen des Wandels informiert werden.
- Kommunikation soll benutzt werden, um eine Gemeinschaft zu bilden, was das Vertrauen und das Engagement steigert.
- Ein hohes Level an Unsicherheit und Ungewissheit führt zu einer schlechten Bereitschaft.
- Vermehrtes Outsourcing und Entlassen des Personals führt zu einem Verlust von Vertrauen und damit zu einem geringen Bereitschaftsgrad für den Wandel.

Zusätzlich zu diesen Vorschlägen soll sich die Kommunikationsstrategie an den Phasen des Change Prozesses orientieren.

4.3.1 Kommunikation während der Auftauphase

Die Hauptaufgabe für das Kommunikationsteam in der Auftauphase ist es, das Personal auf den kommenden Wandel vorzubereiten. Je nachdem wie groß der Change ist, wird es entweder mehr oder weniger Widerstand geben. Dieser kann einfacher überwunden werden, wenn die Kommunikationsstrategie darauf vorbereitet ist. Wichtig ist es vor allem gleich zu Beginn den Grund und die Bedeutsamkeit des Wandels zu kommunizieren. Wenn es sich um einen organisationsweiten Wandel handelt sollte die erste Nachricht vom Topmanagement kommen. Am besten dafür ist ein Meeting, da face-to-face Kommunikation in dieser Phase sehr wichtig ist [2].

4.3.2 Kommunikation während der Veränderungsphase

In der Veränderungsphase geschieht in einem Unternehmen sehr viel gleichzeitig. Dadurch steigt die Ungewissheit und das Personal wird nervös. Gerüchte entstehen, welche, wenn nicht richtiggestellt, für weitere Unruhen sorgen. Aus diesem Grund ist es in dieser Phase wichtig, einerseits die nicht direkt in den Change Prozess involvierten Leute über die Geschehnisse zu informieren und andererseits die involvierten MitarbeiterInnen über ihre Rolle in dem Prozess aufzuklären. Weiters sollen Gerüchte so schnell wie möglich aufgeklärt und damit beseitigt werden. In dieser Phase ist es möglich, detaillierte Informationen zu dem Wandel zu kommunizieren, da er schon anfängt, Form anzunehmen [2].

4.3.3 Kommunikation während der Einfrierphase

In der letzten Phase ist das Ziel, durch Kommunikation die entstandenen neuen Prozesse und Strukturen zu unterstützen und beizubehalten. Dabei wechselt der Schwerpunkt der Kommunikation vom Topmanagement zu den weiteren Führungsebenen. Der Fokus sollte auf dem Beantworten der Fragen des Personals sein, in Bezug auf deren Rolle, Effektivität und Belohnungen. Weiters ist es bedeutsam, dass der Erfolg des Wandels kommuniziert wird, um Missverständnisse vorzubeugen [2].

4.4 Aufgaben der Change Kommunikation

Aus dem vorigen Kapitel kann man schon ungefähre Aufgaben der Change Kommunikation herauslesen. In diesem Abschnitt wird noch einmal auf konkrete Herausforderungen eingegangen. Change Kommunikation soll prinzipiell die Probleme des Personals ansprechen und auf eine humane Weise lösen. Die Aufgaben sind die folgenden:

Vertrauen aufbauen:

Ein hoher Grad an Vertrauen führt zu einer positiveren Stimmung, was zu einer besseren Performance führt. Change Kommunikation kann dabei helfen, indem offen und Zeit treu kommuniziert wird. Erfährt das Personal zum Beispiel davon, dass negative Aspekte vom Management vorenthalten werden, so wir ihr Vertrauen sinken und damit auch ihre Arbeitsmoral .

Sicherer Arbeitsplatz:

Ein/e MitarbeiterInn der/die nicht weiß, ob er/sie am nächsten Tag noch einen Job haben wird, arbeitet weniger effektiv und stellt sich damit auch leichter gegen einen Wandel. Wurden zum Beispiel in letzter Zeit mehrere Mitarbeiter entlassen, ist die Unsicherheit des Arbeitsplatzes sehr groß. Dies führt nicht nur zu einer schlechten Stimmung, sondern auch zu vermehrten Widerständen gegen den Wandel. So ist es die Aufgabe der Change Kommunikation klar zu kommunizieren, wen und in welcher Art Strukturänderungen betreffen.

Eine Gemeinschaft aufbauen:

Durch den Aufbau einer Gemeinschaft entsteht eine bessere Stimmung, welche zu einem angenehmeren Arbeitsumfeld führt. Bildet sich eine solche Gemeinschaft im Sinne der Organisation, so wird auch automatisch die Kommunikation untereinander gefördert.

Unsicherheiten verringern:

Als Beispiel von Unsicherheiten wurde bereits die Unsicherheit des Arbeitsplatzes genannt, aber auch die Unsicherheiten über die zukünftigen Aufgaben spielen eine große Rolle. Aus diesem Grund ist es wichtig so früh wie möglich Informationen an das Personal weiterzuleiten.

Feedback geben:

Gute Change Kommunikation ermöglicht das Geben von Feedback, da ein Teil des Personals vermutlich etwas für sie Neues machen wird. Dabei ist Feedback wichtig, um aus Fehlern lernen zu können und für positive Leistungen Anerkennung zu erlangen.

In Abbildung 7 ist noch einmal der Einfluss, den die verschiedenen Aufgaben auf die Kommunikation und Organisation haben abgebildet. All diese Faktoren führen zu einer effektiveren Kommunikation, welche zu einem erfolgreichen Wandel führen [2].



Abb. 7: Weg zu einer erfolgreichen Organisation [2]

5 Empirische Untersuchung

In dem folgenden Kapitel wird mit der theoretischen Grundlage, welche in den vorigen Abschnitten erarbeitet wurde, in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen, Richtlinien erstellt, welche den Change Prozess mit Hilfe von interner Kommunikation erleichtern soll. Nachdem das Unternehmen anonym bleiben will, wird es hier in der Folge Unternehmen X genannt.

Um den IST-Zustand in Unternehmen X festzustellen wurde eine Umfrage durchgeführt. Die Fragen zielen dabei auf mögliche Inhalte einer Richtlinie ab. Mit Hilfe der Umfrage sollte ebenfalls die Stimmung eingefangen werden, die das Personal zum Thema Wandel und interne Kommunikation hat. Im nächsten Abschnitt folgt eine Analyse der einzelnen Fragen.

5.1 Analyse des Fragebogens

Der Fragebogen setzt sich aus insgesamt 22 Fragen zusammen, dabei haben 30 Personen bei der Umfrage teilgenommen.

5.1.1 Demographische Daten

Von den 30 Personen sind 15 Personen weiblich und 15 Personen männlich. Die TeilnehmerInnen kommen aus verschiedensten Abteilungen, von Projektmanagement, zu Business Development, zu strategischem Marketing und vielen anderen. Die höchst abgeschlossene Ausbildung der TeilnehmerInnen reicht von einer Lehre, über einen HTL Abschluss, bis zu einem Master Studium. Eine weitere Frage ist nach der Dauer der Dienstzeit im Unternehmen X. Hierbei gibt es MitarbeiterInnen, die seit 1976 in der Firma arbeiten, aber auch welche, die erst seit 2013 zum Personal gehören. Das furchschnittliche Eintrittsjahr liegt ca. bei 2005. Als letzte demographische Frage, wurde nach dem Alter gefragt. Die TeilnehmerInnen sind zwischen 25 und 59 Jahre alt, wobei der Mittelwert bei ca. 39 liegt. Ein vollständiger Auszug der demographischen Daten kann dem Anhang entnommen werden.

5.1.2 Fragen zum Thema "Innerbetriebliche Kommunikation bei Veränderungen"

Bei den ersten sechs Fragen galt es herauszufinden, wie MitarbeiterInnen von Veränderungen erfahren. Gelangen sie an Informationen durch E-Mail, das Intranet, KollegInnen, Meetings, Aushänge, oder durch Medien, wie Fernsehen, Zeitung oder Social Media. Die Antwortmöglichkeiten waren hierbei jeweils:

- "Immer"
- "Oft"
- "Manchmal"
- "Selten"
- "Gar nicht"
- "keine Angabe"

Bei den ersten drei Fragen im Bezug auf E-Mail(Sie erfahren von Änderungen per Email?), das Intranet (Sie erfahren von Änderungen durch das Intranet?) und KollegInenn (Sie erfahren von Änderungen informell von Kollegen und Kolleginnen?) sieht die Verteilung der Antworten recht ähnlich aus, wie der Abbildung 8, 9 und 10 entnommen werden kann.

Bei Frage 4 (Sie erfahren von Änderungen in Meetings?) ist sich das Personal

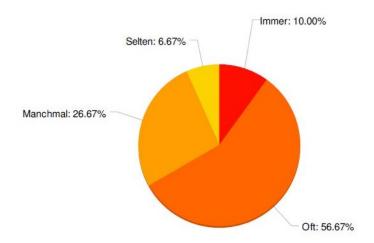


Abb. 8: Sie erfahren von Änderungen per Email? (Frage 1)

nicht einig, ob in Meetings Informationen zu Veränderungen mitgeteilt werden. 36,67% sagen manchmal und 33,33% sagen oft. In Abbildung 11 ist die genaue Verteilung dargestellt.

Über Aushänge erfahren nur wenig MitarbeiterInnen über Veränderungen, so gaben über die Hälfte der TeilnehmerInnen an, nur selten über diesen Weg an Informationen zu gelangen und 30% gaben an, nicht über dieses Medium informiert zu werden.

Bei Frage 6 war gefragt, ob das Personal von Änderungen durch Medien erfährt. Hierbei gab wieder mehr als die Hälfte an nicht oder nur selten so etwas mitzubekommen. In Abbildung 12 ist die Verteilung zu sehen.

Nach dem ersten Fragenabschnitt kann zusammengefasst gesagt werden, dass die MitarbeiterInnen am häufigsten durch Emails, das Intranet und KollegInnen, von Änderungen erfahren. Fast gar keine Informationen erhalten sie von Aushänge und den Medien.

Frage 7 sollte herausfinden, ob besonders wichtige Informationen persönlich erhalten werden. Hierbei hat genau die Hälfte der TeilnehmerInnen dafür und die andere dagegen gestimmt. Die Auswertung zu dieser Frage ist in Abbildung 13

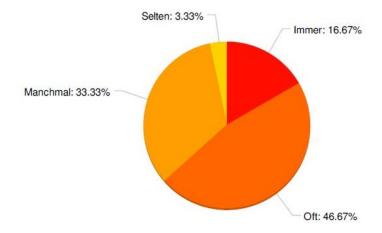


Abb. 9: Sie erfahren von Änderungen durch das Intranet? (Frage 2)

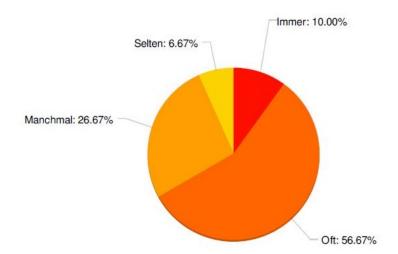


Abb. 10: Sie erfahren von Änderungen informell von Kollegen und Kolleginnen? (Frage 3)

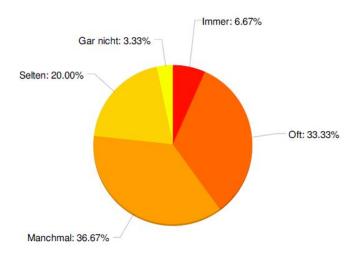


Abb. 11: Sie erfahren von Änderungen in Meetings? (Frage 4)

dargestellt. Interessant ist ebenfalls hervorzuheben, dass TeilnehmerInnen der HR Abteilung bei dieser Frage "Trifft eher nicht zu"angegeben habe.

Die nächste Frage, mit der Nummer 8, soll nun klären, wodurch das Personal am häufigsten von negativen Änderungen erfährt. 16 TeilnehmerInnen gaben dabei durch Kollegen, 8 mittels Emails und 3 über das Intranet an.

Als Vergleich dazu beschäftigt sich die nächst Frage, wodurch MitarbeiterInnen am häufigsten von positiven Veränderungen erfahren. Bei dieser Frage gaben nur mehr 11 Personen durch Kollegen an, 8 Email und 7 Intranet.

Der größte Unterschied ist also in der Anzahl der Antworten durch Kollegen, welche um 7 im negativen Fall zurückgegangen sind und bei Intranet, welche um 4 im positiven Fall gestiegen sind. Frage Nummer 10 sollte offenlegen, wie oft das Personal im Intranet liest. Auswahlmöglichkeiten waren hierbei die folgenden:

- "Mehrmals täglich"
- "Täglich"
- "Wöchentlich"
- "Monatlich"
- "Gar nicht"
- "Keine Angabe"

Nur eine Person gab an gar nicht im Intranet zu lesen und 4, dass sie nur monatlich lesen. 43,3% gaben an, dass sie täglich in das Intranet schauen und weitere 20% lesen wöchentlich nach. Dies stellt ein sehr positives Ergebnis dar, nachdem es so scheint, also ob die MitarbeiterInnen sich dafür interessieren, was im Intranet veröffentlicht wird.

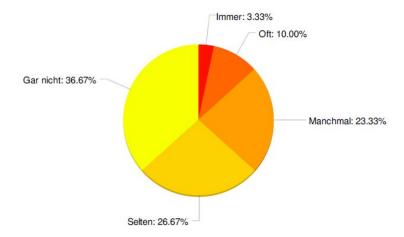


Abb. 12: Sie erfahren von Änderungen durch Medien (Fernsehen, Zeitung, Social Media, $\ldots)?$ (Frage 6)

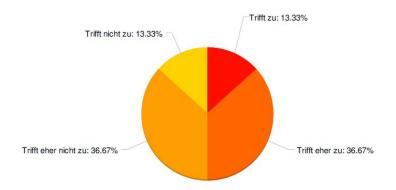


Abb. 13: Besonders wichtige Informationen zu Änderungen erhalten Sie persönlich? (Frage 7)

Mit Frage 11 und 12 galt es herauszufinden, ob durch andere MitarbeiterInnen schon von Änderungen erfahren wird, bevor sie offiziell sind und wie zuverlässig diese Informationen sind. Diese Frage ist im Bezug auf Gerüchte, die in einem Unternehmen entstehen können äußerst interessant. Über 66% gaben an, dass sie bereits frühzeitig von Veränderungen erfahren und über 83% antworteten mit "Eher zuverlässig". Die genaue Aufteilung von Frage 11 kann der Abbildung 14 entnommen werden. Daraus lässt sich schließen, dass zwar bereits vor der offiziellen Kommunikation auf informellen Kanälen qualitative Informationen fließen, jedoch meistens keine Gerüchte dadurch entstehen, nachdem keiner/e angab, dass die erhaltenen Informationen nicht zuverlässig sind.

Frage 13 und 14 sollten herausfinden, ob das Personal über alle relevanten

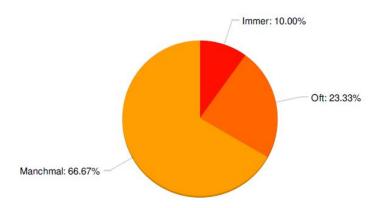


Abb. 14: Durch andere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen erfahren Sie von Änderungen schon bevor sie offiziell sind? (Frage 11)

Änderungen Bescheid weiß und ob sie zu viele, für sie nicht relevante Informationen, erhalten. Bei beiden Fragen war die Tendenz relativ eindeutig. Zu Frage 13 gaben 73,33% an, dass dies eher zutrifft und bei Frage 14 gaben über 80% "Trifft nicht zu"bzw. "Trifft eher nicht zu"an. Daraus lässt sich schließen, dass ein guter Informationsfluss bezüglich Veränderungen herrscht, da das Personal diese zwei Fragen sehr ähnlich beantwortet.

Die vorletzte Frage war, ob die MitarbeiterInnen den Grund für Änderungen verstehen. Bei diesem Punkt sind die Antworten unterschiedlich ausgefallen, wie auch in Abbildung 15 zu sehen ist. Über 56% gaben an, dass dies eher zutrifft, aber zusammengerechnet gaben auch über 43% das Gegenteil an. An diesem Punkt scheint es im Unternehmen X noch Nachholbedarf zu geben, da fast die Hälfte des Personals anscheinend nicht genau weiß, warum gewisse Veränderungen stattfinden.

Die letzte Frage mit der Nummer 16 war, ob die MitarbeiterInnen wissen, wo sie

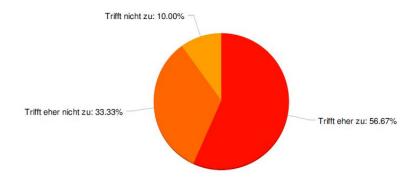


Abb. 15: Sie kennen und verstehen den Grund für Änderungen? (Frage 15)

sich genauere Informationen besorgen können, sofern benötigt. Bei dieser Frage fielen die Antworten weit positiver aus. So stimmten nur ca. 13% dagegen und der Rest allerdings dafür.

Zusammengefasst scheint die Einstellung und die Stimmung in Bezug auf interne Kommunikation bei Veränderungen großteils positiv zu sein. Hauptsächlich bei Frage 15 gibt es einen größeren Bedarf an Maßnahmen.

In Kapitel 5.2 werden nun Richtlinien beschrieben, welche einerseits schon vorhandenes Verhalten festigen soll und selbstverständlich auch fehlerhaftes Verhalten korrigieren soll. Davor wird im nächsten Unterkapitel jedoch noch auf die erhaltenen Zusatzinformationen, welche in der Umfrage unter Punkt 17 gefunden werden können, eingegangen.

5.1.3 Zusätzliche Informationen

In der Umfrage gab es die Möglichkeit zusätzliche Informationen als freien Text anzubringen, dabei gab es von zwei TeilnehmerInnen Input dazu. Der/Die Erster/e schrieb, dass es schwierig ist einerseits informiert zu bleiben und auf der anderen Seite mit der großen Arbeitsbelastung fertig zu werden. Weiters gab er/sie an, dass News im Intranet mehr als Randthema in einem schmalen Bereich geführt werden, was nicht sehr einladend wirkt. In Bezug auf die Zeit, welche benötigt wird, um sich zu informieren, sollen die Richtlinien ebenfalls helfen, indem eine Überflutung mit Informationen vermieden werden soll.

Der zweite Kommentar handelt davon, dass es keine perfekte Kommunikation gibt und das Kommunikation im Endeffekt richtige Ausdrucksweise und richtiges

Zuhören ist. Dies sind zwei wichtige Punkte, die es zu beachten gibt, da Kommunikation und interne Kommunikation oft als simple Disziplinen abgestempelt werden.

Zu erwähnen ist, dass die geringe Beteiligung ein weiterer Hinweis darauf sein könnte, dass die Stimmung in Unternehmen X großteils positiv ist, da niemand die Chance nutzte seinen Unmut auszudrücken, sondern konstruktive Kritik zu äußern.

5.2 Richtlinien

Nachdem die einzelnen Fragen der Umfrage analysiert wurden, können nun Richtlinien erstellt werden, welche zukünftige Change Prozesse unterstützen sollen.

- Nutzen des geeigneten Kanals zur Kommunikation: Sofort stellt sich die Frage welcher das sein kann. Die Antwort hängt stark von dem Unternehmen ab. In der Umfrage mit Unternehmen X hat sich herausgestellt, dass am wenigsten mittels Aushänge von Änderungen erfahren wird. So wird es nicht klug sein, wenn das Management wichtige Informationen dort anbringt. Die besten Wege für Unternehmen X sind das Intranet und Email. Durch das Voranschreiten der Informationstechnologien ist es einfacher informiert zu bleiben. Informationen müssen nicht mehr geholt werden, sondern sie werden geliefert. Wie auch schon im Theorieteil in Kapitel 3.3 der Arbeit erklärt mittels Pull oder Push Methoden. Diese Richtlinie erweiters somit den Artikel Äppropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication" [12].
- In der ersten Richtlinie stand nichts von Kollegen als Kommunikationsmittel. Dies ist beabsichtigt, nachdem der sogenannte "Tratsch" oder eben Gossip gefährlich sein kann. Das Problem kann das Gleiche wie bei dem Spiel "stille Post"sein. Was die erste Person weitererzählt ist meistens nicht das, was der/die Letzte dann verstanden hat. So kann, obwohl die Informationen anfangs eventuell sogar korrekt waren, trotzdem inkorrekte Informationen weitergegeben werden. Ein weiteres Problem ist, wenn absichtlich falsche Informationen in Umlauf gebracht werden. Aus diesen Gründen gilt es achtsam zu sein, bei der Kommunikation unter dem Personal. Nichts desto trotz scheint dies in Unternehmen X kein großes Problem zu sein, dass viele Informationen über Kollegen erhalten werden, nachdem diese großteils korrekt

Gossip ("Tratsch") im Zaum halten:

Informationen besonders hervor zu heben.

Wichtige Informationen persönlich übermitteln:
 Gewisse Informationen, dazu zählen vor allem auch negative Neuigkeiten,

sind. Diese Richtlinie kann als Ableitung von dem Artikel von Mary Welch [12] gesehen werden. Dabei ist die Kontrolle und der zeitgerechte Fluss der

sollten persönlich übermittelt werden. Erfährt ein/e MitarbeiterInn zum Beispiel über das Intranet, dass erneut umstrukturiert wird und er/sie einen neuen Arbeitsplatz und Vorgesetzten haben wird, so wird dies durch eine persönliche Botschaft besser aufgenommen. So wird nicht das Gefühl von Desinteresse übermittelt und es ist auch möglich den Grund für eine notwendige Änderung zu erklären, was bedeutsam für das Verständnis ist.

Ein weiterer Punkt ist, dass Informationen, welche persönlich übermittelt werden meist besser ankommen, da kein Gefühl der Belanglosigkeit entsteht, welches bei einer einfachen Email auftreten könnte. Außerdem hat der Übermittler somit die Möglichkeit die Reaktion des Personals zu beobachten und auch gleich zu reagieren. Dezidiert gibt es hierzu in der Literatur noch keinen genauen Angaben. Diese Richtlinie soll, durch das übernehmen von Verantwortung der Entscheidungsträger, zu einem angenehmeren Betriebsklima führen.

- Intranet ansprechend gestalten:

Niemand wird sich Informationen zu Änderungen aus dem Intranet holen, wenn man dort nicht leicht und rasch etwas findet. Durch eine ansprechende Gestaltung wird die Bereitschaft sich zu informieren steigen. Im Unternehmen X scheint dies gut zu funktionieren, nachdem ein Großteil des Personals täglich, oder zu mindestens wöchentlich im Intranet liest. Nur der Abschnitt "News"wurde kritisiert. Dieser könnte besser gestaltet werden, um mehr und häufigere Besuche im Intranet zu generieren. Bei dieser Richtlinie steht die Benutzerfreundlichkeit im Vordergrund, dies kann auch im Kapitel 3.3 und dem Artikel von Mary Welch[12] gefunden werden.

- Überfluss an Informationen vermeiden:

Werden zu viele Informationen zu Veränderungen übermittelt, geht die Sensitivität verloren. Sprich das Personal wird das Interesse daran verlieren sich zu informieren. Ein anderer Grund ist der Zeitfaktor. Kein/e MitarbeiterInn hat Zeit und Lust sich täglich stundenlang das Intranet oder seine Emails zu durchforsten, um sich über Änderungen zu informieren. Bei Unternehmen X scheint kein Überfluss an Informationen vorhanden zu sein, nachdem über 80% dagegen, oder eher dagegen gestimmt haben. In der Theorie kann diese Richtlinie in Verbindung mit Kapitel 4.3 und vor allem 4.3.1 gebracht werden und kann als Erweiterung des Artikels von Zareen Husain [2] gesehen werden.

- Transparenz bewahren:

Transparenz ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, da auch hier, durch ein Fehlen von Klarheit, Gossip und zusehends Unmut unter dem Personal entstehen kann. Selbstverständlich gibt es hier auch einen Zusammenhang zu der vorherigen Richtlinie, Überfluss an Informationen vermeiden. Nicht jeder/e MitarbeiterInn muss über jegliche Änderung in gleicher Tiefe informiert werden. Ansätze die zu dieser Richtlinie passen, sind auch im Artikel: Effective communication brings successful organizational change" [2] vorhanden. Hierbei

wird unter anderem von einer bedeutsamen und aussagekräftigen Kommunikation verlangt.

- Verständnis schaffen:

Bei dieser Richtlinie ist vor allem der Inhalt, der zu kommunizierenden Information, von Bedeutung. Nur mitzuteilen, dass sich etwas ändert ist nicht genug. Wie im Theorieteil dieser Arbeit beschrieben, ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind. Aus diesem Grund sollte nie vergessen werden, dass mit Menschen kommuniziert wird und die persönliche Ebene immer miteinzubeziehen. Die Wichtigkeit des Schaffens von Verständnis kann auch dem Buch "Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten" [1] abgeleitet werden. Eine Zusammenfassung davon kann im Kapitel 2.3.2 wiedergefunden werden.

6 Conclusio

Abschließend ist zu sagen, dass diese Arbeit ein besseres Verständnis für die Themen Change Management und interne Kommunikation geben und weiters einem Unternehmen bei Veränderungen helfen sollte. Mit Hilfe des Phasenmodells von Lewin und dem 8-Stufen-Modell von Kotter konnte zu dem sehr breiten Bereich des Change Managements eine Basis gelegt werden. Bei diesen theoretischen Modellen gilt es allerdings immer den dahinterstehenden Menschen nicht zu vergessen. Dieser spielt sowohl im Change Management, als auch bei der internen Kommunikation eine bedeutsame Rolle. Bei Veränderungsprojekten werden die Betroffenen oft nur wenig betrachtet, so liegt der Fokus meist auf sachlichen Punkten. Das Resultat kann dann sein, dass Widerstand im Unternehmen entsteht und wächst. Dabei gilt es, die verschiedenen Gruppen von Befürwortern bis hin zu Gegnern richtig anzusprechen und miteinzubeziehen.

Im Zusammenhang mit der internen Kommunikation wurden die Phasen der Veränderungsprozesse vorgestellt. Von dem anfänglichen Schock, über die Ablehnung, bis zur Akzeptanz und dem Lernen steigt und fällt die wahrgenommene Kompetenz teilweise rapide. Mit Hilfe der drei Attribute Kontrolle, Verteilung und Verwendung, wurden unterschiedliche Herangehensweisen der internen Kommunikation gezeigt. Das Potential, welches in der internen Kommunikation steckt, ist ein weiterer interessanter Punkt. Wird der Fokus auf das Personal gerichtet, anstatt auf Kostenreduktion, so kann die Performance wesentlich erhöht werden.

In Abbildung 16 sind noch einmal die Einflüsse des Change Managements und der internen Kommunikation dargestellt.

Um diese Arbeit abzuschließen, gilt es noch die Forschungsfrage zu beantworten. Beeinflusst interne Kommunikation das Change Management? Schon im ersten großen Kapitel über Change Management wurde klar, dass nicht der organisatorische Aspekt im Mittelpunkt steht, sondern der Mensch. Wie mit ihm umzugehen ist, stellt die größte Herausforderung des Change Managements dar. Interne Kommunikation bietet dabei gute Werkzeuge an, welche dabei Unterstützung bieten können. Nicht nur kann mit Hilfe guter Kommunikation, die Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert werden, sondern auch die Veränderungsprozesse mit weniger Widerstand effizienter durchgeführt werden.

Die Antwort zu der Frage ist deshalb ein klares ja. Interne Kommunikation beeinflusst Change Management und kann den Unterschied zwischen einem erfolgreichen oder gescheiterten Wandel bedeuten.

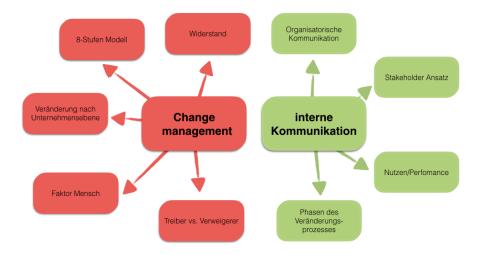


Abb. 16: Übersicht CM & interne Kommunikation mit Einflussfaktoren

Literaturverzeichnis

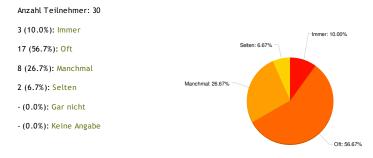
- [1] Klaus Doppler und Christoph Lauterburg. Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 2014.
- [2] Zareen Husain. "Effective communication brings successful organizational change". In: 8 (Juni 2005), Seiten 43–50.
- [3] Philip J. Kitchen und Finbarr Daly. "Internal communication during change management". In: Corporate Communications: An International Journal 7.1 (2002), Seiten 46–53. DOI: 10.1108/13563280210416035. URL: https://doi.org/10.1108/13563280210416035.
- [4] Mönch Annette Kostka claudia. "Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen". In: 2002.
- [5] Brigitte Polzin und Herre Weigl. "Change Management". In: Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen Anwendung Praxistipps. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014. ISBN: 978-3-658-06698-7. DOI: 10.1007/978-3-658-06698-7_6. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-06698-7_6.
- [6] Tony Proctor und Ioanna Doukakis. "Change management: the role of internal communication and employee development". In: Corporate Communications: An International Journal 8.4 (2003), Seiten 268–277. DOI: 10.1108/13563280310506430. eprint: https://doi.org/10.1108/13563280310506430. URL: https://doi.org/10.1108/13563280310506430.
- [7] Tony Proctor und Ioanna Doukakis. "Change management: the role of internal communication and employee development". In: Corporate Communications: An International Journal 8.4 (2003), Seiten 268–277. DOI: 10.1108/13563280310506430. eprint: https://doi.org/10.1108/13563280310506430. URL: https://doi.org/10.1108/13563280310506430.
- [8] B. Quirke. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action. Gower, 2008. ISBN: 9780566087806.
- [9] L. Smith und P. Mounter. *Effective Internal Communication*. PR in practice series. Kogan Page, 2008. ISBN: 9780749452650.
- [10] Katharina Spichalsky. "Change Management und Mitarbeiterbefragungen". Dissertation. 2016.
- [11] Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič und Krishnamurthy Sriramesh. "Internal communication: Definition, parameters, and the future". In: *Public Relations Review* 38.2 (2012). Strategically Managing International Communication in the 21st Century, Seiten 223 –230. ISSN: 0363-8111. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002141.
- [12] Mary Welch. "Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication". In: *Public Relations Review* 38.2 (2012). Strategically Managing International Communication in the 21st Century, Seiten 246—254. ISSN: 0363-8111. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017. URL: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811111002128.

- [13] Mary Welch und Paul R. Jackson. "Rethinking internal communication: a stakeholder approach". In: Corporate Communications: An International Journal 12.2 (2007), Seiten 177–198. DOI: 10.1108/13563280710744847. eprint: https://doi.org/10.1108/13563280710744847. URL: https://doi.org/10.1108/13563280710744847.
- [14] G. Xiong, A. Zhao, T. R. Nyberg und G. Xiong. "Change management on improvement project for success". In: 2016 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI). 2016, Seiten 53–59. DOI: 10.1109/SOLI.2016.7551661.

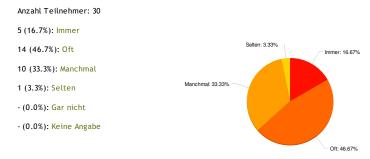
7 Anhang: Auswertung der Umfrage

Fragebogen zum Thema "Innerbetriebliche Kommunikation bei Veränderungen"

1. Sie erfahren von Änderungen per Email? *



2. Sie erfahren von Änderungen durch das Intranet? *



3. Sie erfahren von Änderungen informell von Kollegen und Kolleginnen? *

Anzahl Teilnehmer: 30

3 (10.0%): Immer

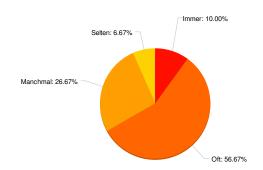
17 (56.7%): Oft

8 (26.7%): Manchmal

2 (6.7%): Selten

- (0.0%): Gar nicht

- (0.0%): Keine Angabe



4. Sie erfahren von Änderungen in Meetings? *

Anzahl Teilnehmer: 30

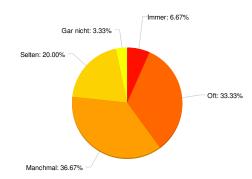
2 (6.7%): Immer

10 (33.3%): Oft

11 (36.7%): Manchmal

6 (20.0%): Selten

1 (3.3%): Gar nicht



5. Sie erfahren von Änderungen durch Aushänge? *

Anzahl Teilnehmer: 30



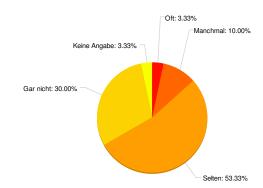
1 (3.3%): Oft

3 (10.0%): Manchmal

16 (53.3%): Selten

9 (30.0%): Gar nicht

1 (3.3%): Keine Angabe



6. Sie erfahren von Änderungen durch Medien (Fernsehen, Zeitung, Social Media, ...)? *

Anzahl Teilnehmer: 30

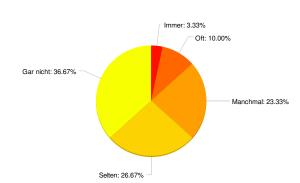
1 (3.3%): Immer

3 (10.0%): Oft

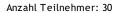
7 (23.3%): Manchmal

8 (26.7%): Selten

11 (36.7%): Gar nicht



7. Besonders wichtige Informationen zu Änderungen erhalten Sie persönlich? *



4 (13.3%): Trifft zu

11 (36.7%): Trifft eher zu

11 (36.7%): Trifft eher

nicht zu

4 (13.3%): Trifft nicht zu

- (0.0%): Keine Angabe



8. Von negativen Veränderungen erfahren Sie am häufigsten durch (Email, Kollegen und Kolleginnen, ...)?

- Kollegen
- Medien, Kollegen
- Meeting
- Kollegen / Kolleginnen
- Kollegen
- Mail, Intranet
- eMail
- Kollegen
- Email
- mehr Arbeitsaufwand
- Kollegen
- email
- Kollegen
- Mail
- KollegInnen
- Kolleginnen
- Kollegen
- Kollegen
- Intranet
- e-mail
- Email, Intranet
- Kollegen
- Kollegen oder Vorgesetzte
- Kollegen
- E-Mail
- Kollegen
- Kollegen

9. Von positiven Veränderungen erfahren Sie am häufigsten durch (Email, Kollegen und Kolleginnen, ...)?

Anzahl Teilnehmer: 26

- Kollegen
- Email, Internet
- Meeting
- Email / Intranet
- Kollegen
- Mail, Intranet, Kollegen
- eMail
- Kollegen
- KollegInnen
- Arbeitsausfälle
- Kollegen
- email
- Kollegen
- Kollegen
- Email
- Intranet
- Kollegeen
- Intranet
- e-mail
- Email, Intranet
- Kollegen
- Kollegen
- Intranet
- E-Mail
- Intranet
- Kollegen
- 10. Wie häufig lesen Sie im Intranet? *

Anzahl Teilnehmer: 30

6 (20.0%): Mehrmals

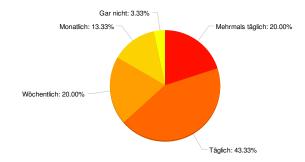
täglich

13 (43.3%): Täglich

6 (20.0%): Wöchentlich

4 (13.3%): Monatlich

1 (3.3%): Gar nicht



11. Durch andere Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen erfahren Sie von Änderungen schon bevor sie offiziell sind? *

Anzahl Teilnehmer: 30

3 (10.0%): Immer

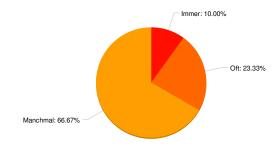
7 (23.3%): Oft

20 (66.7%): Manchmal

- (0.0%): Selten

- (0.0%): Gar nicht

- (0.0%): Keine Angabe



12. Wie zuverlässig sind diese Informationen? *

Anzahl Teilnehmer: 30

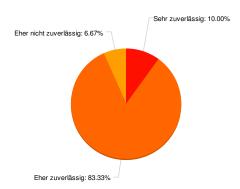
3 (10.0%): Sehr zuverlässig

25 (83.3%): Eher zuverlässig

2 (6.7%): Eher nicht

zuverlässig

- (0.0%): Nicht zuverlässig



13. Sie haben das Gefühl, über alle relevanten Änderungen Bescheid zu wissen? *

Anzahl Teilnehmer: 30

- (0.0%): Trifft zu

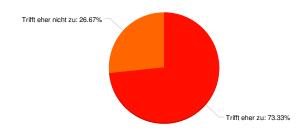
22 (73.3%): Trifft eher zu

8 (26.7%): Trifft eher nicht

zu

- (0.0%): Trifft nicht zu

- (0.0%): Keine Angabe



14. Sie erhalten zu viele für Sie nicht relevante Informationen zu Änderungen? *

Anzahl Teilnehmer: 30

1 (3.3%): Trifft zu

4 (13.3%): Trifft eher zu

17 (56.7%): Trifft eher

nicht zu

8 (26.7%): Trifft nicht zu



15. Sie kennen und verstehen den Grund für Änderungen? *

Anzahl Teilnehmer: 30

- (0.0%): Trifft zu

17 (56.7%): Trifft eher zu

10 (33.3%): Trifft eher

nicht zu

3 (10.0%): Trifft nicht zu

- (0.0%): Keine Angabe



16. Sie wissen, wo Sie nachsehen müssen, bzw. wen Sie fragen müssen, um genauere Informationen zu Änderungen zu erhalten? *

Anzahl Teilnehmer: 30

8 (26.7%): Trifft zu

18 (60.0%): Trifft eher zu

3 (10.0%): Trifft eher nicht

zu

1 (3.3%): Trifft nicht zu

- (0.0%): Keine Angabe



17. Ihre Zusatzinformationen

Anzahl Teilnehmer: 2

- Auf der einen Seite soll man informiert bleiben, auf der anderen Seite ist dies aufgrund der Arbeitsbelastung kaum möglich.

Des Weiteren werden "News" im Intranet lediglich als "Randthema" in einem schmalen Bereich präsentiert, der nicht dazu einlädt, sich tatsächlich mit diesen auseinander zu setzen.

- Es gibt keine perfekte interne Kommunikation. Wo viele Menschen sind, sind auch viele Charakteren. Mitarbeiterkommunikation ist eine eigene Wissenschaft für sich. Kommunikation = richtige Ausdrucksweise & richtiges Zuhören.

18. Alter:

Anzahl Teilnehmer: 28

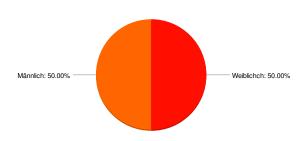
- 37
- 34
- 34
- 40
- 38
- 28
- 28
- 35
- 38
- 29
- 28
- 59
- 48
- 41
- 25
- 50
- 58
- 49
- 39
- 59
- 31
- 50
- 49
- 40
- 31
- 34
- 33 - 30

19. Geschlecht:

Anzahl Teilnehmer: 30

15 (50.0%): Weiblichch

15 (50.0%): Männlich



20. Im Unternehmen seit (Eintrittsdatum, Format: MM.JJJJ):

- 10.2010
- 09.2005
- 11.2009
- 03.2011
- -04.2007
- 08.2011
- 05.2015
- 02.2009
- 07.2016
- 02/2012
- 09.1985
- 09.1985
- 11.2010
- 01.2013
- 09.1976
- 2003
- -04.2010
- 06.1979
- 05.2004
- -01.01.2013
- 05.2008
- 07.2002
- 01.2007
- 09.2012

21. Höchste abgeschlossene Ausbildung:

- Universität
- FH
- HAK Mödling
- Fachhochschule
- Matura
- Bachelor Studium
- Master of Science
- Studium
- Universität
- Bachelor
- Matura
- päd. Akademie
- Lehre
- Matura
- HTL
- Universitätsabschluss
- Technisches HTL
- Fachschule Elektrotechnik
- HTL, HAK
- MBA
- Universität
- Studium
- HAK
- Matura

22. Abteilung:

- Strategisches Marketing
- Operations
- Recht
- Travelmanagement
- Corporate Finance
- Human Resource Management
- Business Development
- keine Angabe
- Ausbildung
- SCM
- Operations
- Projektmanagement
- Dev.
- Vertriebsinnendienst
- R&D
- Finance
- Admin
- HR