



Bachelorarbeit

Veränderungsprozesse in Organisationen – Chancen der internen Kommunikation beim sozialen System

Eine qualitative Untersuchung

Petra Beatrix Pätzold

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Corinne Schacher Ehrat, dipl. Psych. FH

Zürich, Mai 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

*„Wer nicht versteht,
warum wir über diese Dinge reden,
muß, was wir sagen,
als leere Spielerei empfinden.“*

*Ludwig Wittgenstein (1889 – 1951)
Aus: Philosophische Grammatik (1984, S. 174)*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
1.1	Problemstellung	3
1.2	Fragestellung und Zielsetzung	3
1.3	Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit	4
1.4	Abgrenzung des Themas	5
2	Theoretischer Teil	5
2.1	Veränderungsprozesse in Organisationen	5
2.1.1	Begriffsklärung	5
2.1.2	Rahmenbedingungen	8
2.1.2.1	Anlässe für Veränderungen	8
2.1.2.2	Dimensionen der Veränderung	10
2.1.2.3	Organisationsumfeld	11
2.1.3	Soziales System	13
2.1.4	Veränderungsdynamik	14
2.1.4.1	Typische Phasen der Veränderung	15
2.1.4.2	Exkurs: Individuelle Präferenzen	17
2.2	Interne Kommunikation	19
2.2.1	Begriffsklärung	19
2.2.2	Kommunikation und Veränderung	21
2.2.3	Schlüsselemente effektiver Kommunikation	25
2.2.4	Instrumente	27
2.2.4.1	Mündliche Kommunikation	28
2.2.4.2	Schriftliche Kommunikation	30
3	Empirischer Teil	31
3.1	Forschungsgegenstand und Methodik	32
3.1.1	Ausgangslage und Stichprobe	32
3.1.2	Untersuchungsdesign	33
3.1.3	Datenerhebung und Interviewleitfaden	34
3.1.4	Datenaufbereitung und Datenauswertung	35
3.2	Darstellung der Ergebnisse	36
3.2.1	Veränderungssituation (K1)	36
3.2.2	Commitment (K2)	37
3.2.3	Instrumente der internen Kommunikation (K3)	38
3.2.4	Inhalt der internen Kommunikation (K4)	40
3.2.5	Zeitpunkt der internen Kommunikation (K5)	41
3.2.6	Absender der Information (K6)	41
3.2.7	Veränderung der internen Kommunikation (K7)	43
3.2.8	Kommunikationskultur (K8)	45
3.2.9	Verbesserungsvorschläge (K9)	46

4	Diskussion.....	48
4.1	Zusammenfassung der Theorie	49
4.2	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	52
4.3	Beantwortung der Fragestellung.....	58
4.4	Methodenkritik.....	59
4.5	Fazit und Ausblick	60
5	Abstract	60
6	Literaturverzeichnis	62
7	Anhang	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Change Management als Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen	9
Abbildung 2: Typische Phasen eines Veränderungsprozesses	15
Abbildung 3: Elemente von Informations-Prozessen	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Adaptive und nicht-adaptive Organisationskulturen.....	11
Tabelle 2: Ausgewählte Kommunikationsinstrumente bei partizipativer Implementierungsstrategie	28
Tabelle 3: Stichprobe der befragten Kaderpersonen.....	33
Tabelle 4: Interview-Kategorien, -Themen, -Inhalte	34

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Begriff Veränderung ist zum populären Stichwort avanciert, weil Veränderung oft gleichgesetzt wird mit **Innovation** – die per se erstrebenswert zu sein scheint – und weil sie alle Lebensbereiche betrifft: von der Einzelperson bis zum komplexen Organisations- oder Gesellschaftssystem. Veränderung geschieht auf vielfältige Weise. Schleichend, ohne bewusste Einwirkung von aussen oder sie geschieht gezielt initiiert und geschickt gesteuert durch aufwändige Planungen. Insbesondere für Unternehmen ist sie zu einer **Notwendigkeit** geworden, um in einem globalen und wettbewerbsstarken Umfeld bestehen zu können. Die erfolgreiche Steuerung der Veränderungsprozesse ist zentrale Aufgabe des Managements und damit eine entscheidende Ressource, um im Markt attraktiv und chancenreich platziert zu sein. Kurz gesagt: **Veränderung, die gelingt, treibt voran.**

Bei diesem Faktum stellt sich unweigerlich die Frage: Was trägt zu einer gelungenen Veränderung bei? Anhand der einschlägigen Literatur liessen sich aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht zweifelsohne eine Vielzahl von wesentlichen Elementen benennen. Ein interessanter Gedankengang führt zum Beispiel dahin, dass ein geplanter Wandel immer einher geht mit der gezielten Einstellungs- und Verhaltensänderung einer Person oder Gruppe. Dies basiert unter anderem auf den Gesetzmässigkeiten der Kommunikation.

1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Die Zunahme der Komplexität von Veränderungsprozessen in Organisationen und die Idee, dass dies zu einem verstärkten Bedarf an professioneller Kommunikation führt, liess folgende Fragestellung entstehen:

Welche Chancen bietet die interne Kommunikation bei Veränderungsprozessen in Bezug auf das soziale System?

Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, dass die interne Kommunikation bei Veränderungsprozessen unter bestimmten Voraussetzungen eine positive Akzeptanz beim sozialen System bewirkt.

Das Ziel der empirischen Arbeit ist, die vorgenannte Fragestellung zu beantworten und die Hypothese zu bestätigen oder zu falsifizieren. Mittels qualitativer Interviews werden die Methoden und möglichen Auswirkungen erfolgreicher interner Kommunikation aus der Sicht einiger direkt betroffener Führungskräfte einer Organisation erhoben. Das ausgewählte Dienstleistungsunternehmen hat vor rund zwei Jahren ein umfangreiches Veränderungsprojekt lanciert, das im Sommer 2011 implementiert wird. Für das Unternehmen ist

von Interesse, wie die zum Einsatz gekommenen Kommunikationsmittel von den Empfängern wahrgenommen wurden. Somit kann die **Wirkung der verschiedenen Medien** bei den Kaderpersonen einerseits **retrospektiv** analysiert werden. Andererseits bietet der Zeitpunkt der empirischen Erhebung gleichzeitig die Möglichkeit, die aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse in die Planung der **zukünftigen** Kommunikationsmassnahmen des Projektes einfließen zu lassen.

1.3 Aufbau und Untersuchungsdesign der Arbeit

Die Arbeit ist eine qualitative Forschungsarbeit, die sich in einen theoretischen und in einen empirischen Teil gliedert. Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2 behandeln zwei Schwerpunktthemen: *Veränderungsprozesse in Organisationen* und *interne Kommunikation*. Die Einführung ins Thema *Veränderungsprozesse* beginnt mit der Begriffsklärung und einem Überblick über die diversen Rahmenbedingungen des Wandels. In Fortsetzung dessen werden dem sozialen System und der Veränderungsdynamik eigene Unterkapitel gewidmet. Der zweite Themenschwerpunkt startet mit grundlegenden Erläuterungen zur *internen Kommunikation* im Abschnitt 2.2. Danach richtet sich der Fokus sukzessive auf die Schlüsselemente effektiver Kommunikation in Veränderungsprozessen sowie auf ausgewählte Kommunikationsinstrumente.

Der empirische Teil wird in Kapitel 3 dargelegt, welcher mittels qualitativer Interviews den positiven Einfluss der internen Kommunikation beleuchtet. In den weiterführenden Abschnitten wird die Methodenwahl begründet, die Auswahl der Stichprobe sowie die Durchführung der Datenerhebung und deren Auswertung aufgezeigt. Anschliessend folgt die Darlegung der empirischen Ergebnisse. Die Diskussion befindet sich in Kapitel 4. Dort werden die theoretischen Kernaussagen zusammengefasst und im Rahmen der Interpretation mit der Empirie in Verbindung gebracht. Neben der Beantwortung der Fragestellung wird die Hypothese bestätigt oder falsifiziert. Die Ausführungen zur Methodenkritik sowie das Fazit und ein Ausblick runden die Bachelorarbeit ab.

Um die Lesbarkeit dieses Textes zu erleichtern, wird auf eine durchgehend doppelte Benennung beiderlei Geschlechts verzichtet. Wo keine geschlechterneutrale Form (Menschen, Personen, Betroffene etc.) genutzt und nur die weibliche oder männliche Form verwendet wird (Mitarbeiterin, Berater etc.), sind immer beide Geschlechter gemeint. Generell wird bei den Formulierungen in dieser Arbeit bewusst versucht, weitestgehend auf Anglizismen zu verzichten; bezüglich der Begriffe „Veränderung“ und „Wandel“ wird – in Anlehnung an die Ausdrucksweise der jeweiligen Autorin oder des jeweiligen Autors – aber auch von „Change Management“ die Rede sein.

1.4 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit beschränkt sich auf die Gepflogenheiten und wissenschaftlichen Erkenntnisse des Themas im westlichen Kulturraum. Die Datenerhebung erfolgt ausschliesslich bei Kadermitarbeitenden eines ausgewählten Unternehmens in der Deutschschweiz. Die Dynamik, die sich durch Kulturunterschiede aufgrund der Beschäftigungspolitik des Unternehmens ergeben kann, ist nicht Gegenstand der Betrachtung. Peripher wird ein zusätzlicher themenrelevanter Aspekt als Exkurs beleuchtet: Die Bedeutung der Persönlichkeitsstruktur der Betroffenen in Veränderungssituationen. Ein betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Vergleich wird nicht vorgenommen; ebenso bleiben die Bereiche der externen Kommunikation und das Kommunikationscontrolling aussen vor. Mit der Beantwortung der Fragestellung wird nicht beabsichtigt, gleichzeitig ein Patentrezept für erfolgreiche interne Kommunikation in Veränderungsprozessen zu kreieren. Vielmehr entsteht implizit eine lose Form von Empfehlungen, die auf spezifische, kontextabhängige Erfolgsfaktoren aufmerksam macht.

2 Theoretischer Teil

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund als Fundament für den empirischen Teil dargelegt. Mit Blick auf die Forschungsfrage werden dabei die Schwerpunkte auf ausgewählte Themenbereiche der Veränderungsprozesse in Organisationen und der internen Kommunikation akzentuiert.

2.1 Veränderungsprozesse in Organisationen

Die folgenden Abschnitte zeigen einen kurzen Überblick über die Grundlagen der Veränderungsprozesse in Organisationen auf – beginnend mit der Begriffsklärung sowie der Erläuterung wichtiger Rahmenbedingungen bis hin zu den Besonderheiten des sozialen Systems in Bezug auf Veränderungssituationen.

2.1.1 Begriffsklärung

Bei der Auseinandersetzung mit dem Begriff *Veränderungsprozesse in Organisationen* zeigt die Literaturrecherche den unmittelbaren Zusammenhang zu den Themen *Organisationsentwicklung* und *Change Management*. Je nach Quelle changieren die verschiedenen Definitionen zwischen einem dogmatisch unterschiedlichen Ansatz bis hin zu einer geringen Trennschärfe oder gar Austauschbarkeit bzw. synonymen Verwendung. Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010, S. 14-30) gehören zu den Anhängern, die eine Abgrenzung der beiden Begriffe *Organisationsentwicklung* und *Change Management* verfolgen. Sie sehen die *Organisationsentwicklung* eher als einen Teil des *Change Managements* an und verwenden dementsprechend den Ausdruck *Change Management* als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen.

Konkret definieren Kraus et al. *Organisationsentwicklung* als „professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen“ (S. 28), das vor etwa 60 Jahren im sozialpsychologischen Umfeld entstanden ist. Ihrer Meinung nach sind die entsprechenden Methoden und Konzepte von einem prozesshaften Entwicklungsansatz geprägt. Das bedeutet, dass die Organisation und ihre Mitglieder systematisch aktiviert und befähigt werden, um mit den neuen Anforderungen ihres Umfeldes umgehen zu können. Das Ziel ist, vor allem über die kulturelle Ebene die Entwicklung der Organisation voranzutreiben. Dazu dienen nach Meinung der genannten Autorengruppe folgende Grundsätze:

- Die betroffenen Personen werden aktiv in die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen einbezogen.
- Probleme und Chancen werden als Triebfeder für Veränderungen genutzt.
- Veränderungsmassnahmen werden kontinuierlich und prozesshaft gesteuert und umgesetzt.

Kraus et al. machen deutlich, dass es bei Veränderungen in Organisationen bis Mitte der 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts eine **klare Trennung zwischen strukturellen bzw. strategiegeleiteten Veränderungen und mitarbeiterzentrierten Ansätzen** gab. Ihrer Beobachtung nach kristallisiert sich hingegen die **ganzheitliche Betrachtung** des Themas „Veränderungen steuern“ erst in den letzten zehn Jahren heraus – in der Regel unter dem Fachbegriff *Change Management*. Sie zitieren in dem Zusammenhang die Definition aus dem Gabler-Wirtschaftslexikon, das aus ihrer Sicht eine präzise Begriffsklärung liefert: Change Management ist die

„...Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zu Stande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren.“ (S. 15)

Einen ähnlichen theoretischen Zugang zur begrifflichen Abgrenzung liefern die Ausführungen von Doppler und Lauterburg (2008, S. 89-96). Nach ihren Beobachtungen begann sich die *Organisationsentwicklung* in den Siebzigerjahren im deutschen Sprachraum zu etablieren. Ab diesem Zeitpunkt wurden in Unternehmen neben der **betriebswirtschaftlichen Dimension** zusätzlich die **Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeitenden** berücksichtigt. Damit rückte ihre Situation, als direkt betroffene Träger und Treiber von Entwicklungsprozessen im jeweiligen Arbeitsumfeld, zunehmend in den Vordergrund. Die beiden Autoren verweisen dazu auf ein Zitat aus dem Leitbild der seinerzeit gegründeten Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. (GOE), welches neben der **Effektivität** (betriebswirtschaftliche Dimension) auch den Aspekt der **Humanität** (Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeitenden) betont:

„Organisationen sind offene soziale Systeme mit eigenen Gesetzmässigkeiten, Werten, Geschichten und Kulturen. Nachhaltige Veränderungen können nur unter Einbezug und Beachtung aller Faktoren und Zusammenhänge erreicht werden. Organisationsentwicklung orientiert sich daher an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. OE-Arbeit beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmässigkeiten von sozialen Systemen ... Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und der Qualität des Arbeitslebens sind gleichrangig und interdependent. Effizienz und Humanität sind die beiden Seiten gelingender OE-Prozesse.“ (Leitlinien der GEO, S.1)

Die beiden Autoren erläutern darüber hinaus, dass das Unternehmen für das Geschehen im Umfeld sensibilisiert sein muss. Es gilt, den Wandel aktiv voranzutreiben und die Strategien der Wettbewerber genau zu verfolgen sowie rechtzeitig entsprechende Gegenstrategien zu entwickeln – oder sich mit den Mitbewerbern zu verbünden. Das bedeutet, dass der **Aufmerksamkeitsradius sowohl nach innen als auch nach aussen** gerichtet sein muss und dass nach Wegen gesucht wird, um Veränderungsprozesse noch effizienter zu gestalten und zu beschleunigen. Ihrer Meinung nach rechtfertigen diese Tatsachen den Umstand, dass der Begriff *Change Management* die Bezeichnung Organisationsentwicklung weitgehend verdrängt hat; zumal dieser für unterschiedliche Bezüge (zum Beispiel: Ziele, Strategien, Menschen, Mentalitäten, Geschäftsprozesse) offen ist und nicht auf „Organisation“ fokussiert ist. Die durchgängige Orientierung am Markt steht im Zentrum der Managementaufgaben mit dem Blick auf Ergebnisfokussierung, Umsatzcontrolling und Nachhaltigkeit. Diese Attribute sehen die Autoren implizit in dem Begriff *Change Management* vereint. Sie postulieren: „Der ursprüngliche Ansatz der Organisationsentwicklung wurde, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, zu einem ganzheitlichen, integrierten Ansatz des Veränderungsmanagements weiterentwickelt“ (S. 94).

Abschliessend zu diesen Ausführungen sei das Zitat des Vorstandsvorsitzenden eines britischen Telekommunikationskonzerns genannt: „Früher hatten wir für wichtige Weichenstellungen zehn Jahre Zeit, heute nur noch wenige Monate oder sogar nur Wochen.“ Anhand dessen belegen Trebesch und Kulmer (2007, S. 43-44) treffend, weshalb heute weniger von Organisationsentwicklung gesprochen wird als vielmehr von *Change Management*. Für sie ist der Wechsel von der Organisationsentwicklung zum *Change Management* kein langsamer, evolutionärer Prozess, sondern „ein radikaler Umdenkprozess als Antwort auf radikale Umweltveränderungen“ (S. 44).

Da die Mehrheit der gesichteten Autorenbeiträge eine Abgrenzung der Begriffe *Organisationsentwicklung* und *Change Management* bevorzugt, wurde auf die Zitierung und Erklärungsansätze jener Autoren verzichtet, die behaupten, dass *Change Management* lediglich ein „modischer Etikettenwechsel“ für die bisherige Organisationsentwicklung ist. Einigkeit herrscht bei der bearbeiteten Literatur darüber, dass Veränderung in Unternehmen als Normalzustand bezeichnet wird und dass demzufolge die Bedeutung einer professionellen Steuerung

von Veränderung heutzutage einen zentralen Stellenwert in der Organisationswelt einnimmt – bzw. empfohlener Massen einnehmen soll.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Analogie zu der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Publikationen rund um Veränderungsprozesse für die beiden themenverwandten Begriffe „Organisationsentwicklung“ und „Change Management“ unterschiedliche Definitionen existieren. Tendenziell wird *Organisationsentwicklung* als professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gesehen, wobei der Aufmerksamkeitsfokus eher auf das Innere der Unternehmung gerichtet ist (Menschen, Prozesse, Strukturen). *Change Management* basiert auf diesen Grundsätzen und bezieht darüber hinaus für einen ganzheitlichen Ansatz das äussere Umfeld (schärfer werdender Wettbewerb, geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, zunehmende Globalisierung etc.) mit ein. Ausserdem wird beim Change Management die permanente Beschleunigung der Veränderungsprozesse verstärkt betont. Wie bereits in Abschnitt 1.3 erwähnt, werden der Einfachheit halber im weiteren Verlauf der Arbeit vorzugsweise die „neutralen“ Begriffe „Veränderung“ oder „Wandel“ eingesetzt.

Als Übergang zum nächsten Themenkomplex sei exemplarisch auf die Behauptungen von Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2004, S. 10-12) verwiesen, dass gegenwärtig Unternehmen mit einer stetigen Auseinandersetzung von Veränderung konfrontiert werden. Kaum eine Organisation bleibt ohne Veränderung. Und oft sind es nicht nur die spektakulären Fusionen von internationalen Unternehmen, die die Methoden des Veränderungsmanagements nutzen, um Wandel planmässig voranzutreiben, sondern auch kleine Firmen und Institutionen. Kraus et al. kommen zu dem Schluss, dass zwar etliche Organisationsmodelle und Managementinstrumente ihren Ursprung in grösseren Organisationen haben, dass aber vieles sinngemäss auch auf kleinere Unternehmen adaptiert werden kann. Demzufolge beschäftigen sich die Ausführungen in den nächsten Abschnitten mit grundsätzlichen Themen der Veränderung, ohne zwischen der Gültigkeit oder Anwendbarkeit für grosse oder kleinere Unternehmen zu unterscheiden. Begonnen wird zunächst mit der Betrachtung der Gründe und Anlässe für Veränderungen.

2.1.2 Rahmenbedingungen

2.1.2.1 Anlässe für Veränderung

Gemäss Claßen (2008, S. 25) finden Veränderungen in Unternehmungen statt, weil eine bessere Zukunft – im Vergleich mit der als weniger günstig empfundenen Gegenwart – konstruiert werden soll. Seiner Meinung nach ist Change Management kein Selbstzweck, sondern die logische Folge auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen. Oder, um es mit den Worten von Doppler und Lauterburg (2008) zu benennen:

„Die Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Es gibt neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg und Misserfolg“ (S. 23)

Aus Sicht der beiden Verfasser (2008, S. 24-69) lauten diese Rahmenbedingungen und Herausforderungen konkret: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation, Verknappung der Ressourcen Zeit und Geld, globalisierte Absatz- und Finanzmärkte, Bewältigung von Komplexität sowie interkulturelle Zusammenarbeit. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine detaillierte Darstellung der Herausforderungen verzichtet. Interessanter ist in dem Zusammenhang eher die Frage, wie sich diese Rahmenbedingungen auf die Unternehmen auswirken, weil dies die Konzeption der Veränderungsprozesse auslöst. Antworten auf diese Frage liefern gemäss Claßen (2008, S. 25-27) verschiedene Studien aus den Jahren 2003, 2004 und 2008. Demnach kristallisieren sich folgende Gründe für Veränderungen heraus:



Abbildung 1: Change Management als Antwort auf einen fundamentalen Veränderungsbedarf im Unternehmen (Claßen, 2008, S. 26)

Claßen betont, dass sich im Zeitvergleich zwischen der ersten Studie im Jahr 2003 bis zur dritten Studie fünf Jahre später eine Verschiebung von der „kostenfokussierten Selbstbeschäftigung“ (S. 27) hin zur marktorientierten Aussenorientierung abzeichnet. Diese Beobachtung belegt die von Doppler und Lauterburg in Kapitel 2.1. (siehe Seite 7) aufgezeigte Entwicklung, dass sich Unternehmen heute – neben der Beachtung der vorhandenen inne-

ren Strukturen – verstärkt mit dem Geschehen ihres Umfeldes und insbesondere mit den Strategien der Wettbewerber auseinandersetzen müssen.

Wann nun ein konkreter Veränderungsprozess initiiert wird, das hängt laut Stolzenberg und Heberle (2009, S. 6-7) von den beiden Kriterien „Anzahl der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte“ und vom „Neuigkeitswert der Veränderung“ ab. Die Tragweite der Veränderung und der Bedarf für eine Veränderungsbegleitung nehmen mit steigender Anzahl der Betroffenen und/oder mit der Höhe des Neuigkeitswertes zu. Dazu beschreibt Claßen (2008) weitergehende Überlegungen, die im nächsten Abschnitt näher vorgestellt werden.

2.1.2.2 Dimensionen der Veränderung

In der Literatur existieren verschiedene Modelle, die sich mit Veränderungsprozessen beschäftigen – gemeinsam ist allen, dass sie die Komplexität der Situation überschaubar und verständlich machen wollen. Claßen (2008, S. 31-42) postuliert, dass es keine generalistische Umsetzung gibt, sondern lediglich Modifikationen der verschiedenen Theorien und Modelle. Sein Fazit lautet, dass Change Management wahrscheinlich auch künftig die Domäne eines „best-fit“-Vorgehens bleibt und wenig Spielraum für „best-practice“-Konzepte zulassen wird. Dennoch hat sich seiner Meinung nach die dreidimensionale Sicht auf Veränderung etabliert, deren originäre Quelle sich nicht mehr herleiten lässt. Diese klassische Sichtweise beleuchtet die drei Ebenen: **Strategie-, Inhalt- und Prozess-Dimension**. Mit der **strategischen** Dimension (wieso ändern?) wird die Ausgangs- und Grundsatzfrage der Zielsetzung eruiert. Hier schliessen sich die nächsten Fragen an, was mit der Veränderung überhaupt erreicht werden soll (warum ändern?) und weshalb sie zum gewählten Zeitpunkt erforderlich geworden ist (warum jetzt?). Bei der **inhaltlichen** Ebene steht die konkrete Ausgestaltung der neuen Welt im Vordergrund, die „hard facts“. Darauf aufbauend geht es in der **Prozess-Dimension** (wie ändern?) darum, wie die Umsetzung erreicht werden kann und welche „soft facts“ dabei tangiert werden. Stolzenberg und Heberle (2009, S. 3-5) sprechen in dem Zusammenhang ebenfalls von drei Ebenen und gliedern diese in die Analyse, die fachliche (hard facts) und die überfachliche Seite (soft facts) einer Veränderung. Die Autorin und der Autor stellen bei den Ausführungen zur überfachlichen Seite deutlich hervor, dass die weichen und individuellen Reaktionen, die durch jede fachliche Veränderung bei Mitarbeitenden und Führungskräften angestoßen werden, häufig in ihrer Tragweite unterschätzt werden. Sie weisen ausdrücklich auf die Wichtigkeit hin, dass die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert und auf ihre Rolle bei der Umsetzung vorbereitet werden müssen. Stolzenberg und Heberle behaupten, dass genau an diesem Punkt Veränderungsprojekte oftmals scheitern oder einen Grossteil an gewünschter Wirkung verlieren. Dieser Aspekt wird im Kapitel 3 dieser Arbeit erneut aufgegriffen. Bevor die Besonderheiten des sozialen Systems bei Veränderungsprozessen näher

betrachtet werden, gibt der nächste Absatz einen kurzen Einblick in themenbezogene Elemente des Organisationsumfeldes.

2.1.2.3 Organisationsumfeld

Von der Vielzahl der organisationalen Faktoren, die entscheidenden Einfluss auf Veränderungsprozesse haben, werden an diesem Punkt zwei kurz vorgestellt. An erster Stelle sei hier der wichtige Aspekt der Unternehmens- bzw. *Organisationskultur* genannt. Hinweise dazu liefern zum Beispiel Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010, S. 141-144). Sie verweisen auf wissenschaftliche Untersuchungen, wonach festgestellt wurde, dass bei Firmen, die trotz Krisen sehr gute Erfolge erreicht haben, die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle gespielt hat. Bei der Unternehmenskultur handelt es sich zwar um eine schwer fassbare und schwierig zu steuernde Grösse, aber gemäss den Studien hat sie den Menschen geholfen, problematische Situationen – zum Beispiel Veränderungsprozesse – gut zu bewältigen. Kraus et al. definieren Unternehmenskultur als die Summe aller Werte, Normen und Einstellungen, die die Unternehmensmitglieder im Laufe der Zeit bewusst oder unbewusst entwickelt haben, um die Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und den Zweck des Unternehmens zu erreichen. Den Einfluss der Kultur auf die Organisation unterstreicht auch Weinert (2004, S. 661), wenn er die umfassendste empirische Studie von Kotter und Heskett (1992) zitiert, bei der mehr als 200 verschiedene Organisationen aus 27 verschiedenen Wirtschaftsbereichen untersucht wurden. Die Studienergebnisse der beiden amerikanischen Harvard-Professoren weisen einwandfrei darauf hin, dass sich die Organisationskultur auf den Erfolg einer Unternehmung auswirkt (Kotter und Heskett, 1992; zit. n. Weinert, 2004, S. 661-662). Mit dieser Studie führten Kotter und Heskett gleichzeitig eine neue „**Typologie der Organisationskultur**“ ein, die sie als „adaptive“ und „nicht-adaptive“ (angepasste und nicht-angepasste) Form bezeichnen. Als Kriterien für die Zuordnung dienen die „zentralen Werte“ und das „übliche Verhaltensmuster“ der Führungskräfte. Die folgende Übersicht zeigt die spezifischen Merkmale der beiden Typologien:

Werte/Verhaltensmuster	Adaptive Organisationskultur	Nicht-adaptive Organisationskultur
Zentrale Werte	Führungskräfte kümmern sich um ihre Kunden und Mitarbeiter; sie legen grossen Wert auf Menschen und Prozesse, die Veränderungen herbeiführen	Führungskräfte kümmern sich um sich selbst, ihre engsten Arbeitsgruppen, ein konkretes Produkt oder eine Technologie. Sie setzen auf geregelte und risikoarme Führungsprozesse.
Übliche Verhaltensmuster	Führungskräfte geben allen wichtigen Interessengruppen (v. a. Kunden) hohe Aufmerksamkeit; sie initiieren Veränderungen und gehen Risiken ein.	Führungskräfte verhalten sich „politisch“ und bürokratisch korrekt. Sie ändern ihre Strategien nicht sehr rasch, um sich und die Organisation anzupassen oder um die Vorteile in einer sich verändernden Geschäftswelt zu nutzen.

Tabelle 1: Adaptive und nicht-adaptive Organisationskulturen nach Weinert (2004, S. 662)

Weinert (2004, S. 662) interpretiert das Ergebnis prägnant mit folgenden Worten: „Zweifellos arbeitet es sich in einer adaptiven Organisationsform viel angenehmer und herausfordernder als in ihrem Gegenstück.“ Um die Wichtigkeit der Organisationskultur darüber hinaus deutlich zu machen, geht er auf zwei weitere Studien ein, die belegen, dass die Kultur sowohl auf die Kreativität der Mitarbeitenden Einfluss hat als auch auf deren Motivation. Schlussfolgernd ist an dieser Stelle anzunehmen, dass bei der erfolgreichen Umsetzung einer adaptiven Organisationskultur (das heisst, die Führungskräfte kümmern sich um ihre Mitarbeitenden und initiieren Veränderungen) auch die Art und Weise der internen Kommunikation eine zentrale Rolle spielt.

Damit bietet sich die Überleitung zu dem zweiten organisationalen Faktor an, der eine massgebliche Bedeutung im Rahmen von Veränderungsprozessen hat: dem *Führungsverhalten*. Hülshoff (2010, S. 72) vertritt die Meinung, dass die Führungskräfte mit ihrem Reden und Handeln lebendige „Kulturträger“ sind. Aufgrund ihrer Machtposition sanktionieren oder prägen sie die Art und Weise, wie miteinander gearbeitet oder kommuniziert wird, wie Probleme oder Konflikte aufgearbeitet werden – und wie der einzelne Mensch wahrgenommen und mitbeteiligt wird, insbesondere dann, wenn er selbst betroffen ist. Vranken (1997, S. 214-217) konkretisiert diesen Bereich ausführlicher. Die Autorin hebt hervor, dass moderne Unternehmen innovative Manager brauchen, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern den Erfolg suchen. Dafür ergeben sich für die Führungskräfte drei zentrale Aufgabengebiete: Veränderungsprozesse konzipieren und durchsetzen; Abläufe gestalten und steuern sowie Menschen qualifizieren und motivieren. Das hat unter anderem zur Folge, dass das Management zusätzliche Freiräume für die anstehenden Veränderungsprozesse benötigt, die es sich durch die Delegation bestimmter Aufgaben an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschafft. Vranken sieht hier die „Notwendigkeit eines fundamentalen Umdenkens“, weil überholte Mythen wie „der Verzicht auf Kontrolle bedeutet Chaos“ oder „Freiräume werden von Mitarbeitern mißbraucht“ (S. 214) nunmehr der Vergangenheit angehören sollten. Die Führungskraft muss sich folglich auf verschiedenen Ebenen auf Unsicherheiten einstellen, denn **„Veränderungsprozesse sind Nichtroutineprozesse“** (S. 215). Dabei spielt die innere Einstellung eine gravierende Schlüsselrolle, die sich idealerweise dadurch auszeichnet, dass sich die Führungskraft als lernende Person im Veränderungsprozess sieht – und dies auch aktiv gegenüber der Mitarbeiterschaft vorlebt. Vranken pointiert diesen Zusammenhang deutlich: „Werden Ziele nicht authentisch vorgelebt, so werden sie auch nicht ernst genommen“ (S. 217) – oder anders ausgedrückt: Anordnungen der Geschäftsleitung erreichen nicht das Mitdenken und die konstruktive Beteiligung von Mitarbeitenden. Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf der Arbeit in Abschnitt 2.2 detaillierter betrachtet, wenn die theoretische Darstellung der internen Kommunikation im Zentrum steht.

Selbstverständlich spielen weitere organisationale Faktoren (Vision/Strategie, Organisationsstruktur, Hierarchiestufen, Zentralisation/Dezentralisation, Kompetenzmodelle etc.) eine entscheidende Rolle bei Veränderungsprozessen und es wäre interessant, tiefer in diese Materie einzusteigen. Mit Rücksicht auf den vorgegebenen Umfang dieser Arbeit wurden lediglich die beiden Elemente Organisationskultur und Führungsverhalten herausgestellt, zumal sie einen nahen Bezug zur Fragestellung gewährleisten. Anknüpfend an diese Herangehensweise widmen sich die folgenden Abschnitte sukzessive dem einzelnen Menschen in Veränderungssituationen, wobei als Einstieg die Betrachtung der Organisation als soziales System gewählt wird.

2.1.3 Soziales System

Von der systemtheoretischen Perspektive ausgehend, definiert Steiger (2008, S. 20-23) jede Form menschlicher Zusammenarbeit, die auf eine gemeinsame Aufgabe ausgerichtet ist, als System. Dabei können Arbeits- oder Projektgruppen, Abteilungen oder ganze Firmen als *soziale Systeme* deklariert werden. Sie zeichnen sich durch eine hohe Eigendynamik und Komplexität aus. Die *Eigendynamik* zeigt sich zum Beispiel darin, dass sich die Menschen in einem Unternehmen – auch unabhängig von der Aufgabe und den Beziehungen, die sie in dem Unternehmen haben – entwickeln. Damit beeinflussen sie folglich auch das Verhalten der Organisation insgesamt. Gleichzeitig wirkt die Organisation mit ihren Arbeitsbedingungen auf die Menschen ein und verändert sie. Die *Komplexität* ergibt sich unter anderem aus der sehr grossen Anzahl von Beziehungsverhältnissen zwischen den Systemelementen (Beschäftigten) und den Umwelten (Kunden, Mitbewerber, Lieferanten etc.) des Systems. Steiger leitet daraus ab, dass unter diesen intransparenten Voraussetzungen, das Verhalten in Organisationen nicht exakt vorhersehbar ist und dass es demzufolge bestimmter Steuerungsmethoden auf der Führungsebene bedarf.

Häfele (2007, S. 23) konkretisiert diesen Aspekt und schreibt, dass Systeme aufgrund ihres eigenen Innenlebens nicht direkt beeinflussbar sind und Interventionen von aussen lediglich Impulse darstellen. Letztlich entscheidet das System selbst darüber, ob es Veränderungsanstösse annimmt oder nicht. Deshalb liegt für ihn die Kunst bei der Begleitung von Veränderungsprozessen darin, die Impulse so zu gestalten, dass sie „anschlussfähig sind und vom System angenommen werden“ (S. 23).

Ergänzend zu den Kennzeichen des sozialen Systems, so wie sie Steiger definiert hat, bietet sich ein Blick auf die Ansätze der soziologischen Systemtheorie an. Werkmann-Karcher, Negri und Moser (2010, S. 35-37) stellen darauf bezogen verschiedene Grundgedanken vor, wie Organisationen als soziale Systeme funktionieren. Sie berufen sich bei ihren Ausführungen auf die Autoren Luhmann (2006), Martens und Ortmann (2006) sowie Willke (2006). Die von Werkmann-Karcher et al. zusammengetragenen Aspekte sind an dieser

Stelle nützlich, weil sie erste Zusammenhänge zwischen den beiden Komponenten „soziales System“ und „Kommunikation“ sichtbar machen. Unter diesem Blickwinkel lauten die wichtigsten Aussagen:

- Soziale Systeme bestehen aus Handlungen und aus Kommunikation. Organisationen bestehen hingegen aus Entscheidungen, wobei nicht die Person als Träger einer Entscheidung die ausschlaggebende Grösse für das System ist, sondern der kommunikative Akt.
- Kommunikation setzt sich aus der Selektion von Information, Mitteilung und Verstehen zusammen. Das gegenseitige Verstehen ist aber nicht selbstverständlich bzw. von vorneherein prognostizierbar, weil es an den Bezugsrahmen des jeweiligen Systems gebunden ist. Das bedeutet, dass das System selbst festlegt, was ihm als Information „gilt“ und demnach ausgewählt wird. Dieser Vorgang ist abhängig davon, wie die Information rückblickend auf frühere Erfahrungen und Muster verarbeitet wird. Solche Erinnerungen sind im „Systemgedächtnis“ gespeichert.
- Die Basis sozialer Systeme ist Sinnaufbau und -erhalt. Mittels Kommunikation wird Bedeutung und Sinn produziert und übertragen. Auf diese Weise entsteht Orientierung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass soziale Systeme in Organisationen über eine Eigendynamik und Komplexität verfügen, was die direkte Beeinflussbarkeit des Systems erschwert. Das führt dazu, dass das System selbst darüber entscheidet, wie es auf Information und Kommunikation reagiert und ob es Veränderungsimpulse annimmt oder nicht. Bevor detaillierte Theoriehinweise zum Bereich Kommunikation im Kapitel 2.2 aufgezeigt werden, gilt es an dieser Stelle zunächst die näheren Aspekte des sozialen Systems in Veränderungssituationen zu beleuchten.

2.1.4 Veränderungsdynamik

Gemäss Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010, S. 112) hängt es von vielen Faktoren ab, ob Menschen Freude oder Neugier an Veränderungen haben oder ob sie blockiert sind und an Altbewährtem festhalten. Obwohl der gesellschaftliche Zeitgeist eher das Erneuern und Verändern gegenüber dem Traditionellen bevorzugt, sind Veränderungen oft nur schwer und langsam zu verwirklichen. Das prinzipielle Streben des Einzelnen nach Sicherheit hebt auch Schein (2004, S. 41) hervor, wenn er generalisierend feststellt, dass die Menschen in einem gewissen Ausmass davon abhängen, dass ihr Umfeld stabil und berechenbar erscheint. Seiner Meinung nach besteht aber gerade in der Berufswelt der Anspruch an die Beschäftigten, verstärkt flexibel und innovativ zu sein, was demzufolge mehr Angst und Unsicherheit auslöst.

2.1.4.1 Typische Phasen der Veränderung

Konkret bezogen auf Veränderungssituationen, verdeutlichen Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010, S. 116), dass sie in der Wahrnehmung des Einzelnen (und damit auch in der Wahrnehmung des sozialen Systems) in verschiedenen Phasen ablaufen. Demnach finden beim Betroffenen während des Ereignisses zahlreiche Überlegungen und Auseinandersetzungen statt, die in einem „Zickzack-Kurs“ verlaufen, weil regelmässig das Für und Wider der Situation durchdacht wird. Obwohl die möglichen Folgen der Veränderung analysiert werden, bleiben die Gedanken letztlich vage, denn die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der angedachten Möglichkeiten ist unsicher. Kraus et al. beziehen sich bei ihren Ausführungen auf die von der psychologischen Forschung identifizierten, typischen Phasen eines Veränderungsprozesses, die in Abbildung 2 dargestellt sind. Ergänzend sei der Hinweis von Claßen (2008, S. 145) erwähnt, dass dieser dramaturgische Verlauf im Change Management auch sinnbildlich als „Tal der Tränen“ („emotional cycle“) bezeichnet wird.

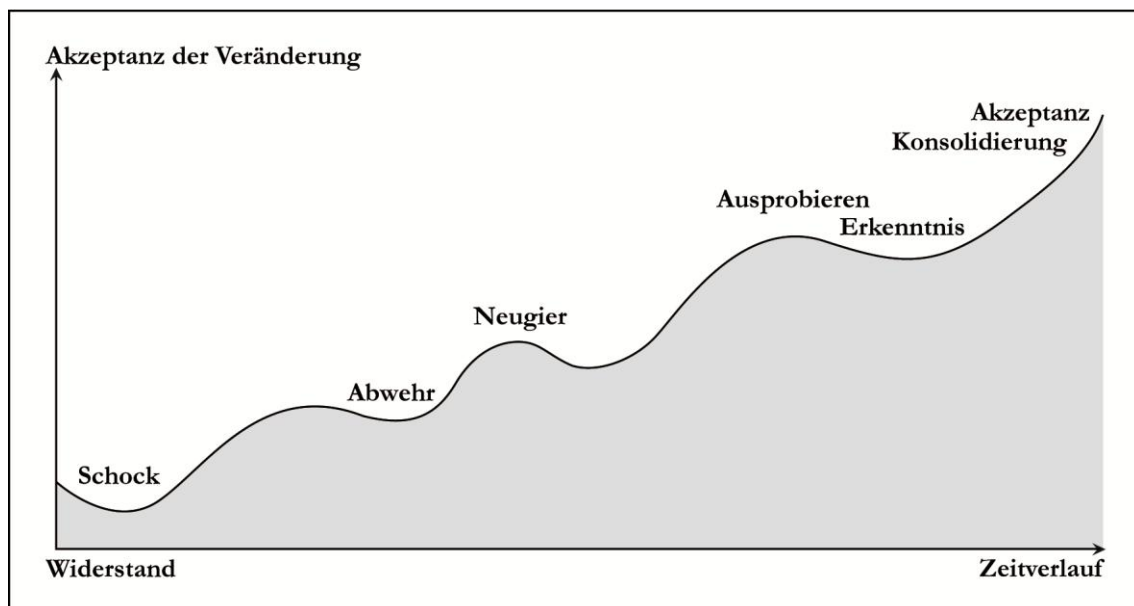


Abbildung 2: Typische Phasen eines Veränderungsprozesses nach Kraus et al. (2010, S. 116)

Während eines Veränderungsprozesses ist in den verschiedenen Phasen eine differenzierte Kommunikationsstrategie angezeigt. Deshalb werden im Folgenden die einzelnen Phasen in Anlehnung an Kraus et al. (2010, S. 116-118) detailliert betrachtet.

■ Schockphase

Zu Beginn einer Veränderung existiert für die Betroffenen ein Zustand, der nicht mehr vom Alten und noch nicht vom Neuen bestimmt ist. Das heisst, dass sie die neue Situation zunächst emotional und kognitiv verarbeiten müssen und dementsprechend mit Gefühlen und bestimmten Verhaltensweisen reagieren. Das Ausmass dieser Reaktion hängt davon ab, ob schon eine Vorahnung über die anstehende Veränderung bestand oder ob es sich um

eine unvorhergesehene Veränderung handelt. Im ersten Fall fällt der Schockzustand eher gemässigt aus. Wenn die Veränderungen hingegen einen grossen Umfang einnehmen und in ihren Auswirkungen noch diffus sind, stehen den Menschen manchmal keine bewährten Verhaltensweisen zur Verfügung, sodass sie eher erstarren, als sich konstruktiv mit dem Neuen zu beschäftigen. Die Autorin und die Autoren resümieren für diese Phase, dass im geschäftlichen Umfeld meistens das Unsichere überwiegt, sodass die Schockphase in eine längere Passivität führen kann. Demzufolge sollten die Führungskräfte, die mit Mitarbeitenden in diesen Phasen umgehen müssen, sorgfältig Schritt für Schritt auf die Betroffenen eingehen und ihnen helfen, die individuelle Geschwindigkeit der Veränderung zu finden und weiterzugehen.

■ Verneinungs- und Abwehrphase

Menschen neigen dazu, die neue Situation zunächst auf ihren eigenen Aktionsradius hin zu überprüfen, weil sich die eigenen Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse ändern können. In Folge dessen wird die Veränderung als mehr oder weniger positiv oder negativ vom Einzelnen beurteilt. Gerade dann, wenn die konkreten Auswirkungen der Veränderung noch nicht bekannt sind, entstehen Unsicherheiten und Ängste, die dazu führen, dass Abwehr und Widerstand gegenüber dem Neuen zunehmen. Es ist unterschiedlich, wie diese Reaktion gezeigt wird: „Massive Kritik, die offen oder verdeckt geäussert wird ist nur die einfachste Form des Widerstandes. Stärkere Abwehr zeigt sich in Boykott, Dienst nach Vorschrift, Störung des Betriebsfriedens und Unterlaufen von Anweisungen.“ (S. 117) Entscheidend ist in dieser Phase für das Management, dass diese Vorkommnisse als *Zwischenstadium der Veränderung* eingeschätzt werden. Kraus et al. heben deutlich hervor, dass diese Gegenreaktionen nicht als Scheitern des Change-Management-Prozesses gewertet werden dürfen, weil Abwehr ein tragendes Element im Trauerprozess ist. Dieser natürliche Verlauf ist äusserst wichtig, damit Platz für Neues vorhanden sein kann.

■ Neugierphase

Je länger die Change-Prozesse andauern und voranschreiten, umso mehr wandelt sich die Abwehrphase in die Neugierphase. Die Neugier wird dann bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wach, wenn die ersten Veränderungserfolge kommuniziert wurden. Es entsteht das Bedürfnis, nicht mehr als „Letzter“ bei den Veränderungen in Erscheinung zu treten und es werden erste vorsichtige Schritte auf das Neue gemacht. Vor allem wird beobachtet, ob die Aussagen des Managements zutreffen und die Verbesserungen greifen. Allmählich steht das Alte nicht mehr im Fokus, weil sich die Mitarbeitenden immer mehr aktiv mit dem Neuen beschäftigen. In dieser Phase lautet die entscheidende Managementaufgabe, alle Betroffenen zu ermutigen und zu bestärken, den neuen gemeinsamen Weg zu gehen.

- Ausprobierphase

Sobald die ersten konkreten Massnahmen im eigenen Arbeitsbereich umgesetzt werden, beginnt bei jedem Mitarbeitenden das Ausprobieren. Sie beschäftigen sich in dieser Phase beispielsweise mit den Fragen wie die neuen Arbeitsabläufe konkret aussehen, welche Prozessschritte in welcher Form verändert werden oder welche speziellen Verbesserungen sich ergeben. Mit den Erfolgen und eventuellen Misserfolgen in der Ausprobierphase stehen und fallen die Erfolge des Change-Prozesses. Deshalb muss in diesem Zeitraum für jeden Einzelnen tagtäglich erfahrbar sein, wie sich die Veränderungen positiv auswirken. Für die Führungskräfte bedeutet dies, dass sie mögliche Schwierigkeiten sofort und einfach beseitigen. Sollten sich in dieser Veränderungsphase Probleme manifestieren, dann wird die Belegschaft die einzelnen Schwierigkeiten schnell als Versagen des gesamten Veränderungsprozesses deuten.

- Erkenntnisphase

Mit den ersten positiven Erfahrungen, die mit den Neuerungen gemacht wurden, wächst gleichzeitig die Akzeptanz. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass die alten Abläufe und Arbeiten nicht mehr als zeitgemäss erkannt werden. Das Alte wird bewusst abgelehnt und abgebaut: „Mit der Erkenntnisphase ist eine wichtige Lernphase verbunden, die sich auf die kognitive Integration des Neuen bezieht“ (S. 118).

- Akzeptanz- und Konsolidierungsphase

In dieser Phase werden die begonnenen Anpassungen an die veränderte Situation weitergeführt. Charakteristisch ist, dass das Neue nicht mehr als Besonderheit angesehen wird, sondern zunehmend zur Normalität und zum Alltag gehört. Wenn die Neuerungen von der Belegschaft bis in diese Phase hinein mitgetragen werden, dann kann von einem gelungenen Change-Management gesprochen werden. Der anfängliche Widerstand ist überwunden und das Neue ist in den Alltag integriert worden.

2.1.4.2 Exkurs: Individuelle Präferenzen

Nach der Beschreibung der typischen, generalisierten Veränderungsphasen liegt es nahe zu prüfen, wovon die individuellen Ausprägungen abhängen. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu strapazieren, wird der Themenbereich an dieser Stelle lediglich kurz gestreift (siehe Abschnitt 1.4). Wie eingangs bei den Ausführungen zur „Veränderungsdynamik“ erwähnt, hängt es laut Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010, S. 112-120) von vielen Faktoren ab, ob Menschen der Veränderung mit Freude begegnen oder ob sie der neuen Situation misstrauisch und ängstlich gegenüberstehen. Konkret zählen die Autoren folgende Faktoren bzw. Persönlichkeitsaspekte auf, die ausschlaggebend dafür sind, wie ein Mensch mit Veränderungen umgeht:

- Fähigkeit der emotionalen und kognitiven Verarbeitung
- Möglichkeiten des pragmatischen Handelns (zum Beispiel Nutzung der Chance zur beruflichen Weiterbildung)
- Sicherheit durch soziale Unterstützung (Zugehörigkeit zu Gemeinschaften und Gruppen, Kommunikation etc.)
- Selbstbestimmung durch aktionale Verarbeitung (beispielsweise in Form eines bewussten Ausgleichs durch kulturelle oder sportliche Freizeitaktivitäten)

Für die individuelle Präferenz in der Veränderungsdynamik sind darüber hinaus auch die persönlichen Erfahrungen des Einzelnen entscheidend, die bereits in vergangenen Veränderungssituationen gemacht wurden. Das Repertoire der unterschiedlichen „Vorerfahrungen“ wird von Kraus et al. wie folgt aufgezeigt:

- Jüngere Mitarbeitende, die noch nie in ihrem Berufsleben Veränderungsprozesse erfahren haben, können stark verunsichert sein oder gehen sehr „blauäugig“ in die Situation.
- Ältere Mitarbeitende, die schon Change-Management-Prozesse in ihrer Laufbahn erlebt haben, können zum Beispiel von misslungenen Restrukturierungen geprägt sein. Ebenso ist das „Standing“ des Managements aus früheren Erfahrungen wichtig: „Wer das Vertrauen in die Unternehmensleitung verloren hat, kann nicht mehr mit voller Kraft im Sinne des Managements agieren“ (S. 120).

An diesem Punkt drängt sich die Frage auf: Wann sind Menschen prinzipiell bereit, umfangreiche und tiefgreifende Veränderungen mitzutragen? Eine mögliche Antwort darauf liefert Kiel (2010, S. 432), indem er darauf aufmerksam macht, dass die Menschen Veränderungen dann mittragen, wenn sie den dahinterliegenden Sinn und die Bedeutung erkannt haben. Für Kiel ist dabei folgende Aussage wesentlich:

„Die Betroffenen konstruieren sich aufgrund der Informationen, die sie erhalten oder selber erzeugen, ein eigenes Bild oder Modell von der geplanten Veränderung. Dieses Bild impliziert, in welcher Beziehung der Betroffene zu der Veränderung steht, ob er diese akzeptiert oder ablehnt, welche Bedeutung diese für ihn hat und wie sinnvoll oder sinnlos diese für ihn erscheint. Das Bild oder Modell ist eine individuelle Konstruktion von der äußeren Welt. Antworten auf innere oder offen gestellte Fragen fließen in das Bild mit ein.“ (S.432)

Dieser Erklärungsansatz knüpft an die These von Werkmann-Karcher, Negri und Moser (siehe 14) an, wonach die Basis sozialer Systeme Sinnaufbau und Sinnerhalt ist. **Mittels Kommunikation wird Bedeutung und Sinn produziert und übertragen.**

Mit den vorangegangenen Ausführungen rund um Veränderungsprozesse in Organisationen wurden bewusst verschiedene Themenschwerpunkte gestreift, um für die Fragestellung „Welche Chancen bietet die interne Kommunikation bei Veränderungsprozessen in Bezug auf das soziale System? zu sensibilisieren. Diese Herangehensweise erscheint sinnvoll, um

zu illustrieren, auf welchem anspruchsvollen und vielschichtigen Terrain sich der Bereich der *internen Kommunikation* bewegt. In welchem Ausmass und in welcher Form dieser Domäne konkret Bedeutung beigemessen wird, davon handeln die nächsten Ausführungen.

2.2 Interne Kommunikation

Die nächsten Unterkapitel beleuchten demzufolge ausgewählte Aspekte der internen Kommunikation. Eine Begriffsklärung gibt den theoretischen Einstieg ins Thema mit anschliessender Betrachtung der speziellen Herausforderungen der Veränderungskommunikation. Danach werden Schlüsselemente effektiver Kommunikation vorgestellt sowie verschiedene Instrumente.

2.2.1 Begriffsklärung

Gemäss Dorsch (Häcker & Stapf, 2004) bedeutet *Kommunikation* (lat. communicatio) Verbindung, Mitteilung; gleichzeitig wird sie als **wichtigste Form der Interaktion** bezeichnet. Der ausgewiesene Kommunikationswissenschaftler Watzlawick (2007, S. 50-56) beschreibt Interaktion als einen wechselseitigen Ablauf von Mitteilungen zwischen zwei oder mehreren Personen. Ende der 1960er Jahre veröffentlichte Watzlawick seine Kommunikationstheorie, die auf fünf Axiome aufbaut. Die Bezeichnung „Axiom“ stammt laut Duden (2007) aus dem Griechischen und bedeutet „keines Beweises bedürftiger Grundsatz“ (S. 241). Mit anderen Worten: Es gibt unumstössliche Grundregeln der Kommunikation. Zwei dieser klassischen Axiome von Watzlawick werden an dieser Stelle kurz vorgestellt, da sie im empirischen Teil der Arbeit von Bedeutung sind. Sie lauten folgendermassen:

- „Man kann nicht nicht kommunizieren“ (S. 53)

Mit diesem Grundsatz schafft Watzlawick eine Parallele zum Verhalten. Er sagt, dass das „Material“ (S. 51) jeglicher Kommunikation keineswegs nur Worte sind. Darüber hinaus wirken auch eine Menge paralinguistischer Phänomene beim Gegenüber (wie Tonfall oder Schnelligkeit der Sprache) und Gestik, Mimik, Körperhaltung etc. Jedes Handeln oder Nichthandeln – sowie Worte oder Schweigen haben Mitteilungscharakter: Sie beeinflussen andere Menschen – und diese können ihrerseits nicht *nicht* auf diese Kommunikation reagieren. Ferner argumentiert der Autor: „Man kann auch nicht sagen, daß Kommunikation nur dann stattfindet, wenn sie absichtlich, bewußt und erfolgreich ist, d. h., wenn gegenseitiges Verständnis zustande kommt“ (S. 52).

- „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist“ (S. 56)

Nach Massgabe von Watzlawick vermittelt der Inhaltsaspekt einer Mitteilung sogenannte „Daten“ (S. 55), also Informationen, und der Beziehungsaspekt weist an, wie diese Daten

aufzufassen sind. Der Beziehungsaspekt ist weniger „augenfällig“ (S. 53) – doch er ist ebenso wichtig wie der Inhaltsaspekt. Dieser Teil der Kommunikation gibt einen Hinweis darauf, wie der Sender die Mitteilung vom Empfänger verstanden haben will. Damit kommt zum Ausdruck, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht; es ist in dem Sinne seine persönliche Stellungnahme zur anderen Person.

Auf den Punkt gebracht lässt sich sagen, dass es unmöglich ist, nicht zu kommunizieren und dass es keine ausschliesslich informative Kommunikation gibt. Jede Mitteilung enthält auch eine Beziehungsaussage, die den Inhalt beeinflusst und letztlich die Kommunikation dominiert.

Im *organisationalen Kontext* sind Information und Kommunikation gemäss Alter (2008, S. 108-110) eine entscheidende Voraussetzung für das Funktionieren des sozialen Systems. Dabei bestehen zwei unterschiedliche Informationsbedürfnisse: Neben den individuellen – eher psychologisch begründeten – Informationsbedürfnissen der Mitarbeitenden, existieren auch betriebswirtschaftliche Grundbedürfnisse. Das heisst auf der „rationalen“ Ebene müssen lückenlose Informationen durch klare Abläufe oder Organisationsinstrumente garantiert sein. Entscheidend ist nach Alter, dass nur informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch motivierte Beschäftigte sind:

„... nur wer informiert ist, kann auch mitdenken und Eigenverantwortung übernehmen. Wenn von den Mitarbeitenden erwartet wird, dass sie sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, müssen auch ihre ureigenen Informationsbedürfnisse durch die Organisation befriedigt werden: Neugier, Sicherheit, Orientierung und Kontakt machen nicht halt vor den Fabrikatoren.“
(S. 110)

Welche Information letztlich wahrgenommen wird bzw. was als zentrale Mitteilung gilt, das legen die Mitarbeitenden selbst fest, wie bereits in den Abschnitten 2.1.3 und 2.1.4.2 aufgeführt. Auch Lippmann (2010, S. 316) weist besonders darauf hin, dass in erster Linie der Empfänger über die Botschaft einer Information entscheidet: „Stimmen die gesendeten und empfangenen Botschaften überein, kann von einer Verständigung gesprochen werden.“ Zu berücksichtigen ist nach Lippmann ausserdem, dass Kommunikation ein wesentlicher Teil der sogenannten **„Wirklichkeitskonstruktion“** ist. Denn: „Was wir als relevante Information wahrnehmen, ist das Resultat einer Selektion aus verschiedenen Möglichkeiten“ (S. 316). Den Aspekt des Konstruktivismus greift auch Kourilsky (2008, S. 67-68) auf, wenn sie davon spricht, dass jede Erkenntnis relativ bleibt: „Die von uns wahrgenommene Wirklichkeit, die Welt, welche wir begreifen, sind eigentlich die Prägungen unseres Geistes“ (S. 67). Ihrer Erkenntnis nach, hat dies zur Folge, dass ein und dieselbe Situation von einem Menschen als Problem wahrgenommen werden kann, während eine andere Person darin eine Chance sieht.

Es würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen, das konstruktivistische Gedankengut weiter auszuführen. Aus dem Grund soll der vorgenannte Absatz lediglich einen kleinen Gedankenanstoss dazu liefern, dass die subjektive Wahrnehmung des Einzelnen darüber entscheidet, wie nah Absicht und Wirkung einer Mitteilung beieinander liegen – oder wie weit sie voneinander entfernt sind.

Es ist anzunehmen, dass gerade in Veränderungssituationen der Stellenwert von Information und Kommunikation bedeutend zunimmt. Diese Komponente wird im nächsten Absatz genauer erörtert.

2.2.2 Kommunikation und Veränderung

Als Grundaussage lässt sich Durst (2009, S. 44) zitieren, wonach Veränderungskommunikation grundsätzlich auf die Veränderung von Verhalten ausgerichtet ist. Wie dies gelingen kann, das beleuchtet die Fachliteratur beispielsweise von folgenden zwei Perspektiven: von der *inhaltlichen* und der *prozessualen Seite*. Halver (2009, S. 59-60) sieht das Besondere bei der Kommunikation von Veränderung vor allem auf der *inhaltlichen Seite*. Die Führungskräfte müssen mit ihren Botschaften zwei Dinge vermitteln können: Zum einen die Plausibilität im Sinne schlüssiger Antworten auf die Frage: „Warum machen wir das, was wir machen, so und nicht anders?“ Und zum anderen sind verbindliche Aussagen darüber gefragt, was das Unternehmen im Kern zusammenhält, unverwechselbar und einzigartig macht. In diesem Sinne besteht der Auftrag an die Führungskräfte darin, die zunehmend abstrakten Vorgänge des Unternehmensalltags erzählbar zu machen – mit dem Ziel, Akzeptanz und Eigeninitiative für neue Problemlösungen bei der Mitarbeiterschaft zu mobilisieren.

Doppler und Lauterburg (2008, S. 350-356) richten ihr Hauptaugenmerk auf die *prozessuale Seite*. Sie verweisen auf Statistiken, anhand derer Führungskräfte zu 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation beschäftigt sind – in Gesprächen und Sitzungen sowie beim Analysieren, Aufbereiten und Weiterleiten von Informationen. Demnach ist „die Infrastruktur der Kommunikation das Nervensystem des Unternehmens“ (S. 350). Der Unternehmenserfolg hängt nach Meinung der beiden Autoren davon ab, ob die Informationen aus dem Umfeld präzise genug aufgenommen, intern rasch weitergeleitet und richtig verarbeitet werden. An diesem Punkt stehen die Führungskräfte vor einer **doppelten Herausforderung**: Erstens muss die Informationsflut bewältigt werden und zweitens muss auf der Basis der gefilterten Information eine „echte Kommunikation“ (S. 351) hergestellt werden. In diesem Fall geht es um die Bewältigung von Komplexität und um Orientierung. Doppler und Lauterburg resümieren, dass diese Herausforderung oft nur im **direkten Gespräch** bewältigt werden kann – in manchmal sehr zeitaufwändigen **persönlichen Begegnungen**. Sie bezeichnen dies als echte, menschliche Kommunikation, mit dem Vorteil, dass Personen auf diese Weise effizient lernen und ihr Verhalten ändern (siehe oben Grundaussage von

Durst). Ausserdem erspart die echte Kommunikation umfangreiche schriftliche Informationen, die eher eine Distanz zum Adressaten auslösen.

Auch Glasl (2008, S. 114-119) benennt das Risiko der Desorientierung, wenn Mitarbeitende von Informationen „überflutet“ werden. Und er bemerkt ausdrücklich, dass in einer Organisation selten alle Menschen gleichermassen an den Veränderungsaktivitäten mitwirken können. Folglich können sich Leute auch ausgeschlossen und schlecht informiert fühlen, was im ungünstigsten Fall zu Informationslücken oder Fehlinformationen führen kann. Auf diese Weise können Gerüchte oder Angstphantasien bei den Mitarbeitenden entstehen. Deshalb muss für eine wirkungsvolle Kommunikationsstrategie die Balance zwischen den beiden Extremen („zu viel“ versus „zu wenig“ Information) gesucht werden. Gemäss Kalcher (2008, S. 287-305) kann ein sorgfältiges Planen und Umsetzen der Informations-Prozesse helfen, die Personen, die nicht am Projekt beteiligt sind, „mit ins Boot zu holen“ (S. 287). Folgende Grafik zeigt einen idealtypischen Ablauf in fünf Schritten, welcher beide Perspektiven abdeckt – die *inhaltliche* und die *prozessuale*:

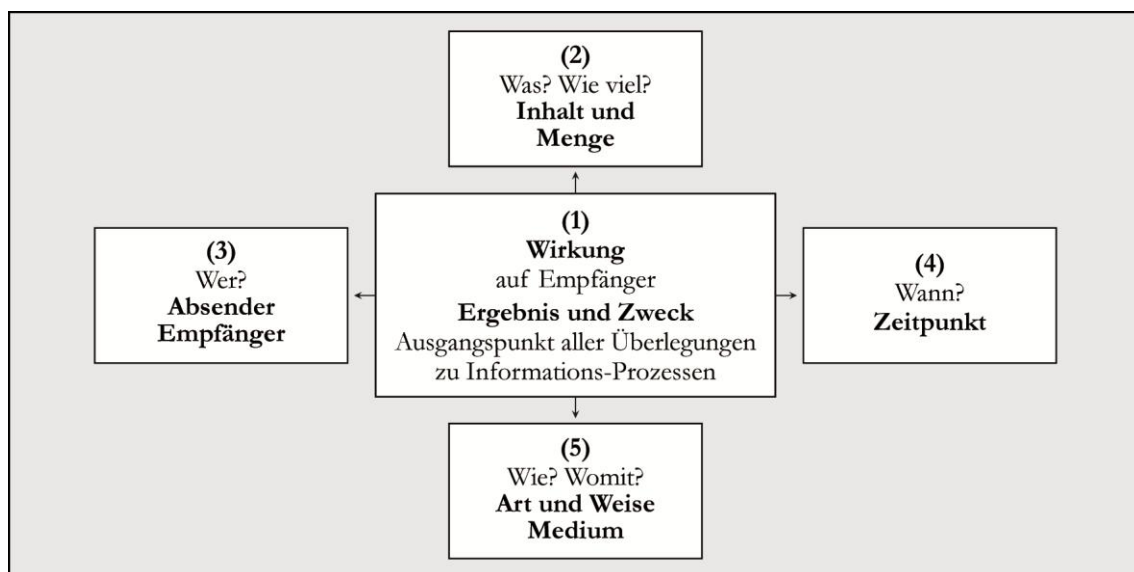


Abbildung 3: Elemente von Informations-Prozessen nach Kalcher (2008, S. 287)

Die Grafik macht deutlich, dass die angestrebte **Wirkung** (1) und das gewünschte Ergebnis einer Information bei den Empfängern die zentrale Ausgangsbasis bilden. Im Mittelpunkt der Überlegungen soll dabei stehen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich wissen wollen. Um Ansatzpunkte dafür zu finden, ist es für die Verantwortlichen wesentlich, sich ein Bild von der Situation und Befindlichkeit der Empfänger zu machen. Barghop (2009, S. 25-26) konkretisiert diesen Ausgangspunkt, indem er mit folgenden Fragen eine Grundstruktur für die Formulierung der Inhalte vorgibt:

- Warum ist die Veränderung notwendig?
- Was ist das genaue Ziel der Veränderung?
- Warum wird es so gemacht und nicht anders?
- Was passiert, wenn keine Veränderung eingeläutet wird?
- Was ist neu, was bleibt beim Alten?
- Was passiert zu welchem Zeitpunkt?
- Welche Auswirkung hat die Veränderung auf den Arbeitsalltag der Belegschaft (Führungskräfte und Mitarbeitende)?
- Wo muss sich der Einzelne auf neue Herausforderungen einstellen?
- Wo muss sich jemand persönlich ändern?

Von diesem Standpunkt aus wird nach Kalcher (2008, S. 287-305) das angemessene Mass an **Inhalt und Menge** (2) der Information abgeleitet. Wie schon erwähnt, geht es dabei um das Ausbalancieren zwischen Informationslücken und Informationsüberfluss.

Ausserdem ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, wer als **Absender** (3) einer Information fungiert und wer die Zielgruppe einer Information ist. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es nicht einerlei, wer den Start des Veränderungsprojektes bekannt gibt. Es kann für ein Projekt entscheidend sein, dass die relevante oberste Führungsebene frühzeitig Präsenz und Identifikation mit den geplanten Veränderungen demonstriert. Diese zentrale Aufgabe ist nicht an die Projektleitung oder an die Kommunikationsverantwortlichen delegierbar.

An dieser Stelle sei besonders erwähnt, dass die Führungskräfte unterhalb des Top-Managements nach der Startphase, das heisst im weiteren Verlauf von Veränderungsprozessen, zunehmend eine entscheidende Rolle bei der internen Kommunikation einnehmen. Sie sind „Objekt und Subjekt zugleich“ laut Deekeling (1999, S. 20-21). Damit ist gemeint, dass sie als „Prozessverantwortliche“ oder „Prozesseigner“ die operative Umsetzung in ihren Bereichen und im Rahmen ihrer Kompetenzen gewährleisten müssen und dafür die Verantwortung tragen. Gleichzeitig sind sie – ebenso wie ihre Mitarbeitenden – Rezipienten (Empfänger), indem sie über den gleichen Wissensstand verfügen. Sie stehen damit vor der schwierigen Aufgabe, ihre eigene Betroffenheit zu verarbeiten und dem Fragen- und Spekulationsdruck von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern standzuhalten. Darüber hinaus wird von ihnen erwartet, dass sie die Loyalität zum Top-Management und zum Prozess herstellen bzw. aufrechterhalten. Die interne Kommunikation in Veränderungssituationen muss die Führungskräfte auf diese Rolle frühzeitig und prozessbegleitend einstimmen. Gemäss Deekeling ist das Ziel, dass die vorgesetzte Person als „Kontextvermittler“ gegenüber ihren Beschäftigten auftreten kann, was zum Beispiel mit der „Übersetzungsarbeit“

(S. 21) beginnt. Sie ist notwendig, weil die Sprache des Top-Managements oftmals nichts zu tun hat mit der Sprache der Belegschaft. Zwischen diesen beiden unterschiedlichen Perspektiven gilt es eine Verbindung herzustellen – und zwar durch die Kommunikation der Führungskräfte auf den mittleren Managementebenen. Damit sie diese „Absender-Rolle“ optimal wahrnehmen können, werden Hintergrundinformationen, Sprachregelungen und Verfahrensleitlinien benötigt.

Auch die Frage nach dem richtigen **Zeitpunkt** (4) ist entscheidend für eine gelungene Kommunikation. Laut Kalcher (2008, S. 287-305) existiert in den Unternehmen eher die Tendenz, zu spät zu informieren, da die Verantwortlichen geneigt sind, „fix und fertige Ergebnisse“ (S. 288) zu liefern. Das kann Spekulationen nähren, sodass es in vielen Fällen besser ist, unvollständig, aber schnell und häufiger zu kommunizieren als abzuwarten, bis alle Fakten verbindlich vorliegen.

Schliesslich gilt es festzulegen, in welcher **Art und Weise** (5), das heisst mit welchem Medium, kommuniziert werden soll. Je nachdem, ob die Empfänger eher auf der rationalen oder emotionalen Ebene angesprochen werden sollen, kommen unterschiedliche Instrumente in Betracht.

Zowislo und Schwab (2003, S. 7) sprechen in dem Zusammenhang explizit davon, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann bereit sind, sich auf Neues einzulassen, wenn sie die **Sinnhaftigkeit** der Veränderung erkennen (siehe auch Absatz 2.1.4.2). Dazu muss die **Motivation** der betroffenen Personen beständig gestärkt und erneuert werden. Für die Autorinnen können beide Schwerpunkte nur durch ausgefeilte und genau abgestimmte strategische Kommunikationsmassnahmen erreicht werden. Idealerweise wird dieser Prozess durch Spezialisten begleitet. Deekeling (1999, S. 22) siedelt diese zentrale Schnittstellenfunktion bei (internen) Kommunikationsfachleuten an. Demnach besteht ihre Aufgabe darin, die Kommunikation zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen, zwischen Projektteams und zwischen Management und Mitarbeitenden zu planen, zu koordinieren und zu kontrollieren.

Ferner sieht Deekeling (2009, S. 22) die hohe Kunst der Change-Kommunikation darin, dass **Veränderungserfolge** gegenüber den Mitarbeitenden deutlich hervorgehoben – möglichst auch inszeniert und gefeiert – werden. Auf diese Weise wird die Erfolgswahrnehmung kontinuierlich aufrechterhalten. Gerade bei Veränderungsprojekten, die über einen langen Zeitraum umgesetzt werden, ist es wichtig, die Inhalte und Erfolge im Bewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitenden zu manifestieren. Dies trägt dazu bei, dass das hohe Engagement und Verständnis bei den Betroffenen stabilisiert werden. Der Autor sagt konkret:

„Fortschritts- und Erfolgserlebnisse bestätigen den unternehmerischen Kurs, die Strategie und damit die Position von Projektleitung und CEO. Fortschrittserlebnisse rechtfertigen und bestätigen Anstrengung, Engagement und Entbehrungen in mühseligen Arbeits- und Lernphasen. Fortschrittserlebnisse binden das Topmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter zusammen und geben der Organisation und ihren Individuen Kraft und Zuversicht ...“ (S. 22)

An dieser Stelle sei auf den Inhalt von Seite 10 hingewiesen, in dem Stolzenberg und Heberle (2009, S. 3-5) ausdrücklich erwähnen, dass Veränderungsprojekte oftmals an den Punkten einer unzulänglichen Kommunikation scheitern oder einen Grossteil an gewünschter Wirkung verlieren. Die kommenden Abschnitte zeigen Kernaussagen auf, wie dies verhindert werden kann.

2.2.3 Schlüsselemente effektiver Kommunikation

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Veröffentlichungen von Kotter. In seinem Buch „Chaos-Wandel-Führung“ (1997) schildert er die häufigsten Fehler in Veränderungssituationen, welche auf einer Untersuchung von über hundert Unternehmen basieren. Mittels dieser Ergebnisse hat er den sogenannten *Acht-Stufen-Prozess für die Umsetzung tiefgreifenden Wandels* entwickelt. Er zeigt anhand dessen, wie Hindernisse des Wandels erfolgreich überwunden werden können – angefangen von Stufe 1 „Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“ bis hin zu Stufe 8 „Neue Ansätze in der Kultur verankern“. Ausgehend von der Fragestellung dieser Arbeit wird der Fokus beim Kotter-Modell (1997, S. 124-139) ausschliesslich auf Stufe 4 „Die Vision des Wandels kommunizieren“ gerichtet. Der Autor verfasst darin folgende Schlüsselemente der effektiven Kommunikation einer Vision:

■ Einfachheit

Kommunikation wirkt dann am besten, wenn sie so direkt und einfach wie möglich gehalten ist und eine gewisse Natürlichkeit besitzt. Es gilt spezielle Fachtermini zu vermeiden, sobald viele Menschen in unterschiedlichen Berufsfeldern erreicht werden sollen. Umständliche und technische Formulierungen und Akademikerjargon sind hinderlich, weil sie Verwirrung, Misstrauen und Befremden auslösen können.

■ Metaphern

Eine Metapher sagt mehr als tausend Worte! Gerade bei der Beschreibung von komplexen Zusammenhängen verhelfen Analogien und Beispiele in einer einfachen und anschaulichen Sprache zu grösserer Akzeptanz beim Leser oder bei der Zuhörerin.

■ Foren als Multiplikatoren

Erfahrungsgemäss werden Visionen am effektivsten kommuniziert, wenn viele unterschiedliche Ausdrucksmittel/Medien eingesetzt werden: Memos, Firmenzeitschriften, informelle Vier-Augen-Gespräche, Plakate etc. Wenn die gleiche Botschaft Mitarbeitende auf

verschiedene Arten erreicht, dann hat sie sowohl auf intellektueller als auch auf emotionaler Ebene höhere Chancen, verstanden und beachtet zu werden.

- Wiederholung

Vorstellungen oder neue Botschaften werden nur dann stark verinnerlicht, wenn sie häufig wahrgenommen worden sind. Weil das Gehirn oft einer hohen „Reizüberflutung“ ausgesetzt ist, muss sich jede Kommunikation gegen viele andere Vorstellungen durchsetzen. Daraus resultiert, dass effektive Informationsübertragung in der Regel auf Wiederholung beruht. Auch relativ kurze Hinweise zu verschiedenen Zeitpunkten, Anlässen oder von diversen Quellen (während einer Konferenz, bei zufälligen Begegnungen etc.) können die formelle Kommunikation sinnvoll ergänzen und unterstützen. Ferner gilt es zu beachten, dass Kommunikation grundsätzlich den Verstand und das Gefühl ansprechen sollte.

- Führung durch Beispielcharakter

Oftmals stellt das eigene Verhalten das beste Mittel zur Kommunikation dar. Das heisst, wenn die wichtigsten Persönlichkeiten des Unternehmens die Vision des Wandels aktiv vorleben, werden die Beschäftigten die Botschaft eher mittragen, als dies umfangreiche schriftliche Firmenmitteilungen leisten könnten. Im Umkehrschluss werden die offiziellen Kommunikationsformen automatisch konterkariert, sobald das Verhalten wichtiger Personen nicht im Einklang mit der Vision steht.

- Erklärung scheinbarer Inkonsistenzen

Es können unveränderbare Situationen auftreten, in denen das Handeln und Reden der Verantwortlichen des Wandels nicht übereinstimmt. Bei erfolgreichen Veränderungsprozessen werden solche Widersprüche gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern explizit angesprochen. In der Regel schätzen die Personen, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, eine offene – wenn auch (je nach Situation) eher unbequeme – Kommunikation. Im anderen Fall würde die Glaubwürdigkeit der gesamten Kommunikation durch unerklärliche Widersprüche herabgesetzt.

- Geben und Nehmen

Grundsätzlich gehören Zwei-Wege-Diskussionen zu den wichtigsten Methoden, wenn während einer Transformation entscheidende Fragen bei den Beschäftigten auftreten. Eine beiderseitige Interaktion erfordert bei den Führungskräften die Bereitschaft, Feedback – und damit möglicherweise auch kritische Aspekte in Bezug auf die Vision – zuzulassen. Dies erscheint zwar auf den ersten Blick zeit- und kostenintensiver, aber erfahrungsgemäss ist die Zwei-Wege-Kommunikation, insgesamt auf den Veränderungsprozess betrachtet, wirkungsvoller als die Ein-Weg-Kommunikation.

Ergänzend zu den Ausführungen von Kotter bezüglich „Geben und Nehmen“ sei erwähnt, dass in der gängigen Literatur unter Zwei-Wege-Kommunikation der dialogische Austausch verstanden wird, das heisst die Kommunikation findet auf zwei Seiten statt: in einer Wechselbeziehung zwischen Sender und Empfänger. Dies kann sowohl mündlich im persönlichen Gespräch praktiziert werden, als auch über schriftliche Medien (beispielsweise via E-Mail). Bei der Ein-Weg-Kommunikation hingegen wird die Information vom Sender übertragen, ohne dass eine Rückmeldung vom Empfänger möglich ist.

An dieser Stelle sei auf eine interessante aktuelle Studie verwiesen, die die Ausführungen zu diesem Teilbereich der Veränderungskommunikation abrundet. Entgegen der bisher proklamierten gradlinigen Kommunikation kann *Mehrdeutigkeit in der Kommunikation* von Führungskräften durchaus hilfreich sein. Zu diesem Schluss kommt Sonenshein (2010; zit. n. Grote, 2011) nachdem er in den USA über mehrere Jahre Umstrukturierungen in einer Einzelhandelskette begleitet hat. Das Ziel war, für einen Teil der Läden ein neues Verkaufskonzept einzuführen. Der Wissenschaftler untersuchte, wie in der Kommunikation zwischen dem Management und den Mitarbeitenden verschiedene Deutungen der geplanten Veränderungen und Reaktionen auf diese Veränderungen entstanden sind. Sonenshein (2010, S. 505) kommt zu dem Schluss: „The examination of these narratives helps unlock the patterns and consequences of important differences in meanings for strategic change implementation.“ So liegt seiner Meinung nach eine wesentliche Erkenntnis aus der Studie darin, dass eine mehrdeutige Kommunikation den Menschen die Möglichkeit gibt, eine für sie persönlich stimmige Deutung der Veränderung zu finden. Grote (2011) gibt an dem Punkt allerdings zu bedenken, dass die Mehrdeutigkeit auch eine Gratwanderung sein kann. Zum Beispiel, wenn mit diesem Kommunikationsstil enttäuschte Erwartungen produziert werden.

Nachdem in den vorherigen Abschnitten wesentliche Kernelemente der internen Kommunikation im Veränderungsprozess vorgestellt wurden, befasst sich der anschliessende Text mit prädestinierten Kommunikationsmedien.

2.2.4 Instrumente

Die folgende Übersicht ist angelehnt an die Veröffentlichungen von Brehm (2009, S. 320-335). Ausgehend von den Zielen und Schwerpunktthemen der verschiedenen Phasen des Wandlungsprozesses (siehe auch Absatz 2.1.4.1) zeigt die Tabelle die entsprechenden Kommunikationsinstrumente auf. Im Anschluss werden im weiteren Text einzelne Medien erneut aufgegriffen, wobei sich die Auswahl einerseits an den Instrumenten orientiert, die in dem untersuchten Unternehmen (siehe Kapitel 3) zum Einsatz gekommen sind. Andererseits werden kreative, moderne Medien vorgestellt, die in letzter Zeit in Phasen des Wandels vermehrt eingesetzt werden.

Phase	Initialisierung	Konzipierung	Mobilisierung	Umsetzung	Verstetigung
Ziele	Vermittlung des Wandlungsbedarfs	Sicherstellung der Bedeutung und Beachtung von Kommunikation	Herstellung von Wandlungsbe-reitschaft	Vermittlung von Fähigkeiten und Unterstützung der Problemlösung	Aufrechterhaltung regen Erfahrungsaustauschs
Schwerpunkte	Informale, persönliche Kommunikation im kleinen Kreis	Legitimierte Kommunikation im Projektteam und darüber hinaus	Persönliche und mediale Kommunikation in Gross- und Kleingruppen	Regelmässige Update-Kommunikation für Grossgruppen und Dialogkommunikation auf allen Ebenen	Dialogkommunikation auf allen Ebenen; informale, persönliche Gespräche
Instrumente	Workshops, Round Tables, Meetings, Lobbying, Klausuren, Führungskräfte-Dialog, Networking	Workshops, World-Café, Brown Paper Sessions, Kultur- und Klimaumfragen, Business Lunch	Workshops, Town Meetings, Road Shows, Unternehmens-theater, Storytelling, Kick offs, Ausflüge, Videos, persönliche Briefe, Zeitschriften, Flyer, Newsletter, Betriebsversammlung, Info- und Projekt-messen, Intranet, Business-TV, Pod-/Webcasts, Give Aways, PR, Projekt-/Unternehmens-Blogs	Moderierte Workshops und Meetings, Schwarze Bretter, Ausflüge, Info- und Trainingspräsentationen, Hotlines, Interviews, Programm-Sprechstunden, Konferenzen, Kummerkasten, Projekt-/Unternehmens-Blogs, Wikis, Networking-Plattformen	Foren, Interessensgruppen, CoP's, Erfahrungsgruppen, Lunchgespräche, Networking, Unternehmens-Blogs, Wikis, PR, monatliche Verstetigungstreffen

Tabelle 2: Ausgewählte Kommunikationsinstrumente bei partizipativer Implementierungsstrategie nach Brehm (2009, S. 332)

2.2.4.1 Mündliche Kommunikation

Bei der Aufzählung ist festzustellen, dass die persönliche Kommunikation ein breites Spektrum einnimmt. Dies entspricht den Aussagen von Absatz 2.2.2, nach denen die Komplexität und die Suche nach Orientierung in Veränderungsprozessen oft nur im **direkten Gespräch** bewältigt werden kann. Doppler und Lauterburg (2008, S. 350-356) bezeichnen dies als echte, menschliche Kommunikation. Ferner sehen die Autoren als Kernstück der innerbetrieblichen Kommunikation den geregelten Führungsrhythmus, der durch sinnvoll vernetzte, regelmässig stattfindende **Teambesprechungen** auf allen Ebenen gekennzeichnet ist. Die Auffassung über die Bedeutung der persönlichen Kommunikation spiegelt sich deutlich in der oben aufgeführten Übersicht wider (Workshops, Town Hall Meetings, Road Shows, Unternehmenstheater, Storytelling, Kick offs, Programmsprechstunden etc.). Deekeling und Barghop (2009, S. 13) sagen pointiert: „Change-

Kommunikation ist Führungskommunikation“ – und dass bedeutet für sie vor allem persönlicher Dialog.

Für die *Startphase* des Wandels (Initialisierung, Konzipierung und Mobilisierung) empfiehlt Lauer (2010, S. 111-112), dass die hochrangigste Einheit, die vom Wandel betroffen ist, über die geplante Veränderung informiert. In der Regel ist dies der Vorstand oder die Geschäftsleitung. Diese Information erfolgt in grösseren Unternehmen in **medialer Form**, wobei solche Instrumente gewählt werden sollten, die der persönlichen Kommunikation möglichst nahe kommen, also das Sehen des Sprechers ermöglichen. Zur Auswahl stehen in dem Bereich das Business-TV, die Videokonferenz oder DVD. Daran sollte sich ein moderierter Chat anschliessen oder eine Dialogveranstaltung, damit die Belegschaft mit Mitgliedern des Top-Managements diskutieren kann. Lauer sieht in der Phase die Information per Massen-E-Mail eher kritisch, da grosse Teile der Kommunikation, nämlich die nonverbalen wie Mimik und Gestik, verlorengehen.

Wenn es verstärkt um die *Mobilisierung* der Mitarbeitenden geht - das bedeutet, wenn die Betroffenen zugleich als Beteiligte gewonnen werden sollen – ist es wichtig, den Erfolgsfaktor **Partizipation** einzuschalten. Lauer (2010, S. 112) betont in seinen Ausführungen, dass sich alle workshop-ähnlichen Arbeitsformen oder Strategieklausurtagungen für diese Etappe eignen. Seiner Meinung nach können solche Veranstaltungen durchaus von 100 oder mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmern besucht werden. Eine Variante ist das sogenannte **World-Café**: „In solchen Veranstaltungen werden drei Ziele verfolgt: Erstens das Vertrautmachen aller mit der Problematik, zweitens das Erarbeiten erster Ideen und drittens das Vorbeugen gegen Widerstände durch aktive Beteiligung“ (S. 112). In der praktischen Umsetzung handelt es sich bei dem sogenannten „Café“ tatsächlich um einen grossen Raum. Claßen (2008, S. 263) erklärt, dass in einer inszenierten Kaffeehaus-Atmosphäre mit Bistrotischen der Austausch im Vordergrund steht. Wichtig ist der systematische Ablauf, der in verschiedene Sequenzen unterteilt ist: rotierende Gruppenarbeiten und Diskussionen im Plenum, wo neue Fragen gestellt oder Zwischenergebnisse präsentiert werden.

Eine weitere beliebte Form der Kommunikation in Veränderungssituationen ist das **Storytelling**. Claßen (2008, S. 263-264) beschreibt sie als Erzählmethode, mit der verstecktes Wissen explizit weitergegeben wird. Storytelling zielt darauf ab, die Zuhörenden zu einer erwünschten Schlussfolgerung oder Handlung zu führen. Das Einbeziehen von prägnanten Erzählungen in die Veränderungskommunikation eignet sich, um die Idee des Wandels wirksamer zu verankern. Entscheidend ist dabei, dass die Zuhörerinnen und Zuhörer in die Geschichte mit einbezogen werden. Auf diese Weise „erleben“ sie die Geschichte sowie die entsprechende Atmosphäre und bleiben nicht nur reines Publikum.

Neben den eindeutigen Vorteilen der mündlichen Kommunikation eignen sich auch bestimmte, schriftliche Medien für die Begleitung von Veränderungsprozessen.

2.2.4.2 Schriftliche Kommunikation

Brehm (2009, S. 326) weist darauf hin, dass das mediale Angebot die Akzeptanz der Veränderung unterstützen kann, indem die Hintergrundinformationen in der Mitarbeiterzeitschrift, im Intranet, auf Schwarzen Brettern, Flugblättern etc. veröffentlicht werden. Das **Intranet** zeichnet sich dadurch aus, dass die Informationen ohne zeitliche Verzögerungen rasch mitgeteilt werden können; wohingegen bei gedruckten Medien aufgrund der geringen Halbwertszeit der Informationen oftmals ein Aktualitätsdruck herrscht. Ausserdem hebt Brehm (S. 333-334) bei diesem Medium den Nutzen der Interaktion hervor. Der Autor argumentiert dabei, dass dies zum Beispiel anhand von **Blogs** geschieht, welche den Meinungsaustausch fördern sowie bei entsprechender Glaubwürdigkeit gute Überzeugungsarbeit leisten und sogar Vertrauen schaffen. **Wikis** können vor allem Fakten sowie Wissen dokumentieren, zur Verfügung stellen und weiterentwickeln. Auf diese Weise können sie im Sinne der Visualisierung auch komplexere Sachverhalte oder Geschichten transportieren.

Laut Duden (2007) stammt die Bezeichnung „Blog“ aus dem Englischen; sie wird als Kurzform für „Weblog“ verwandt (S. 284), wobei „Weblog“ (engl.) als „tagebuchartig geführte, öffentlich zugängliche Webseite“ (S. 1162) definiert wird. „Wiki“ (hawaiisch) bezeichnet „Internetseiten, deren Informationen von den Nutzern selbst verändert werden können“ (S. 1178).

Parallel zu den vorgenannten Internet-Medien wird nach wie vor die klassische Form des **Newsletters** eingesetzt. Gemäss Stolzenberg und Heberle (2009, S. 100-103) erscheint das Rundschreiben normaler Weise in einem regelmässigen Turnus und informiert über Neuigkeiten in einem Veränderungsprozess. Es kann als Nachschlagewerk dienen und Informationen dauerhaft zur Verfügung stellen. Häufig wird der Newsletter elektronisch verschickt und ist deshalb besonders für eine zeitnahe Kommunikation geeignet; ebenso wie die Intranet-Veröffentlichungen. Je nach Gestaltung (zum Beispiel durch die Verwendung eines Logos) kann dem Veränderungsprojekt auch ein „eigenes Gesicht“ verliehen werden, was beim Empfänger einen hohen Wiedererkennungswert bewirkt. Stolzenberg und Heberle empfehlen, dass die Themen eher kurz und prägnant formuliert werden sollen: „Weiterführende und umfassende Informationen werden durch den Leser oftmals nicht mehr als informativ wahrgenommen“ (S. 103).

Aus dem Grund muss im **Kommunikationskonzept** ein Weg vorgesehen werden, der an anderer Stelle tiefer gehende Hintergrundinformationen vermittelt. Diese Aufgabe wäre

laut Stolzenberg und Heberle zum Beispiel bei der Führungskraft anzusiedeln, um ausführliche Diskussionen und Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen oder aber für die Teamsitzungen einen Experten aus dem Projekt als Informant zu gewinnen. Diese Notwendigkeit greift auch Kourilsky (2008, S. 60) auf, indem sie den **Beziehungsaspekt** bei der Betrachtung der Kommunikationsmittel einbezieht. Sie sagt: „Die Leistung eines Informationssystems müsste daran gemessen werden, ob es die zwischenmenschliche Kommunikation in ihrer Beziehungsdimension fördert“ (S. 60). Die Autorin geht davon aus, dass die Qualität der Beziehung eine vorrangige Bedingung für den Austausch von Informationen ist. Demgegenüber würde ein Informationsprozess die Menschen umso stärker voneinander trennen, je „effektiver“ dieser durch technologische Lösungen umgesetzt wird. Folglich favorisiert Kourilsky die Intensivierung der zwischenmenschlichen Kommunikation und plädiert für einen reduzierten Umgang mit technischen Kommunikationsmitteln.

Nach dieser kurzen Darstellung einiger Kommunikationsinstrumente sei auf eine Aussage von Fackelmann (2010, S. 98) verwiesen, wonach der Anspruch, in diesem Bereich eine „Zauberformel“ zu finden nicht erstrebenswert ist; die Komplexität der Rahmenbedingungen ist zu hoch. Fest steht aus Sicht der Expertin, dass die Kommunikation eine unumstrittene Schlüsselrolle in Veränderungsprozessen spielt, sodass die Konzentration auf diesen Fokus gewinnbringend wirkt.

Wie Führungspersonen die interne Kommunikation im Rahmen eines Veränderungsprozesses erleben und welche Erwartungen sie darüber hinaus daran knüpfen, damit beschäftigt sich die im empirischen Teil dargestellte Befragung.

3 Empirischer Teil

Im folgenden Kapitel wird die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführte qualitative Untersuchung vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen Erläuterungen zum Forschungsgegenstand, zur Methodik sowie die Darstellung der Interviewergebnisse. Anschliessend werden im Teil 4 die aus der Erhebung gewonnenen Ergebnisse diskutiert und mit der Theorie in Zusammenhang gebracht. Die Beantwortung der Fragestellung und Hypothese sowie weiterführende Überlegungen runden die Ausführungen der Bachelorarbeit ab.

An dieser Stelle sei ausdrücklich erwähnt, dass die Untersuchung unter den Voraussetzungen der formalen Vorgaben der Bachelorarbeit keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt.

3.1 Forschungsgegenstand und Methodik

3.1.1 Ausgangslage und Stichprobe

Die Formulierung des Themas dieser Bachelorarbeit ist im Dialog mit der Studienleitung des Weiterbildungsbereichs „Begleitung von Veränderungsprozessen“ des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich entstanden; ebenso die Konkretisierung der Fragestellung. Im Zuge dessen galt es für die empirische Erhebung ein geeignetes Unternehmen zu finden, welches sowohl von dem theoretischen Fundament dieser Arbeit als auch von der empirischen Herangehensweise profitieren könnte. Mit dieser Ausgangslage wurde für dieses Vorhaben ein Unternehmen gewonnen, das sich in einem Veränderungsprozess befindet und aufgrund dessen an einer Wirksamkeitsmessung der internen Kommunikation interessiert ist. Auf ausdrücklichen Wunsch der Repräsentanten dieses Unternehmens werden an dieser Stelle lediglich rudimentäre Eckdaten dieser Organisation veröffentlicht:

Unternehmensgrösse:	ca. 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Branche:	Dienstleistungsbereich
Sitz:	Deutschschweiz
Veränderungsanlass:	IT-Innovation zwecks Sicherung der Marktstellung
Start des Veränderungsprozesses:	Jahr 2009
Aktueller Stand:	Implementierung voraussichtlich Sommer 2011

Aufgrund dieser Ausgangssituation sind die Voraussetzungen für die Erhebung der empirischen Daten im Rahmen dieser Bachelorarbeit gegeben. Das heisst, dass der in dem Unternehmen vor rund zwei Jahren initiierte und aktuell noch stattfindende Veränderungsprozess mit **verschiedenen Instrumenten der internen Kommunikation** begleitet wurde. Konkret formuliert bedeutet dies, dass der Betrieb die drei ersten Phasen des Wandels durchlaufen hat (Initialisierung, Konzipierung und Mobilisierung), welche in der Tabelle auf Seite 28 genannt sind. Somit kann die Wirkung (das Erleben, die Wahrnehmung, die Bedeutung etc.) der Medien bei den Führungskräften **retrospektiv** analysiert werden. Darüber hinaus bietet der Zeitpunkt der empirischen Erhebung gleichzeitig die Möglichkeit, die aus der Untersuchung resultierenden Ergebnisse in die Planung der **zukünftigen** Kommunikationsmassnahmen für die Umsetzungs- und Verstetigungsphase des Projektes einfliessen zu lassen.

Im Zuge dessen wurden sechs Personen, zwei Frauen und vier Männer, in einer leitenden Funktion befragt. Davon üben zwei Führungskräfte eine Position im oberen Kadersegment aus; eine Person hat im mittleren und drei Personen haben im unteren Kaderbereich eine Führungsposition inne. Die Entscheidung zur Wahl dieser Aufteilung entstand aus der Annahme, dass – je nach Hierarchiestufe – eine unterschiedliche Wahrnehmung der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen existiert bzw. eine unterschiedliche Ausklei-

derung der Vermittlungsfunktion zwischen den Interessen der Geschäftsleitung, der eigenen Rolle und der unterstellten Mitarbeitenden vorgenommen wird. Ausserdem sollte dem Genderaspekt Rechnung getragen werden. Die definitive Auswahl der Führungskräfte fand anhand dieser Einteilung durch die Personalabteilung des Unternehmens (konkret: Head of Human Resources) statt – ebenso die Vorabinformation über die anstehende Befragung. Daraufhin wurde die Terminabsprache mit den Führungskräften von der Interviewerin koordiniert (siehe Anhang I). Die folgende Tabelle zeigt die relevanten Kriterien für die Stichprobe der befragten Kaderpersonen:

Person (Personenkürzel)	Geschlecht	Hierarchiestufe
Person 1 (P1)	Männlich	Oberes Kader
Person 2 (P2)	Männlich	Unteres Kader
Person 3 (P3)	Männlich	Unteres Kader
Person 4 (P4)	Weiblich	Oberes Kader
Person 5 (P5)	Männlich	Mittleres Kader
Person 6 (P6)	Weiblich	Unteres Kader

Tabelle 3: Stichprobe der befragten Kaderpersonen

3.1.2 Untersuchungsdesign

Die Fragestellung dieser Arbeit zielt darauf ab, anhand von Aussagen von Kadermitarbeitenden in einem Wirtschaftsunternehmen die Chancen der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen zu eruieren; abgestützt auf eine möglichst breite Datenbasis. Zu diesem Zweck wurde die Datenerhebung mittels eines „*problemzentrierten, teilstrukturierten Interviews*“ nach Mayring (2002, S. 66-73) durchgeführt. Dieses Erhebungsverfahren lässt die Befragten weitestgehend **frei zu Wort kommen** und gleicht dadurch einem offenen Gespräch. Laut Mayring soll eine Vertrauensbeziehung zwischen Interviewerin und Befragten entstehen, damit die Gesprächspartner möglichst frei von ihren relevant erscheinenden Eindrücken und Erlebnissen berichten können. Denn: „sie selbst sind zunächst die Experten für ihre eigenen Bedeutungsgehalte“ (S. 66). Das Interview ist aber dennoch **zentriert auf eine bestimmte Problemstellung**, die die Interviewerin zu Beginn vorstellt und auf die sie im Gespräch immer wieder zurückkommt. Neben wenigen Skalierungsfragen wurden hauptsächlich offene, erzählgenerierende Fragen ohne Antwortvorgaben gestellt. In den Phasen des Abschweifens verhalf die teilstrukturierte Form dazu, die Befragten zurück auf die Kernthemen zu führen. Ausserdem erlaubte diese Untersuchungsform der Interviewerin den Freiraum, je nach Gesprächsverlauf ad-hoc-Fragen zu platzieren bzw. Fragen auszulassen, die in einem anderen Zusammenhang zuvor bereits beantwortet wurden.

3.1.3 Datenerhebung und Interviewleitfaden

Gemäss des Modells von Mayring (2002, S 71) sind fünf Schritte für den Ablauf der Untersuchung vorgesehen: Problemanalyse (1), Leitfadenkonstruktion (2), Pilotphase (3), Interviewdurchführung (4) und Aufzeichnung (5). Diese Etappen werden im folgenden Text kurz erläutert.

Mittels der **Problemanalyse** (1) wurde das Themengebiet vor der Interviewphase im Rahmen des Literaturstudiums recherchiert. Der „Theoretische Teil“ im Kapitel 2 dokumentiert das Ergebnis der Auseinandersetzung mit der Fachliteratur. Daraus wurde ein entsprechender **Leitfaden** (2) entwickelt (siehe Anhang II), der folgende Schwerpunktthemen enthält:

Kategorie	Thema	Inhalt/Hintergrund (Auswahl)
	Eröffnungsfragen	- Beschreibung des aktuellen Tätigkeitsfeldes
K1	Veränderungssituation	- Beschreibung des Prozesses aus eigener Sicht - Welche Bedeutung hat die Veränderungssituation für die Person/fürs Team?
K2	Commitment	- Wie steht die Person zu Veränderungssituationen – ganz allgemein? - Welche Persönlichkeitseigenschaften spielen dabei eine Rolle?
K3	Instrumente der internen Kommunikation	- Welches Medium wurde für die erste Kommunikation eingesetzt? Mit welcher Wirkung? - Welche Medien kamen später hinzu? Mit welcher Wirkung?
K4	Inhalt der internen Kommunikation	- Was war die zentrale Botschaft zu Beginn des Veränderungsprozesses?
K5	Zeitpunkt der internen Kommunikation	- Wann wurde das erste Mal über das Projekt kommuniziert? - Wann danach? In welchen Abständen? Mit welcher Wirkung?
K6	Absender der Information	- Von wem wurde die erste Information ausgesandt? - Von wem danach? Mit welcher Wirkung? - Wie wurden die Informationen an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben? - Gab es Argumentationshilfen?
K7	Veränderung der internen Kommunikation	- Wie stellte sich die interne Kommunikation über den gesamten Zeithorizont dar? Kontinuierlich oder mit Unterbrüchen? Mit welcher Wirkung?
K8	Kommunikationskultur	- Wie wird die Kommunikationskultur generell im Unternehmen eingeschätzt? - Wie wird sie eingeschätzt in Bezug auf das Projekt?
K9	Verbesserungsvorschläge	- Welche Medien/Massnahmen könnten die vorgenannte Einschätzung optimieren?

Tabelle 4: Interview-Kategorien, -Themen, -Inhalte

Die Einstiegsfragen zu Beginn des Interviews wurden sehr offen formuliert, um einen Erzählfluss zu generieren und um dem Anspruch nach einer vertrauensvollen Atmosphäre

(siehe Absatz 3.1.2) gerecht zu werden. Mit Rücksicht auf die Interessen des Unternehmens wurden auch die Fragen rund um das Thema interne Kommunikation und Veränderungsprojekt offen konzipiert. Das heisst, im Leitfaden werden explizit keine konkreten Medien erwähnt, die in der zurückliegenden Zeit zum Einsatz kamen. Vielmehr war es aus der Sicht des Unternehmens interessanter zu erfahren, welche Medien frei assoziiert von den Befragten in Erinnerung geblieben sind und welche Bedeutung sie diesen Instrumenten beimessen. Auf diese Weise wird zum Beispiel dem Aspekt der Nachhaltigkeitsmessung Rechnung getragen. Von diesen Voraussetzungen ausgehend, wurde bei der Gestaltung des Fragebogens Wert darauf gelegt, die Meinungen und Eindrücke der Interviewpartnerinnen und Befragten unvoreingenommen und neutral abzuholen – ohne Antwortvorgaben und ohne Nennung von Kommunikationsinstrumenten oder Ereignissen.

Nach der Leitfadenkonstruktion gestaltete sich die **Pilotphase** (3) durch einen sogenannten „Pretest“, der in Form eines Probeinterviews im privaten Kontext simuliert wurde. Dabei wurde deutlich, dass die Themen bezüglich Führungs- und Organisationskultur, welche im Theorieteil bearbeitet wurden, den zeitlichen Rahmen der angesetzten Interviewdauer von 45 bis 60 Minuten überstrapazieren würden. Aus dem Grunde wurde auf diese beiden Bereiche bei der Befragung der Probanden verzichtet. Auf dieser Basis diente die erste reale Befragungssituation mit einer Führungskraft aus dem besagten Unternehmen als Testphase. Nach diesen beiden Gesprächssituationen wurde deutlich, dass ein situatives Agieren seitens der Interviewerin dienlich ist für ein gehaltvolles Gesprächsergebnis. Das heisst, der Leitfaden war hilfreich als roter Faden und als Orientierung. Letztlich aber gaben bei der **Interviewdurchführung** (4) die individuellen Interessen der Gesprächspartner den Ausschlag für die Reihenfolge und Gewichtung der einzelnen Themenblöcke. Die im Absatz 3.1.2 erwähnten besonderen Kennzeichen des *problemzentrierten, teilstrukturierten Interviews* haben sich auf diese Weise bewahrheitet. Die Gespräche wurden von Ende März bis Anfang April 2011 in den Räumlichkeiten des Unternehmens durchgeführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 55 und 75 Minuten. Die **Aufzeichnung** (5) der Interviews erfolgte in digitaler Form, wobei den Gesprächspartnern die Vorgehensweise sowohl im E-Mail (siehe Anhang I) als auch unmittelbar vor dem Interview persönlich dargelegt wurde.

3.1.4 Datenaufbereitung und Datenauswertung

Die Einzelinterviews wurden wörtlich transkribiert. Gemäss Mayring (2002, S. 89) ist die Transkription – das heisst, dass die gesprochene Sprache aus den Interviews in eine schriftliche Form gebracht wird – unabdingbar, um die Daten ausführlich auswerten und interpretieren zu können. Bei den vorliegenden Transkripten dieser Bachelorarbeit wurde der Dialekt in Schriftsprache übertragen und der Stil formal „geglättet“, indem zum Beispiel Satzbaufehler weitgehend behoben wurden. Diese Form der **Aufbereitung der Daten**

kommt laut Mayring dann in Frage, „wenn die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht“ und der Befragte als „Informant“ auftritt (S. 91). Die gewählte Anordnung der vorliegenden Untersuchung entspricht dieser Voraussetzung, weil die befragten Personen im Rahmen der Interviews als Experten ihres Faches agieren und gezielte Informationen mitteilen. Sämtliche Transkripte sind anonymisiert und können auf Wunsch bei der Autorin eingesehen werden.

Die **Auswertung der Daten** wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114) vorgenommen, weil sie ein systematisches Analysieren des Materials ermöglicht. Von den drei zur Verfügung stehenden Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse wurde die Technik der *inhaltlichen Strukturierung* gewählt. Mit Verweis auf Mayring (2008, S. 74-75) steht dabei die Bildung von Kategorien im Zentrum, die auf den gesichteten Theoriekonzepten basiert. Das bedeutet, dass anhand der Fragestellung und der daraus resultierenden theoretischen Voruntersuchung Themenschwerpunkte in Form von Kategorien herausgearbeitet und operationalisiert werden – dies entspricht der *deduktiven Kategoriendefinition*. Bei der praktischen Umsetzung der Materialbearbeitung musste das Kategoriensystem im Nachhinein geringfügig angepasst werden, indem einzelne Kategorien gestrichen oder teilweise ergänzt wurden. Gemäss dem „Ablaufmodell explizierender qualitativer Inhaltsanalyse“ nach Mayring (2002, S. 118-129) wurden systematisch konkrete Textstellen (sogenannte „Fundstellen“) im Sinne von *Ankerbeispielen* bezeichnet, bearbeitet und extrahiert sowie in das Kategoriensystem eingefügt (siehe Anhang III). Zum Schluss wurden die Erkenntnisse zusammengefasst und interpretiert.

3.2 Darstellung der Ergebnisse

Die nächsten Abschnitte stellen die Ergebnisse der Inhaltsanalyse mit Blick auf die jeweiligen Kategorien (K1 bis K9) dar. Die zusammengefassten Ausführungen beziehen sich auf Hinweise, die von einzelnen Personen genannt wurden oder von mehreren in ähnlicher Form. Entscheidend für die Auswahl der Bemerkungen ist die aufschlussreiche Relevanz in Bezug auf die Fragestellung. Die Darlegung der Ergebnisse geschieht an dieser Stelle unkommentiert und neutral, da die Interpretation der Befragungsergebnisse im Kapitel 4 im Rahmen der Diskussion erfolgt. Um eine transparente Illustration zu bieten, werden die nachstehenden Ausführungen mit exemplarischen Direktziten der interviewten Personen und dem entsprechenden Personenkürzel P1 bis P6 unterlegt; Auslassungen sind mit dem Symbol [...] gekennzeichnet; nötige Erklärungen stehen ebenfalls in eckigen Klammern. Damit soll gleichzeitig grösstmögliche Authentizität sichergestellt werden.

3.2.1 Veränderungssituation (K1)

Rückblickend wurde das Veränderungsprojekt aus der persönlichen Sicht der Befragten mit verschiedenen Assoziationen in Verbindung gebracht: Verabschiedung von der Routine,

Unsicherheiten im Team, Veränderung gehört zum Leben, Investition in ein gesundes Unternehmen etc. Dabei war bei allen Interviewten der Eindruck vorherrschend, dass das initiierte Projekt das bisherige Ausmass von Veränderungssituationen in dem Unternehmen deutlich übersteigt. Zwei Personen erwähnten neben der individuellen Bedeutung auch die **Notwendigkeit des Wandels** aus der unternehmerischen Perspektive, indem sie die betriebswirtschaftlichen Aspekte (Zukunft neuer Technologien, Einsparungspotenzial) aufzeigten. Die individuelle Bedeutung konkretisierte eine Person mit der Chance der **persönlichen Weiterentwicklung** und dem Stolz, ein derartiges Projekt begleiten zu können. Eine andere Führungskraft sieht in dem Projekt vorrangig eine grosse Belastung – verbunden mit einer interessanten Erfahrung. Zwei Führungspersonen brachten bei der Interviewfrage auch die **Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden** ins Gespräch ein. Niemand von den befragten Kaderleuten stellte die **Sinnhaftigkeit** des Veränderungsprojektes in Abrede.

„das bedeutet primär für mich und meine Mitarbeitende, sich von der Routine zu verabschieden [...] hin zum Neuen [...] ich versuche das nicht gross zu werten, ob es besser wird oder nicht [...] das ist betriebswirtschaftlich begründet [...] dass uns die neue Plattform erlauben wird, in der Zukunft neue Technologien im Kundendienst zu implementieren [...] jetzt geht es um die Betreuung und die Schulung von den Mitarbeitenden, die brauchen einen anderen Fokus“ (P1).

„auch ein gewisser Stolz [...] Das hat mir eigentlich einen recht positiven Auftrieb gegeben, wo ich sagen musste: ich bin in einem gesunden Unternehmen und darum, tatkräftig in Zukunft an der Migration, einem neuen System, mit zu arbeiten [...] dort sehe ich vor allem aber auch eine Chance im Hinblick auf die Zukunft, Weiterentwicklung von mir selber als Person“ (P2).

„bietet auch einen riesigen Wandel [...] da kommt etwas Grosses – mit x Millionen Einsparungen pro Jahr [...] Die Frage stellt sich natürlich auch im Team: Werden wir überhaupt noch gebraucht? [...] Der Change ist ein Teil von unserem täglichen Leben“ (P5).

3.2.2 Commitment (K2)

Das Ausmass der Identifikation einer Person mit der Organisation zeigt sich unter anderem in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich positiv auf Veränderungen in dem Unternehmen einstellen zu können. Bei den Interviewten ist der Erfahrungshintergrund bezüglich Veränderungssituationen im beruflichen Kontext unterschiedlich. Die Bandbreite reicht von der Begleitung von überschaubaren Projekten bis hin zu komplexen Umstrukturierungen bei früheren Arbeitgebern. Welche Persönlichkeitsaspekte dabei dienlich sind, zeigen die Ausführungen der Befragten. Sämtliche Personen bringen ein gewisses **Faible für Dynamik und Veränderung** mit. Eine Führungskraft sprach von der Wichtigkeit der geistigen Flexibilität, um aus dem Gewohnten ausbrechen zu können. Diese Haltung geht für die Person auch damit einher, dass möglichst keine Energie mit dem Bisherigen „verschwendet“ werden soll, sondern für sie ist dann die Konzentration auf das Neue tonangebend. Eine andere Interviewperson hat den Charakterzug der **Offenheit für Neues** hervorgehoben und verbindet mit Veränderungsprozessen die Chance, etwas besser machen zu können. Dieser Gesprächspartner sah den Faktor auch im Zusammenhang mit den Möglichkeiten, die sich für ihn selbst daraus eröffnen können. Ein Vorgesetzter sprach von einer gewissen

Grundgelassenheit, die ihm dabei dient, sich vertrauensvoll auf neue Situationen einlassen zu können. Eine Führungskraft berief sich auf ihre **Begeisterungsfähigkeit** als Treiber für das Engagement in neuen Projekten.

Konkret auf ihre Identifikation gegenüber dem Veränderungsprojekt bezogen, äusserten sich die Befragten positiv. Tendenziell wurde der internen Kommunikation auf diese Einstellung eine wichtige Rolle beigemessen; eine Person hingegen sagte, dass ihre Einstellung eher wenig von der internen Kommunikation beeinflusst wird.

„Wichtig ist die geistige Flexibilität [...] und das Bewusstsein, dass man aus dem Gewohnten ausbricht. Die interne Kommunikation spielt meiner Meinung nach eine sehr wichtige Rolle in dem ganzen Projekt“ (P1).

„Ich sehe mal schnell eine Chance in der ganzen Veränderung und kann mich dort relativ schnell für etwas begeistern [...] die interne Kommunikation spielt dabei eine geringe Rolle“ (P2).

„da habe ich zum Glück den Charakterzug, dass ich offen sein kann gegenüber Veränderungen [...] Chance, etwas besser machen zu können [...] Ich freue mich schon darauf, weil es einem neue Möglichkeiten eröffnet“ (P3).

„Ich bin Veränderungen gegenüber sehr positiv eingestellt. Ich muss eher aufpassen, dass ich nicht immer so viel verändern möchte“ (P4).

„also ich bin sehr offen für Veränderungen; ich habe Mühe am Alten festzuhalten“ (P6).

3.2.3 Instrumente der internen Kommunikation (K3)

Die Interviewpartnerinnen und -partner erwähnten diverse mündliche und schriftliche Instrumente der internen Kommunikation: Kick-off-Meetings, Netzwerke, Newsletter, Medium Mensch, Town Hall Meetings, Gruppensitzungen, Zweiergespräche, Telefonkonferenzen, Managerkonferenzen für Kaderleute, CEO Messages, Intranet, Informationspakete.

Eine Person erinnerte sich daran, dass für das spezielle Logo des Veränderungsprojektes ein Wettbewerb ausgeschrieben wurde. Die Einbindung der Belegschaft in diesen Prozess wertete die Führungskraft positiv. Darüber hinaus erzählte diese Person von zwei Carrera-Rennbahnen, die an einer zentralen Stelle im Unternehmensgebäude aufgebaut wurden. Eine der beiden Bahnen ist komplett aufgebaut - dort können mit den Modellautos auch Rennen gefahren werden -, die andere wird etappenweise analog dem Verlauf des Veränderungsprojektes vervollständigt. Diese **sichtbare Symbolik** hält die Kaderperson für eine gelungene Massnahme.

Bei dem Medium **Newsletter** kristallisierte sich in den Gesprächen tendenziell eine eher untergeordnete Bedeutung heraus. Demgegenüber bezeichnete eine Person die Kommunikationsform via Newsletter als sehr gut. Die Schwäche des Newsletters wurde überwiegend

an den unregelmässigen Veröffentlichungsintervallen festgemacht sowie an dem geringen Informationsgehalt für die Ebene der Führungskräfte. Letzteres wurde mit dem eigenen Wissensvorsprung aus der fachlichen Funktion heraus begründet. In Bezug auf die Mitarbeitenden wurde von zwei Personen dahingehend argumentiert, dass nicht sichergestellt werden kann, dass der Newsletter gelesen wird und dass die Sprache wahrscheinlich zu abstrakt ist. Sie bevorzugten ausdrücklich die mündliche Kommunikation, weil dort mittels gezielter Rückfragen davon ausgegangen werden kann, dass das Gesagte beim Empfänger ankommt. Wie die Verständlichkeit (Sprache, Stil, Ausdrucksweise) des Newsletters eingeordnet wird, das wird ausführlicher in Absatz 3.2.7 veranschaulicht.

„Die Schwäche ist dort, dass man nicht weiss, ob er gelesen wird. Mit der mündlichen Information stellt man sicher, dass man es vermittelt hat“ (P1).

„ist leider nicht so regelmässig gekommen“ (P2).

„ist sehr oberflächlich gestaltet; er zeigt ein wenig auf, wo man steht ... aber grundsätzlich ist mein persönliches Interesse am Newsletter relativ klein, weil ich selbst meistens schon informiert bin [...] ich kann nicht sagen, was meine Mitarbeiter von dem Newsletter halten [...] er ist wahrscheinlich zu abstrakt für einen Sachbearbeiter, weil es ihn nicht interessiert, was in der [...] Abteilung passiert; er will wissen, wie sieht meine Zukunft hier aus [...] Aber das ist meine persönliche Einschätzung dazu“ (P3).

„[in Bezug auf die Sprache des Newsletters] die sachlichen Gründe, warum wir das machen möchten und natürlich die neuen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben könnten. Ja, also sehr sachlich“ (P4).

„Der Newsletter kommt in mehr oder weniger regelmässigen Abständen: was sind die Challenges, Erfolge feiern, Interviews mit Personen“ (P5).

„Das Intranet und der Newsletter sind eine sehr gute Kommunikationsform“ (P6).

Eine wichtige Bedeutung haben für die Befragten die persönlichen Auftritte des CEO, die in Form von **Town Hall Meetings** stattfinden (siehe korrespondierende Ausführungen im Absatz K6). Grundsätzlich besteht an diesen Anlässen die Möglichkeit, dass die Belegschaft Fragen an den CEO richten kann, was in der Praxis jedoch kaum in Anspruch genommen wird. In Bezug auf die Einführung des Veränderungsprojektes erwähnte eine Person explizit, dass diese Auftaktveranstaltung bei ihm einen Motivationsschub ausgelöst hatte.

„Town Hall Meetings halte ich für eine sehr, sehr gute Sache“ (P5).

Wie oben angedeutet, spielt die **mündliche Kommunikation** eine übergeordnete Rolle, welche bei der Beschreibung der verschiedenen genannten Sitzungen deutlich zum Ausdruck kam. Die Sitzungen variieren je nach Fachbereich betreffend Rhythmus und Zusammensetzung sowie auch in der Bezeichnung: Sandwich Lunch, Managerkonferenz, Staff Meetings, one-to-one Gespräche etc. Darüber hinaus wurden auch projektbezogene Workshops (teilweise in Verbindung mit einem Outdoor-Event) vorgebracht. Einige Interviewpartner erklärten, dass sie häufig Spezialisten des Veränderungsprojektes zu ihren Rou-

timesitzungen einladen. Sie beabsichtigen damit, dass ihre Teammitglieder auf diesem Weg die für sie relevanten Informationen quasi aus erster Hand erfahren können.

„Das wichtigste Informationsmedium ist der Mensch – das Netzwerk der Linienstruktur“ (P1).

„Wir haben einen Workshop gehabt, mit dem neuen Head of [...] dort wurde uns auch die Botschaft vermittelt, wie wir am besten durch die Migration kommen, aber eher auf einer psychologischen Ebene als auf einer technischen. Das ist eine interessante Erfahrung gewesen [...] mit den Kollegen zusammen, vor allem den Teamspirit hat es gefördert. Dies ist eine gute Sache gewesen“ (P3).

„dort [in der Sitzung] ist die Sache schon vordiskutiert worden. Von dem her ist es eigentlich gut abgelaufen am Anfang, wo einfach die ersten richtungsweisenden Informationen vom Management Team durchgegeben worden sind [...] ich hätte es mir nicht besser vorstellen können [...] an dem Meeting hat man den Puls fühlen können“ (P5).

3.2.4 Inhalt der internen Kommunikation (K4)

Auf die Frage, welche **zentrale Botschaft zu Beginn** des Veränderungsprojektes von ihnen wahrgenommen wurde, reagierten die Befragten mit diversen Blickwinkeln. Als zentralen Ansatzpunkt über die Notwendigkeit und Ziele des geplanten Wandels erinnerte eine Person die Investition in die Firma; eine andere die Einsparungen, die damit erzielt werden sollen und für eine dritte Person war damals die Suche eines neuen Anbieters die wesentliche Aussage. Zwei Führungskräfte liessen anklingen, dass für sie die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess am Anfang als zentrale Botschaft im Vordergrund stand.

Was die **Kommunikation im weiteren Verlauf** des Projektes betraf, schilderte eine Person, dass an die Vorbildfunktion der Führungskräfte appelliert wurde, um die Mitarbeitenden für den eingeschlagenen Weg weiterhin zu motivieren. Eine andere vorgesetzte Person sah rückblickend eher die Informationen über Systemdetails und konkrete Nutzenargumente im Zentrum.

„[bezogen auf den Workshop siehe K3] es sind diverse Sachen, die mir wichtig vorkamen: wie man mit so einem Veränderungsprozess umgeht, wie man Mitarbeiter mit einbezieht [...] dort hat man sich natürlich auch sehr gut mit den erfahreneren Kollegen austauschen können; das war eine wichtige Botschaft von meinen Chefs: versucht das Schiff in die Richtung zu fahren, damit es das mehr oder weniger unbeschadet überstehen kann. Vor allem im personellen Bereich [...] das ist bei mir das Wichtigste gewesen“ (P3).

„Ich kann mich an keine Initialkommunikation erinnern. Es war einfach klar, dass etwas Grosses kommt – und dass es um Einsparungen geht [später im weiteren Verlauf des Projektes] vor allem eine grosse Herausforderung für die Mitarbeiter, somit auch für die Führungskräfte, dass es darum geht als Führungskraft den Spirit hochzuhalten und natürlich die Leute zu motivieren [...] Man sollte [...] mehr auf die Leute eingehen und auch die Vorbildfunktion vom Leader-Management-Team ist sehr wichtig gewesen“ (P5).

„neues System mit automatisierten Abläufen [...] das sind alles Inputs gewesen, die das Team sehr gut angenommen hat und weg vom Papier“ (P6).

3.2.5 Zeitpunkt der internen Kommunikation (K5)

Die befragten Personen haben die **Intervalle** der verschiedenen Kommunikationsinstrumente unterschiedlich registriert. Eine Person erklärte, dass sie nach der persönlichen Information über das anstehende Projekt in einem Kick-off-Meeting zeitnah weitere Details mittels der generellen Kommunikation erhalten hat. Auch im weiteren Verlauf stimmten für sie grundsätzlich die Intervalle. Diese Führungskraft brachte in dem Zusammenhang zum Ausdruck, dass ihrer Meinung nach Wissen in erster Linie eine **Holschuld** ist. Die Möglichkeit der Einholung von Informationen hätte jeder Mitarbeitende – sei es auf dem formellen Weg oder im informellen Austausch. Der Aspekt des aktiven Einholens von Informationen, wurde von zwei weiteren Kaderpersonen ebenfalls unaufgefordert artikuliert. Eine andere Führungskraft erinnerte sich, dass der Newsletter über den gesamten Zeitraum in unregelmässigen Abständen verschickt wurde; sie hätte den Wunsch gehabt, dass die Informationen auf Monatsbasis zur Verfügung gestanden hätten. Die Mehrheit der Vorgesetzten schätzte die Intervalle der Kommunikation als angemessen ein.

„Ich hatte das Gefühl, sie [die Newsletter] sind sehr unregelmässig gekommen [...] Vielleicht auf Monatsbasis wäre für mich besser gewesen [...], aber ich war erstaunt - es ist mir selbst nicht so vorgekommen -, dass jetzt doch schon 15 Newsletter draussen sind“ (P2).

„Man kann sagen, die Kommunikation läuft in regelmässiger Form seit 1 ½ bis 2 Jahren in Gruppenmeetings oder über die Linie oder per Mail [...], dass wir mit unserem Manager zusammen sassen und er hat uns die Informationen weiter geben können [...], da ist man schon so gut wie möglich laufend informiert worden. Eben bis der Zeitpunkt gekommen ist [Anbieterwechsel; siehe K7], als irgendwo ein Loch war“ (P3).

„Dann ist es besser für mich, proaktiv auf die zuständigen Leute zuzugehen und die Informationen zu holen“ (P3).

3.2.6 Absender der Information (K6)

Die befragten Kaderleute fungieren in ihrer Rolle sowohl als Empfänger einer Information als auch als Absender. Sie erhalten Mitteilungen von der obersten Führungsebene oder von ihren Vorgesetzten und geben diese an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter. In diesem Befragungsblock geht es um diese beiden Perspektiven. Damit einher geht auch der Aspekt, welchen Stellenwert institutionalisierte Anlaufadressen und Unterstützungsmaterialien in Bezug auf den Veränderungsprozess einnehmen.

Eine Person hat anlässlich des Town Hall Meetings das erste Mal über das Projekt erfahren.

„Ich glaube, zum ersten Mal wurde es an einem Town Hall Meeting kommuniziert, vom CEO persönlich [...] und dass er gesagt hat, wir suchen jetzt ein neues System [...] Für mich persönlich ist es ein rechter Motivationsschub gewesen“ (P2).

Die anderen Personen wurden durch ihren Vorgesetzten vor dem Termin des Town Hall Meetings über die Veränderungssituation informiert. Dies hing teilweise damit zusammen, dass sie bereits im Rahmen ihres Aufgabengebietes mit dem Projekt vor der offiziellen Veranstaltung konfrontiert wurden.

„persönlich. Es hat damals sehr intensive Kick-off-Meetings mit der Führung gegeben. Zumindest ist mein Chef so unterwegs gewesen. Ich weiss nicht, ob das in allen Bereichen so war“ (P1).

„Das ist schon länger her, weil wir schon länger daran gearbeitet haben; ich wurde sicherlich durch meinen Vorgesetzten informiert“ (P4).

„Vom Head of ist die erste Information gekommen [...] mit einer Präsentation [...] professionell [...] man hat wirklich das Gefühl gehabt [...], da kommt etwas Grosses“ (P6).

Von allen Befragten wurde die jeweils erlebte Vorgehensweise passend und motivierend bewertet.

Anders eingeschätzt wurden der Unterstützungsgrad der installierten **Anlaufstellen** (Mail-Helpbox, Fragen- & Antwort-Tool) sowie die zentral erarbeiteten Informationspakete. Die sogenannten Info-Packages (Dokumentationen und Präsentationsunterlagen) sollten die Führungskräfte bei der Aufbereitung der Kommunikation für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten. Gemäss drei der befragten Personen werden die offiziellen Anlaufstellen eher selten genutzt – auch seitens der Belegschaft. Nach ihrer Meinung würden sich die Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten wenden, wenn spezielle Fragen auftreten. Die Führungskraft selbst nutzt in solchen Situationen das individuelle Netzwerk in der Linie oder geht auf die Involvierten der Projektorganisation zu.

Die **Informationspakete** werden als Grundausrüstung betrachtet; was bedeutet, dass die Führungskraft die Aufbereitung der Informationen selbst mit mehr oder weniger grossem Aufwand vornimmt. Eine Person wies darauf hin, dass sich die Qualität der Pakete im Laufe der Zeit gebessert hat. Keine der befragten Personen gibt die Informationspakete 1 : 1 an ihr Team weiter. Alle haben das Basismaterial allein oder in Absprache mit ihren Kolleginnen und Vorgesetzten umformuliert; sie sehen sich dabei als „Filter“, weil die Informationen selektiert werden müssen. Diese Handhabung wurde von zwei der Interviewten als notwendige Voraussetzung deklariert, weil es aus ihrer Sicht schwierig ist, von einer zentralen Stelle aus die Kommunikation für alle Interessensgruppen gleichermassen abzudecken. Wichtiger sei es für sie, entsprechende Richtlinien zu erhalten, sodass mit diesem Fundament massgeschneiderte Unterlagen für den jeweiligen Fachbereich durch die Führungskraft selbst aufbereitet werden können. Die übrigen Befragten kommentierten diese Tatsache nicht.

„die hat es von Anfang an gegeben über das Medium Q & A [Fragen- & Antwort-Tool], das immer zur Verfügung steht. Aber auch eine Helpbox, das heisst, jeder Mitarbeiter kann sich über Mail äussern [...] Die Informationen, die ich an meine Mitarbeiter weitergebe, die entwickle ich selber“ (P1).

„Argumentationshilfen habe ich mir mehr oder weniger selber zusammengebastelt“ (P5).

„Ja, [in Bezug auf die Anlaufstellen] entweder das Programmmanagement oder unser internes Kommunikationsteam und natürlich HR [...], das wäre für mich klar gewesen, wo ich das hätte herholen können [...] Die Unterlagen haben wir von top-down bekommen und dann haben wir sie so ein bisschen zugeschnitten [...] Also wenn Sie mich damals gefragt hätten, hätte ich sicher gesagt, nein ich bin nicht genug unterstützt, weil wir uns dann ja jetzt alles für unsere Abteilung ausdenken mussten [...] Aber im Nachhinein muss ich jetzt sagen, [...] ist es doch recht schwierig von einer zentralen Stelle aus die Kommunikation für alle abzudecken. Ich denke es ist sehr viel wichtiger die Guidelines zu geben, damit sich jeder nochmals weiter informieren kann“ (P4).

„sie können uns das ganze Rüstzeug mitgeben im Change Management Prozess, aber dort muss man sehr viel selber erarbeiten und versuchen, die Leute zu motivieren, oder ihre Ängste zu nehmen oder was auch immer gerade ansteht [...] in Einzelgesprächen“ (P3).

„Es gibt gewisse Informationen, mit denen der Mitarbeiter überfordert ist, die auch vielleicht zu viel sind. Was für uns wichtig ist zu wissen und bei den Mitarbeitern fasst man es ein bisschen zusammen [...] sich auf das Wichtigste fokussieren“ (P6).

3.2.7 Veränderung der internen Kommunikation (K7)

Diese Fragenkategorie beschäftigt sich mit dem wahrgenommenen **Umfang und Inhalt** der internen Kommunikation über den gesamten Zeithorizont (Kontinuität versus Unterbrüche, Glaubwürdigkeit) und welche **Auswirkung** diese Einschätzung auf die Einstellung zum Projekt hatte.

In der Entwicklungsgeschichte des Veränderungsprojektes gab es einen Zeitpunkt, an dem die ursprünglich getroffene Entscheidung zugunsten eines Anbieters revidiert wurde. Die Folge war, dass der bis zu diesem Tag von den Führungskräften und der Belegschaft als „Luxusvariante“ bezeichnete Provider nicht den Zuschlag für die Umsetzung erhielt. Stattdessen fiel die Entscheidung zugunsten eines Anbieters, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Erwartungen an das neue System insgesamt passender und realistischer für das Unternehmen umgesetzt werden können. Die neue favorisierte Variante ging einher mit Einbussen hinsichtlich des Komforts der zu Beginn beabsichtigten Exklusivlösung. Insofern assoziierten zunächst die meisten Personen auf die Frage: „Wie haben Sie die interne Kommunikation im gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses erlebt?“ den Umstand des damaligen Anbieterwechsels. Im weiteren Interviewverlauf wurde der Fokus erweitert, sodass die Antwortbeiträge auch auf die generelle Einschätzung hinausliefen.

Die Interviewten kommentierten die **Phase des Anbieterwechsels** überwiegend mit auffälligen Informationsunterbrüchen. Die Dauer dieses Zeitraums wurde unterschiedlich definiert: von einem bis zu drei Monaten, in denen kaum Informationen flossen. Dies führte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilweise zu Verunsicherungen und Ängsten, was wiederum die Entstehung von Gerüchten begünstigt hat. Zwei Personen äusserte die Erwartung, dass in dem Zeitraum eine offizielle Stellungnahme seitens der Geschäftsleitung hilfreich gewesen wäre. Alle Befragten machten an der Stelle deutlich, dass bei den eigenen Teamleuten Fragen auftraten und dass es teilweise schwierig wurde, die Motivation

Einzelner aufrechtzuerhalten. Ihre Beschreibung der Situation klingt zum Beispiel folgendermassen:

„in dieser Delle, die dauerte ungefähr 1 – 1 ½ Monate, hat man lieber nicht informiert, als widersprüchliche Informationen zu geben. Ich denke sowieso, dass man mitbekommen hat, dass Gerüchte kursieren. Von dem her ist man noch vorsichtiger gewesen. Was man im Nachhinein sicher verstehen kann, aber in dem Moment war es nicht ganz einfach, weil man nicht wusste, wie es weiter geht [...] es war schwierig, die Motivation aufrechtzuerhalten“ (P3).

„Aber ich muss auch sagen, das sind die Schwankungen, die es geben kann. Inhaltlich finde ich das völlig okay, es ist natürlich für gewisse Gemüter, die sehr sicherheitsbezogen sind, nicht Balsam für die Seele gewesen. Die Frequenz mit den Newslettern hat sich aber stabilisiert im letzten Jahr, das ist dann besser geworden“ (P5).

„Dann ist die Enttäuschung relativ gross gewesen und dann hat man als Vorgesetzter vor allem im Nachhinein viel Aufwand, um die Erwartungen wieder richtig zu managen [...] das hat natürlich gewisse Leute fast deprimiert, weil sie dort sehr viel Herzblut und Engagement hineingesteckt haben“ (P2).

„Bei den Mitarbeitenden haben die Newsletterunterbrüche zu Fragen geführt, die wir zum Teil im daily business thematisiert haben. Man hat dann den offiziellen Wortlaut vermisst. Was ist die offizielle Stellungnahme von der Firma [...] Das hat dann auch zum Teil zu Verunsicherungen geführt“ (P1).

Nicht nur die eigene Position oder die der eigenen Mitarbeitenden wurde von den Führungskräften erwähnt, sondern auch die **Sicht des Unternehmens**. Zwei Personen akzentuierten, dass es auch für die Firma eine schwierige Situation war, womit eine gewisse Verständnishaftung zum Ausdruck kam.

„Ich glaube, ich bin es nicht nur persönlich gewesen, der gelitten hat. Es ist gesamthaft eine schwierige Situation für die Firma an sich gewesen [...] Ich kann dem ganzen Programm, der ganzen Projektleitung, nichts vorwerfen [...] da können Sachen passieren, die kann man nicht antizipieren [...] Und wenn so etwas eintritt, dann kann man nicht sagen, das sind inkompetente Leute“ (P5).

Eine Person meinte darüber hinaus, dass es sinnvoller gewesen wäre, wenn von zentraler Seite thematisiert worden wäre, dass vorerst keine Informationen verschickt werden.

„Man hätte kommunizieren sollen, dass man für eine gewisse Zeit keine Informationen bekommen wird. Das heisst, wenn man keine Informationen hat, dann kann man sagen, dass man keine hat“ (P1).

Ein anderer Vorgesetzter verdeutlichte, wie er in der besagten Zeit die Aufmachung und **Verständlichkeit des Newsletters** erlebt hat. Gemäss seinen Aussagen wurde im Vorfeld teilweise in euphorischen Tönen berichtet; in der Phase des Kommunikationsunterbruchs kamen hingegen knappe und nüchterne Texte. Nachdem dies an die Verantwortlichen zurückgekoppelt wurde, hatte sich die Qualität der Newsletter wieder verbessert.

„Aber von dem her hat es auf inhaltlicher Schiene sehr grosse Schwankungen gegeben [...] von der Euphorie bis zum äusserst nüchternen Ton, sehr knapp gehalten, man hat wirklich auch gesehen, plötzlich kommt ein Newsletter mit mehreren Seiten von Informationen [...] und dann ist eben der relativ knappe Newsletter gekommen, wo es hiess, jetzt ist alles in der Schwebe [...] Dann ist eine Phase der Unsicherheit gekommen [...] ich mag mich an nichts weiter erinnern, als an irgendwelche technokratischen Newsletter, die kein Mensch verstanden hat [...] wir haben das auch zurückgespielt [...] und dann hat sich die Kommunikation auch verbessert“ (P5)

Im weiteren Interviewverlauf wurde die Aufmerksamkeit bei den Gesprächspartnerinnen und -partnern auf die **generelle Einschätzung der Kontinuität der internen Kommunikation** gelenkt. Von drei Personen wurde einheitlich die Wahrnehmung zurückgespiegelt, dass die Kadenz in letzter Zeit gesteigert wurde; das heisst, dass die Informationen in unterschiedlicher Form (mündlich und schriftlich) intensiver und regelmässiger kommen. Eine Person brachte diese Tatsache damit in Verbindung, dass in Kürze der Stichtag für die Umstellung auf das neue System ansteht.

„Also den Newsletter haben wir nicht von Anfang an gehabt – beziehungsweise am Anfang ist er seltener gewesen und jetzt seit einem Jahr ist er regelmässig jeden Monat da, auch wenn mal nicht so viel zu berichten ist; vielleicht auch mal nur eine Seite – anstatt vier, fünf, sechs. Aber er kommt regelmässig. Ich persönlich finde die Qualität eigentlich gut“ (P6).

Zwei Personen resümierten, dass sie sich über den gesamten Zeitraum angemessen informiert fühlten. Tendenziell neigten die Befragten dazu, dass sie nicht darauf warteten, Top-down-Informationen zu erhalten, wenn sie etwas Bestimmtes wissen wollten. Sondern in solchen Situationen hätten sie sich in Eigenregie an die ausgewiesenen Spezialisten gewendet, um Auskünfte zu erhalten. Eine Führungskraft betonte die offene Fehlerkultur des Unternehmens.

„Grundsätzlich habe ich mich nie unterinformiert gefühlt [...] aber es gibt natürlich unterschiedliche Informationswege – formelle und informelle [...] Also für mich hat es immer gepasst. [...] das ist vielleicht auch die eigene Persönlichkeit, ob man hinget und die Information auch holt oder ob man einfach wartet. Wenn ich etwas wissen möchte, dann gehe ich dahin und frage [...] Und ich glaube die Sachen, über die wir noch nicht informiert sind, das sind Sachen, die wir tatsächlich auch noch nicht wissen“ (P4).

„Veränderungen, Planänderungen sind kommuniziert worden – und auch begründet worden. Natürlich ist es so, dass es ab einer bestimmten Stufe die offizielle Kommunikation gibt und das inoffizielle Wissen, das man hat. Aber das ist gar nicht so ein grosser Unterschied. Das habe ich noch gut gefunden. Man ist recht offen auch mit Fehlern umgegangen, die wir begangen haben oder unser Partner. Das habe ich gut gefunden“ (P1).

Für keine der befragten Personen hatten die Informationsunterbrüche eine **Auswirkung auf ihre Einstellung zum Veränderungsprojekt**; die Identifikation sei konstant geblieben.

„Das hatte keine Auswirkung auf meine Einstellung. Sagen wir es mal so, ich habe die Kommunikation, wenn sie mal länger nicht gekommen ist, auch nicht vermisst“ (P2).

„Bei mir persönlich hat sich durch die Kadenzänderung nicht viel bewegt [...] Ich habe eigentlich nie auf den Newsletter gewartet“ (P1).

3.2.8 Kommunikationskultur (K8)

In diesem Kategorienbereich geht es darum, die Einschätzung der üblichen Firmenkommunikation sowie der Kommunikation während des Veränderungsprojektes komprimiert zu erfassen. Die Befragten brachten ihre Stellungnahme auf den Punkt, indem sie ihr Votum mittels der Skalierung 1 bis 10 (1 = unbefriedigend; 10 = sehr gut) abgaben.

Das Gesamtergebnis der Einschätzung der **generellen Kommunikationskultur** lag in der Bandbreite 5 bis 9. Zwei Vorgesetzte ordneten die Ziffer 5 zu; drei tendierten Richtung 7 und für eine Person entsprach die übliche Firmenkommunikation der Ziffer 9. Die knapp zusammengefasste Auswahl der Rückmeldungen lautet:

„5 - wir sind nicht speziell gut – aber auch nicht die schlechtesten [...] es gibt Gebiete, bei denen wir uns scheuen, sie beim Namen zu nennen [...] Gerüchte könnten verhindert werden, wenn man klarer kommuniziert [...] zum Beispiel bei Personalentscheidungen oder bei gewissen strategischen Entscheidungen [...] die Flughöhe wird nicht immer stufengerecht erwischt“ (P1).

„6-7; besser wäre mehr face-to-face Kommunikation - anstatt über Mail und Intranet“ (P2).

„7 - mehr Gruppensitzungen auf gar keinen Fall; ansonsten muss ich sagen, kann man schon fast wunschlos glücklich sein mit der Kommunikation und der Information [...] ich finde die Informationskultur grundsätzlich sehr gut.“ (P3).

„5 – recht Schweizer Durchschnitt [...] wichtig ist, sich auch auf dem informellen Weg Informationen zu beschaffen“ (P4).

„8 - Town Hall Meetings sind eine gute Sache“ (P5).

„9 - sehr offene Feedback-Kultur“ (P6).

Die gleichgeartete Frage mit dem Fokus auf die **Kommunikation des Veränderungsprozesses** ergab ein tendenziell höher eingeschätztes Gesamtergebnis: Eine Person gab die Bewertung 5 bis 6; zwei Kaderleute sagten 7; eine stufte sie bei 8 ein; eine bei 8 bis 9 und eine Führungskraft legte sich auf 9 fest. Die komprimierten Antworten stellen sich folgendermassen dar:

„8-9; es stimmt so [...] Ich denke aber auch in der Umsetzung hat man mit der internen Kommunikation sehr lange nicht alle erreicht. Wegen der Flughöhe am Anfang – aus Mitarbeitersicht; für mich langt es“ (P1).

„5-6; 10 wäre, wenn jeder Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand wäre“ (P2).

„7 - eher weniger Sitzungen anberaumen“ (P3).

„7 - besser als die generelle Kommunikationskultur“ (P4).

„8 - im letzten halben Jahr hat sich die Qualität verbessert: von 6 auf 8 [...] die Informationen entsprechen jetzt mehr dem Bedürfnis der Mitarbeiter“ (P5).

„9 - analog der generellen Kommunikationskultur“ (P6).

3.2.9 Verbesserungsvorschläge (K9)

Die vorgenannten Rückmeldungen bezüglich der eigenen Einschätzung der Kommunikationskultur waren prädestiniert, um am Schluss des Interviews die Überleitung zu den Verbesserungsansätzen herzustellen. Die fortführende Frage: „Welche Wünsche haben Sie an den Kommunikationsbereich, damit sich Ihre Einschätzung Richtung 9 oder 10 bewegt?“ eröffnete dieses Gedankenspektrum. Der nachfolgende Textabschnitt beinhaltet die von

den Befragten vorgeschlagenen Optimierungsbereiche, welche sowohl auf die generelle interne Kommunikation als auch speziell auf das Veränderungsprojekt abgestellt sind.

Die grundsätzliche Tendenz, wie die Kommunikationskultur gesteigert werden kann, haben bereits die Sequenzen in Abschnitt 3.2.3 gezeigt: durch den **persönlichen Kontakt**. Wie das konkret vor sich gehen könnte, das beantworteten die Kaderleute mit unterschiedlichen Blickwinkeln und Beispielen. Zwei Führungskräfte bemerkten, dass sie sich mehr **Interaktion mit der Geschäftsleitung** wünschen. Das Town Hall Meeting wird geschätzt, aber der Zeitabstand von circa drei Monaten wird als zu gross eingestuft. Neben einer Aufstockung dieser Veranstaltungstermine kämen aus ihrer Sicht auch schriftliche Massnahmen in Betracht; beispielsweise in Form eines separaten CEO-Newsletters oder -Mails.

„Mir wäre es wichtig, noch mehr Interaktion mit der Geschäftsleitung zu haben [...] per Mail oder Newsletter [...] Ich finde das Town Hall Meeting super, aber alle drei Monate ist ein bisschen wenig“ (P5).

„mehr Präsenz vom CEO“ (P6).

Eine Person würde auf der Ebene des direkten Dialoges einen „**Open Day**“ begrüssen. Das könnten fixe Termine sein, an denen die Experten bestimmter Fachbereiche (zum Beispiel die Projektorganisation) Rede und Antwort stehen. Das heisst, interessierte Mitarbeitende könnten zu den vorgegebenen Zeiten dort hingehen und ihre Fragen platzieren, die sie bisher auf anderem Wege (über die schriftlichen Unterlagen oder beim Vorgesetzten) nicht klären konnten. Eine andere Führungskraft erwähnte, dass sie gelegentlich Geschäftsleitungsmitglieder in die regulären Staff-Meetings einlädt und dies möglicherweise auf Projektverantwortliche ausdehnen würde.

„Ich könnte mir vorstellen [...], dass es so eine Art Open Day gäbe - wo man ab und zu vorbeigehen könnte, wo etwas präsentiert wird und man Fragen bei den Zuständigen stellen kann [...] die schriftliche Kommunikation finde ich inzwischen tadellos, aber viele Fragen werden halt nicht beantwortet, vor allem, wenn die Leute in spezifischen Units arbeiten, die nicht abgedeckt werden vom Newsletter. Dort würde ich es begrüssen, wenn man die Fragen stellen könnte; an einem offiziellen Open Day oder wie auch immer [...] vielleicht einmal im Monat“ (P5).

„Alles, was den persönlichen Kontakt herstellt, halte ich für das Ausschlaggebende [...] Ich habe in meiner Abteilung in den Staff-Meetings in regelmässigen Abständen GL-Mitglieder eingeladen [...] Mit der Übung will man eigentlich die Hürde wegnehmen [...] Ob das eine Wirkung hatte? Teilweise sicher – das sehe ich auch, das weiss ich auch vom Feedback von den GL-Mitgliedern. Aber ich denke so Sachen braucht es vermehrt. Ich habe mir überlegt, ob ich das auch im Rahmen des Projektes auch mit den jeweiligen Verantwortlichen machen soll“ (P1).

Was die Verständlichkeit des Newsletters betrifft, äusserten sich vier Personen, dass der Tenor für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise nicht getroffen wurde. Sie thematisierten den Bereich der **empfänger- und bedürfnisgerechten Kommunikation**. Nach Meinung der Befragten liegt demnach das Interesse der Mitarbeitenden nicht auf der technischen Detailebene, sondern sie möchten wissen, was die Veränderung ganz konkret für

den Einzelnen bedeutet. Eine Person sagte diesbezüglich, dass idealerweise Frauen und Männer aus der Belegschaft ins Kommunikationsteam einbezogen werden sollten, da sie die Sprache der Leute sprechen und die Bedürfnisse besser verstehen würden.

„Das Problem war lange Zeit, dass wir nur sehr allgemeine Informationen bekommen haben und nicht spezifisch auf unsere Konfiguration, von dem her hat man den Mitarbeitern immer nur sagen können so wird es in etwa aussehen und nicht so sieht es aus [...] Ich würde mir – und für meine Mitarbeiter – wünschen, viel früher zu sehen, wie das neue System bzw. Gerät aussieht [...] und nicht ob man fünf Clicks macht – das ist in dem Moment sekundär“ (P3).

„Bei dem Kommunikationsteam kommen die Leute aus diversen Bereichen, das ist noch gut, aber das sind natürlich Kaderleute und aufwärts. Vielleicht wäre es auch nicht schlecht, da auch Nicht-Kaderleute zu involvieren [...], die würden die Sprache der Leute eher sprechen und die Bedürfnisse besser verstehen“ (P4).

Eine weitere Person brachte den Aspekt der Verständlichkeit insbesondere mit der Übergangsphase (Anbieterwechsel) in Verbindung:

„bedürfnis- und empfangergerechte Informationen, nicht irgendwelche [...], solche Geschichten nutzen einem auf eine Art nichts – und für den Mitarbeiter: Was bedeutet das für sie konkret, wie werden sie nachher arbeiten, ist ein Arbeitsplatz überhaupt noch sicher? Solche Geschichten interessieren und solche Sachen sind hinten und vorne nicht durchgekommen. Die Flughöhe der Kommunikation ist irgendwo wirklich technokratisch – so einfach nicht empfangergerecht gewesen“ (P5).

Einige ausgewählte **Vorschlagsbeiträge mit generellem Charakter** klingen folgendermaßen:

„Was man vielleicht verbessern kann in der Kommunikation, das ist die ganze Ressourcenplanung – respektive auch die relevanten Infos. Dass man dort auch sicherstellt, dass sie verstanden worden sind“ (P2).

„dass man das ein bisschen ausdiskutiert, dass man die Leute abholt und nicht dorthin rennt und wieder zurück; dann gibt man eine Kommunikation heraus und merkt, es ist zu früh gewesen und es waren nicht die richtigen Leute involviert. Das ist immer wieder passiert. Das ist aber um einiges besser geworden“ (P6).

„Die interne Kommunikation ist das A und O, weil: geschwätzt wird sowieso bei solch einem Projekt [...] und das hat dann später eine Eigendynamik [...] ich glaube die Leute verschwenden sehr viel Zeit mit irgendwelchen Gerüchten [...] die einfach die Produktivität vermindern – und darum ist die interne Kommunikation extrem wichtig, um den unproduktiven Gesprächen die Luft herauszunehmen“ (P5).

4 Diskussion

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Bedeutung der internen Kommunikation in Veränderungsprozessen beim sozialen System von Organisationen. In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der empirischen Erhebung verknüpft. Zunächst wird eine kurze, isolierte Zusammenfassung des Theorieteils dargestellt. Der anschließende Part beinhaltet die Zusammenfassung und Interpretation der durch die Befragung gewonnenen Ergebnisse. Dies geschieht, indem die wichtigsten Interviewaussagen mit der Theorie in Zusammenhang gebracht werden. Darauf aufbauend beschäftigt sich Abschnitt 4.3 mit der Beantwortung der Fragestellung sowie der Überprüfung der

Hypothese. Die letzten beiden Unterkapitel widmen sich der Methodenkritik sowie dem Fazit und weiterführenden Gedanken.

4.1 Zusammenfassung der Theorie

Die folgenden Zeilen dokumentieren eine komprimierte, wertfreie Darstellung der bearbeiteten Themenkomplexe *Veränderungsprozesse in Organisationen* und *interne Kommunikation* aus Kapitel 2.

Wenn von Veränderung oder Wandel die Rede ist, dann begegnen der interessierten Leserschaft in den kontextgebundenen Veröffentlichungen die Begriffe *Organisationsentwicklung* und *Veränderungs- oder Change Management*. Unter Berücksichtigung der Definitionen verschiedener Autoren lässt sich folgende Abgrenzung feststellen: *Organisationsentwicklung* wird tendenziell als professionelles Instrumentarium zur Gestaltung von Veränderungsprozessen gesehen, wobei der Aufmerksamkeitsfokus eher auf das Innere der Unternehmung gerichtet ist (Menschen, Prozesse, Strukturen). *Change Management* basiert ebenfalls auf diesen Grundsätzen. Wie in Absatz 2.1.1 aufgezeigt, bezieht dieses Instrumentarium für einen **ganzheitlichen Managementansatz** darüber hinaus das äussere Umfeld mit ein (schärfer werdender Wettbewerb, geänderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen etc.). Verschiedene Studien zeigen auf, welche konkreten Gründe Unternehmen dazu bewegen, Veränderungsprojekte zu initiieren. Zum Beispiel: Restrukturierungen, Kostensenkungsprogramme und IT-Innovationen (siehe Abbildung 1 auf Seite 9).

In der Literatur existieren verschiedene Modelle, die sich mit Veränderungsprozessen auseinandersetzen – gemeinsam ist allen, dass sie die Komplexität der Situation überschaubar und verständlich machen wollen. Dabei gibt es eine Vielzahl von organisationalen Faktoren, die entscheidenden Einfluss auf Veränderungsprozesse haben. In Abschnitt 2.1.2.3 werden zwei Themenbereiche kurz vorgestellt: die *Organisationskultur* und das *Führungsverhalten*. Es stellt sich heraus, dass bei der erfolgreichen Umsetzung eines Veränderungsprojektes die **adaptive Organisationskultur** dienlich ist; das heisst, die Führungskräfte sind an den Belangen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert und stehen Veränderungen offen gegenüber. Das bedingt gemäss Hülshoff (2010), dass die Führungskräfte mit ihrem Reden und Handeln lebendige „Kulturträger“ sind. Sie sanktionieren oder prägen aufgrund ihrer Machtposition die Art und Weise, wie miteinander gearbeitet oder kommuniziert wird. Darüber hinaus müssen Ziele von den Vorgesetzten authentisch vorgelebt werden, damit sie von der Mitarbeiterschaft ernst genommen werden.

Die Mitarbeiterschaft wird in dem Zusammenhang als *soziales System* betrachtet (siehe Absatz 2.1.3). Steiger (2008) deklariert die beiden Charakteristiken **Eigendynamik** und **Komplexität** als intransparente Voraussetzungen des sozialen Systems. Dies hat zur Folge,

dass das Verhalten in Organisationen nicht exakt vorhersehbar ist und es somit bestimmter Steuerungsmethoden auf der Führungsebene bedarf. In Veränderungssituationen bekommt dieser Umstand eine ganz besondere Bedeutung (siehe Absatz 2.1.4.1 „Typische Phasen der Veränderung“). Gemäss Kraus, Becker-Kolle und Fischer (2010) hängt es von vielen Faktoren ab, ob Menschen Freude oder Neugier an Veränderungen haben oder ob sie an Altbewährtem festhalten. Obwohl der gesellschaftliche Zeitgeist eher das Erneuern gegenüber dem Traditionellen bevorzugt, sind Veränderungen häufig nur schwer zu verwirklichen. Eine Rolle spielen dabei die **individuellen Persönlichkeitsaspekte** des Einzelnen; zum Beispiel: Welche Fähigkeiten der emotionalen und kognitiven Verarbeitung gegeben sind; oder welche Möglichkeiten des pragmatischen und selbstbestimmten Handelns zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind auch die persönlichen Erfahrungen des Individuums entscheidend, die bereits in vergangenen Veränderungssituationen gemacht wurden. Wenn sie positiv konnotiert sind, dann geht die Person anders mit Veränderungen um, als wenn sie in negativer Erinnerung geblieben sind. Die gesichtete Literatur stellt diesbezüglich eine weitere Relation fest: Menschen tragen Veränderungen dann mit, wenn sie den dahinterliegenden Sinn und die Bedeutung erkannt haben.

Gemäss der Autoren Werkmann-Karcher, Negri und Moser (2010) wird durch Kommunikation Sinn produziert und übertragen. Im **organisationalen Kontext** übernimmt die *interne Kommunikation* diese Aufgabe – insbesondere zu Zeiten von Veränderungsprojekten. Generell betrachtet, sind Informationen und Kommunikation eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren des sozialen Systems. Entscheidend ist, dass nur informierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch motivierte Beschäftigte sind. Welche Informationen allerdings von ihnen wahrgenommen werden bzw. was als zentrale Mitteilung gilt, darauf geht Lippmann (2010) ein. Er hebt hervor, dass in erster Linie der Empfänger im Rahmen seiner „Wirklichkeitskonstruktion“ über die Botschaft entscheidet. Die vorgenannten Fakten erhalten in den Phasen von Veränderungsprozessen eine noch wichtigere Bedeutung. Dann gilt es besonders, die Impulse so zu gestalten, dass sie vom sozialen System angenommen werden.

In dem Zusammenhang benennt die zugrunde liegende Literatur **fünf Elemente von Informations-Prozessen**, die einen wichtigen Stellenwert einnehmen (siehe Abbildung 3 auf Seite 22): Wirkung beim Empfänger; Inhalt und Menge der Information; Absender der Information; Zeitpunkt sowie Informationsmedium. Nach Kalcher (2008) bildet die angestrebte Wirkung – das heisst, welches Ergebnis beim Empfänger der Information erzielt werden soll – die zentrale Ausgangsbasis. Folgende exemplarische Fragen geben eine Grundstruktur für die Formulierung der Inhalte, die für die Belegschaft von Interesse sind: Warum ist die Veränderung notwendig? Was ist das genaue Ziel der Veränderung? Welche Auswirkung hat die Veränderung auf den Arbeitsalltag? Was ändert sich für den Einzelnen

persönlich? Anhand der gründlichen Auseinandersetzung mit diesen Themen werden die weiteren vier Elemente abgeleitet. Eine wichtige Rolle nimmt dabei der **Absender der Information** ein, weil es für die Mitarbeitenden nicht unerheblich ist, wer den Start des Veränderungsprojektes bekannt gibt. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Führungskräfte unterhalb des Top-Managements nach der Startphase des Veränderungsprozesses eine massgebliche Funktion bei der internen Kommunikation einnehmen. Sie sind „Objekt und Subjekt zugleich“, um es mit den Worten von Deekeling (1999, S. 20) zu sagen. Insofern muss die interne Kommunikation die vorgesetzten Personen frühzeitig und prozessbegleitend auf diese Herausforderung einstimmen.

Einen generellen Überblick über die **Schlüsselemente effektiver Kommunikation** liefert Kotter (1997). Er proklamiert zum Beispiel, dass die Kommunikation des Wandels dann gelingt, wenn eine einfache und verständliche Sprache gewählt wird, und wenn viele unterschiedliche Ausdrucksmittel und Medien eingesetzt werden. Ausserdem wirken seiner Meinung nach Wiederholungen der Kernbotschaften (kurze Hinweise zu verschiedenen Zeitpunkten) unterstützend. Kotter sieht vor allem in der Haltung der Führungspersonen ein grosses Potenzial, wenn sie durch Beispielcharakter die Vision des Wandels aktiv vorleben.

Die verschiedenen **Instrumente der internen Kommunikation** dokumentiert Brehm (2009), indem er die möglichen Medien in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses aufzeigt sowie stichpunktartig deren Ziele und Schwerpunkte. Bei der Übersicht ist festzustellen, dass die persönliche Kommunikation ein grosses Spektrum einnimmt (Workshops, Town Hall Meetings, Dialogkommunikation auf allen Ebenen). Zu diesem Schluss kommen auch andere Autoren, wenn sie darauf aufmerksam machen, dass vor allem tiefer gehende Hintergrundinformationen persönlich durch die Führungskraft vermittelt werden sollen; beispielsweise im Rahmen von Diskussionsrunden oder Gesprächen mit den Mitarbeitenden. Darüber hinaus unterstützt eine gelungene Auswahl an schriftlichen Kommunikationsinstrumenten die Akzeptanz der Veränderung. Somit findet auch der Einsatz des klassischen Newsletters seine Berechtigung, wenn es darum geht, rasch, komprimiert und regelmässig über Neuigkeiten des Projektes zu berichten.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass die Kommunikation eine unumstrittene Schlüsselrolle in Veränderungsprozessen spielt. Laut Fackelmann (2010) ist es jedoch aufgrund der Komplexität der Rahmenbedingungen weder erstrebenswert noch möglich, eine „Zauberformel“ hierfür zu finden.

4.2 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Text werden die Ergebnisse der Untersuchung mit der Theorie in Verbindung gebracht und interpretiert. Die thematische Gliederung orientiert sich im Wesentlichen an den Kernbereichen der bereits vorgestellten Kategorien (siehe Seite 34).

Vorausgeschickt sei die in Absatz 3.1.1 erwähnte Intention, die Auswahl der Probanden über drei Hierarchiestufen anzusiedeln. Dies sollte die Möglichkeit zulassen, eventuelle Unterschiede in der Wahrnehmung der internen Kommunikation und die Auskleidung der Vermittlungsfunktion zwischen den Interessen der Geschäftsleitung, der eigenen Rolle und der unterstellten Mitarbeitenden darlegen zu können. Es hat sich gezeigt, dass die Antworten der Befragten keine Rückschlüsse auf die jeweilige Kaderstufe zulassen. Darüber hinaus sind keine geschlechterspezifischen Unterschiede bei den Ergebnissen erkennbar, sodass beide Aspekte bei der Darstellung der Interpretation von vorneherein vernachlässigt werden können.

■ Veränderungssituation und Commitment

Es fällt auf, dass das Veränderungsprojekt rückblickend zwar unterschiedliche Assoziationen bei den Befragten hervorgerufen hat (zum Beispiel: Veränderung gehört zum Leben, Investition in ein gesundes Unternehmen, Einsparungspotenzial). Jedoch darüber hinaus äusserten alle Kaderleute, dass sie die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit des Veränderungsprojektes respektieren. Das lässt auf ein ausgewogenes Commitment und auf Loyalität schliessen, weil sich die Befragten positiv auf die Veränderung im Unternehmen einstellen können. Dieser Gesichtspunkt bestätigt die Aussagen von Kiel (2010), wonach Menschen dann die Veränderung mittragen, wenn sie den dahinterliegenden **Sinn** und die **Bedeutung** erkannt haben. Ein weiteres Kriterium, das implizit auf Loyalität zum Unternehmen schliessen lässt, zeigt sich in den Ausführungen von Absatz 3.2.7. Dort erklärten zwei Führungskräfte ausdrücklich, dass sie in der Phase des Anbieterwechsels Verständnis für die gewählte Kommunikationsstrategie hatten. Es war eine Zeit der Unsicherheit und das Unternehmen kommunizierte vorübergehend zögerlich. Wie gesagt, relativierten die beiden Befragten die Kommunikationsunterbrüche und zeigten sich durch ihre Bemerkungen solidarisch und loyal. Hinzu kommt, dass alle Interviewpartner grossen Wert auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden legen. Dies lässt die Vermutung zu, dass in dem untersuchten Unternehmen eine **adaptive Organisationskultur** vorherrscht (siehe Absatz 2.1.2.3), welche sich dadurch auszeichnet, dass sich die Führungskräfte um ihre Mitarbeitenden kümmern und Veränderungen initiieren. Gemäss Weinert (2004) hat diese Kultur einen positiven Einfluss auf die Kreativität und Motivation der Beschäftigten.

In Bezug auf die zugrundeliegenden **Persönlichkeitsaspekte**, die in Veränderungssituationen förderlich wirken, zeigt das Ergebnis, dass sämtliche Personen ein gewisses Faible für

Veränderungen mitbringen (Offenheit für Neues, Grundgelassenheit, Begeisterungsfähigkeit etc.). Wie im Absatz 2.1.4.2 „Exkurs: Individuelle Präferenzen“ dargestellt, spielen auch die „Vorerfahrungen“ eine Rolle, die die Betroffenen in vergangenen Veränderungssituationen gemacht haben. Der Erfahrungshintergrund der befragten Kaderleute zeigt zwar ein unterschiedliches Repertoire in dem hiesigen Unternehmen auf bzw. bei früheren Arbeitgebern; es wird aber deutlich, dass in dem Bereich eher unbelastete Erinnerungen präsent sind und somit die Einstellung zum aktuellen Veränderungsprozess nicht tangieren.

■ Instrumente der internen Kommunikation

Die empirischen Resultate zeigen eine breite Heterogenität der eingesetzten Kommunikationsinstrumente auf. Das Register reicht von **schriftlichen Medien** (Newsletter, Intranet, Informationspakete, Mail-Helpbox, Fragen- & Antwort-Tool) bis zur **mündlichen Kommunikation** (Kick-off-Meetings, Gruppensitzungen, Zweiergespräche, Town-Hall-Meetings). Eine Person nannte auch ein Beispiel für eine spielerische, symbolträchtige Metapher in Form von zwei Carrera-Rennbahnen (siehe Abschnitt 3.2.3). Grundsätzlich wird die Bedeutung und Wirkung der Instrumente von den Kaderleuten unterschiedlich eingeschätzt. Eine eindeutige Tendenz ergibt sich jedoch bei der mündlichen bzw. zwischenmenschlichen Kommunikation. Ihr wird von allen eine übergeordnete Rolle zugeschrieben. Eine Person bringt dies auf den Punkt: „Das wichtigste Informationsmedium ist der Mensch“ (siehe Seite 40). Dabei ist es gleichgültig, ob davon die Rede ist, wie die Kaderleute selbst über den Veränderungsprozess informiert wurden (Empfänger-Funktion) oder wie sie die Informationen an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben haben (Sender-Funktion).

Die Ergebnisse zeigen ferner, dass durch soziale Veranstaltungen das Miteinander in dem Unternehmen gestärkt werden kann. Neben dem Effekt, auf diese Weise die Führungskräfte von der Strategie des Projektes zu überzeugen, bieten Town Hall Meetings, Workshops oder Diskussionsrunden die Möglichkeit, ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen des Veränderungsprozesses zu schaffen. Ausserdem berichteten die Befragten, dass sie den Austausch mit ihren Kaderkolleginnen und -kollegen bei diesen Gelegenheiten schätzten, um gegenseitig von den Erfahrungen profitieren zu können; zum Beispiel in Bezug auf die Mitarbeitermotivation. Mehrere Interviewpartner betonten, dass sie regelmässig ihre Mitarbeitenden „auch mal zwischendurch“ – und eher beiläufig – ansprechen und nachfragen, wie sie das Veränderungsprojekt einschätzen, ob ihnen „dieses oder jenes klar ist“ oder was sie im Moment diesbezüglich beschäftigt. Auf diese Weise reduzieren die Führungskräfte die Hemmschwelle bei ihrem Team, sich auch mit kritischen Fragen auseinander zu setzen und zu artikulieren. Zudem merken sie rasch, wo die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden liegen.

Es liegt nahe, diese Erkenntnisse mit den Aussagen von Kotter (1997) in Verbindung zu bringen, weil er die Schlüsselemente effektiver Kommunikation in Zeiten des Wandels postuliert. Wie im Absatz 2.2.3 erläutert, wird die Akzeptanz der Veränderungssituation unterstützt, wenn verschiedene Kanäle immer wieder die gleiche Information verbreiten: angefangen bei sogenannten zufälligen Flurgesprächen bis hin zu organisierten Expertenbegegnungen und Fragerunden. Gerade relativ kurze Hinweise zu verschiedenen Zeitpunkten, Anlässen oder mittels diverser Quellen können die formelle Kommunikation sinnvoll ergänzen und intensivieren. Darüber hinaus spricht Kotter vom wirkungsvollen Effekt grifffiger Metaphern. Dies wurde ebenfalls im Interview deutlich, als eine Person von der Wirkung des Symbols „Carrera-Rennbahn“ sprach.

■ Inhalt der internen Kommunikation

Die auf Spontanerinnerungen ausgelegte Interviewmethode; das heisst, ohne Nennung von bestimmten Antwortvorgaben oder Stichwörtern, zeigte bei dieser Fragenkategorie deutlich die diversen Blickwinkel der befragten Vorgesetzten. Als zentrales Thema der ersten kommunizierten Botschaft zum Veränderungsprojekt nannten vier Personen jeweils unterschiedliche unternehmerische Faktoren. Entgegengesetzt dazu liessen zwei Führungskräfte anklingen, dass für sie die Einbeziehung der Mitarbeitenden am Anfang als essentielle Mitteilung im Vordergrund stand. Eine ähnlich divergente Wahrnehmung der Kernbotschaften wurde auch für die Kommunikation im weiteren Verlauf des Projektes geäussert. Es kann davon ausgegangen werden, dass seinerzeit mit dem Start des Projektes ein und dieselbe Hauptinformation an die gesamte Führungsetage vermittelt wurde; dennoch wurde der Inhalt unterschiedlich selektiert – und vermutlich auch unterschiedlich interpretiert sowie entsprechend an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben.

Unabhängig davon, ob und in welchem Ausmass die verschiedenen Wahrnehmungen einen Einfluss auf die Begleitung des Veränderungsprozesses hatten, sollen anhand dieser exemplarischen Situation drei Theorien herangezogen werden. Zum einen bestätigt der beschriebene Sachverhalt die sogenannte „**Wirklichkeitskonstruktion**“. Der Hintergrund dazu ist kurz im Absatz 2.2.1 mit einem Zitat von Lippmann (2010, S. 316) angeklungen: „Was wir als relevante Information wahrnehmen, ist das Resultat einer Selektion aus verschiedenen Möglichkeiten.“ Ebenso kann der Standpunkt von Kourilsky (2008) herangezogen werden, dass jede Erkenntnis subjektiv und relativ bleibt (siehe Seite 20). Zum anderen lässt sich an der Stelle der Bezug zu Abschnitt 2.1.3 platzieren. Die Textpassagen zeigen auf, dass Organisationen als soziale Systeme deklariert werden, welche sich durch eine hohe **Eigendynamik** und **Komplexität** auszeichnen. Das System entscheidet folglich selbst darüber, wie es auf Information und Kommunikation reagiert. Aufgrund dieser Tatsache wird die direkte Beeinflussbarkeit des Systems erschwert. Laut Häfele (2007) können Interventionen von aussen lediglich Impulse darstellen, welche so gestaltet sein sollten, dass sie

„anschlussfähig sind und vom System angenommen werden“ (S. 23). Das Ausgangsbeispiel unterstreicht des Weiteren das zweite Axiom von Watzlawick (2007), wonach jede Kommunikation einen **Inhalts- und einen Beziehungsaspekt** hat (siehe Seite 20). Das heisst, neben den konkreten Informationen oder Daten (Inhaltsaspekt) wirkt der wesentlich gewichtigere Teil, wie der Sender die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht (Beziehungsaspekt).

Wie gesagt, sei das Exempel der Kernbotschaft in dem Sinne erwähnt, um einerseits den Literaturbezug zu den drei Phänomen „Wirklichkeitskonstruktion“, „Eigendynamik des sozialen Systems“ und „Inhalts- und Beziehungsaspekt“ zu veranschaulichen. Andererseits soll es dafür sensibilisieren, dass offenbar – auch bei einer aus der Sicht des Senders klar formulierten Botschaft – **Unsicherheitsfaktoren** zurückbleiben, wie die Information letztlich beim Empfänger ankommt. Es liegt nahe, genau an diesem Punkt die zentrale Aufgabe der internen Kommunikation festzumachen: Und zwar in der Überbrückung bzw. Nivellierung dieser Unsicherheitsfaktoren, in dem eine möglichst geringe Diskrepanz zwischen der angestrebten und erzielten Wirkung der Information erreicht wird. Demnach wäre zu überlegen, wie und wann festgestellt werden kann, in welchem Ausmass eine mögliche Diskrepanz vorliegt. Eine simple Lösung könnte beispielsweise dadurch gegeben sein, dass sich der Sender der Information beim Empfänger vergewissert, wie er oder sie die Botschaft verstanden hat und interpretiert. Im Interviewgespräch wurde diese Form der Intervention von vereinzelt Führungskräften benannt, als es darum ging, wie sie während des Veränderungsprozesses mit den Unsicherheiten ihrer Mitarbeitenden umgegangen sind (siehe Seite 53).

▪ Zeitpunkt der internen Kommunikation

Den Zeitpunkt der Initialkommunikation haben die interviewten Führungskräfte als passend bezeichnet; ebenso verhält es sich überwiegend mit den Intervallen der Kommunikation im weiteren Verlauf der Veränderungssituation. Mit einer wesentlichen Ausnahme: in der **Phase des Anbieterwechsels** (siehe Abschnitt 3.2.7). In dieser Zeit kam es zu Informationsunterbrüchen, die mehrheitlich bei der Belegschaft zu Unsicherheiten führte und damit eine zusätzliche Herausforderung für die Führungskräfte bedeutete. Teilweise wurde es schwierig, die Motivation der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Eine befragte Kaderperson äusserte sich dahingehend, dass es sinnvoller gewesen wäre, wenn damals von zentraler Stelle thematisiert worden wäre, dass vorerst keine weiteren Informationen verschickt werden. Diese Situation deckt sich mit mehreren Erkenntnissen, die im Theorieteil vorgestellt wurden. **Erstens:** Laut Kalcher (2008) existiert in den Unternehmen eher die Tendenz, zu spät zu informieren, da die Verantwortlichen dazu neigen, verbindliche Fakten zu liefern. Da daraus Spekulationen herrühren können, kann es in vielen Fällen besser sein, unvollständig, aber schnell und häufiger zu kommunizieren als abzuwarten, bis alle Infor-

mationen unwiderruflich feststehen. **Zweitens:** Durch Informationslücken können Gerüchte oder Angstphantasien bei den Mitarbeitenden entstehen (siehe Abschnitt 2.2.2).

Drittens: Es trifft das erste Axiom von Watzlawick (2007) zu, welches besagt, dass man nicht *nicht* kommunizieren kann. Das heisst, auch wenn keine Worte – sei es durch Sprache oder Textveröffentlichungen – geäussert werden, haben sie Mitteilungscharakter. Sie beeinflussen andere Menschen, die ihrerseits nicht *nicht* auf diese Kommunikation reagieren können. In dem oben beschriebenen Fall reagierten die Mitarbeitenden auf das „Nichthandeln“ mit Unsicherheit, was zu Gerüchten führte. In den theoretischen Erläuterungen zum vorgenannten Axiom wird auch der paralinguistische Aspekt aufgegriffen (siehe Seite 19). Da der nonverbale Bereich jedoch in den Interviewgesprächen nicht thematisiert wurde, entfällt der Bezug im Rahmen dieser Diskussion.

Wenn vom Zeitpunkt der internen Kommunikation die Rede ist, ergibt sich noch eine interessante Beziehung zu der von einigen Interviewten genannten Ansicht „**Wissen ist eine Holschuld**“ (siehe Absatz 3.2.5). Sie erklärten beispielsweise, dass in den Fällen, in denen sie sich von zentraler Stelle nicht detailliert genug informiert fühlten, selbst die Initiative ergriffen haben. In solchen Situationen war es für sie selbstverständlich, dass sie auf diejenigen Experten zugehen, bei denen sie kompetente Auskunft vermuteten. Hieran lässt sich auch das eingangs in diesem Kapitel beschriebene Commitment ableiten. Ebenso kann an diesem Punkt die Verbindung zu dem Resümee der Befragten hergestellt werden, dass die Informationsunterbrüche keine Auswirkung auf ihre persönliche Einstellung zum Veränderungsprojekt hatten; die Identifikation sei konstant geblieben (siehe Seiten 45 und 52).

▪ Absender der Information

Die befragten Personen agieren in ihrer Stellung sowohl als **Empfänger** einer Information als auch als **Absender** (siehe Absatz 3.2.6). Auf die Initialkommunikation des Veränderungsprojektes bezogen erlebten die Kaderleute die jeweilige Vorgehensweise in ihrer Rolle als Empfänger passend und motivierend. Insbesondere die Präsenz des CEO durch das Town Hall Meeting setzte positive Akzente. Gemäss Kalcher (2008) ist dies generell eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektstart (siehe Seite 23). Darüber hinaus besagt die Literatur, dass die Führungskräfte unterhalb des Top-Managements nach der Startphase eine massgebende Funktion bei der internen Kommunikation einnehmen (Rolle als Sender). Sie kommunizieren direkt und persönlich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Änderungen zu erklären und auch – wie weiter oben bereits erwähnt – eventuelle Ängste, die entstehen können, zu entkräften. In den Interviewgesprächen wurde deutlich, dass sich alle Kaderleute ihrer zentralen Rolle als Vermittler zwischen den Zielen der Geschäftsleitung und der operativen Umsetzungsebene in ihrer Belegschaft bewusst sind. Sie sehen ihre Aufgabe darin, die abstrakten Veränderungsziele in eine verständliche auf ihre Empfänger zugeschnittene Art und Weise zu transferieren. Dieses Ergebnis gibt

Deekeling (1999, S. 21) recht, wenn er davon spricht, dass die vorgesetzte Person als „**Kontextvermittler**“ gegenüber ihren Beschäftigten auftritt und damit „**Übersetzungsarbeit**“ leistet. Auf diese Aufgabe muss die Führungskraft frühzeitig vorbereitet werden, beispielsweise durch zentral entwickelte Argumentationsleitfäden oder Präsentationsunterlagen (siehe Seite 24).

Das Ergebnis der Befragung zeigte, dass in diesem Bereich die Unterstützung von der zentralen Kommunikationsstelle qualitativ unterschiedlich ausgefallen ist (siehe Seite 42). Die zur Verfügung gestellten Informationspakete wurden als Grundausrüstung betrachtet; was bedeutet, dass die Kaderleute die Informationen mit mehr oder weniger grossem Aufwand überarbeiten mussten. Zwei der Befragten relativierten diesen Tatbestand im Gespräch von sich aus und erklärten, dass sie Verständnis dafür haben, weil es offenbar schwierig ist, von einer zentralen Stelle aus die Kommunikation für alle Interessensgruppen gleichermassen abzudecken. Auch diese Äusserungen zeugen vom Commitment gegenüber dem Unternehmen bzw. Projekt, wie es bereits in den vorhergegangenen Abschnitten zum Ausdruck gekommen ist. Dennoch erscheint die Frage angebracht, wie eine adäquate Zubringerleistung für die Führungskräfte in dem Bereich aussehen könnte. In dem untersuchten Unternehmen kamen zwar **zentrale, schriftliche Medien** zum Einsatz, die einen wesentlichen Informationsbedarf abdeckten (zum Beispiel: Newsletter, Infopakete, Mail-Helpbox, Fragen- & Antwort-Tool), welche aber teilweise als verbesserungswürdig bezeichnet wurden (siehe Abschnitte 3.2.6, 3.2.7 und 3.2.9). Demnach hätten die Newsletter oftmals nicht die Interessen der Mitarbeiterschaft angesprochen und die Mail-Helpbox würde nach Ansicht der Führungskräfte selten bis gar nicht frequentiert werden. Wichtig sei das zu kommunizieren, was die Veränderung für den Einzelnen bedeutet und nicht, wie die technische Detailebene aussieht (siehe Seite 48). Diese Aussagen von den Befragten unterstreichen die Erkenntnisse der Literatur. Barghop (2009) greift diesen Gesichtspunkt auf, indem er Themenschwerpunkte formuliert, die eine bedürfnis- und empfangergerechte Kommunikation gewährleisten (siehe Seite 23). Nicht nur die Auswahl der Inhalte entscheidet über die Verständlichkeit und Akzeptanz der Informationen, sondern auch der Sprachstil. Beim Newsletter wurde teilweise von den Befragten erwähnt, dass dieser zu „abstrakt“ geschrieben ist (siehe Seite 39). Wie Kotter (1997) treffend resümiert, wirkt Kommunikation dann am besten, wenn sie so direkt und einfach wie möglich gehalten ist; ohne Fachtermini und technische Formulierungen (siehe Seite 25).

Auch wenn der Aspekt der zeitlichen Kapazitäten von den Befragten selbst nicht ausdrücklich angesprochen wurde, so ist implizit ersichtlich, dass während des Veränderungsprozesses ein deutlich höherer Zeitaufwand für die Wahrnehmung der Führungsaufgaben anfällt. In dem Zusammenhang drängt sich die Überlegung auf, wie sich die anspruchsvolle Begleitung des Veränderungsprozesses neben den Alltagsgeschäften sinnvoll integrieren lässt.

Oder – um es mit Vranken (1997, S. 215) zu sagen: „**Veränderungsprozesse sind Nicht-routineprozesse**“ und bedürfen zusätzlicher Freiräume bei den Akteuren und gegebenenfalls ein Umdenken beim eigenen Arbeitsverhalten. Denkbar wäre dies seitens der Führungskräfte durch eine erhöhte Delegationsbereitschaft und mehr Vertrauensvorschuss gegenüber den Mitarbeitenden sowie durch mehr Reflexion der eigenen Haltung in Zeiten der Unsicherheit. Konkret ausgedrückt: Welche Investitionen bieten sich an, um gegebenenfalls das Selbst- und Zeitmanagement der Führungskräfte zu fördern? Darüber hinaus käme durch die oben angedeutete Qualität der zentral aufbereiteten Kommunikation automatisch eine Entlastung zustande, weil eine empfängergerechte Information weniger Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden auslöst und damit weniger Fragen auf die Vorgesetzten zukommen.

Bevor im nächsten Absatz die Fragestellung der Bachelorarbeit formell beantwortet wird, kann an diesem Punkt abschliessend festgestellt werden, dass sich einige theoretische Erkenntnisse in den Resultaten der Befragung widerspiegeln. Ausserdem wurde insgesamt deutlich, dass die interviewten Personen der Veränderung aufgeschlossen gegenüberstehen. In dem Zusammenhang eröffnet sich gleichzeitig eine neue Überlegung: Analog zu den auf Seite 15 aufgezeigten typischen Phasen der Veränderung kann aufgrund der Aussagen der Interviewten vermutet werden, dass die Befragung kurz vor der sogenannten „Ausprobier- und Erkenntnisphase“ stattfand. Es stellt sich die Frage, was im Rahmen der durchgeführten Interviews konkret erfasst wurde: Handelt es sich um einen momentanen Zustand oder um eine fundamentale Grundhaltung der Befragten, die zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt in ähnlicher Form ausgefallen wäre? Konkret formuliert: Wie hätten die interviewten Führungskräfte auf die Fragen in einer anderen Phase des Veränderungsprozesses reagiert? Oder mit Blick auf eine weiterführende Forschungsfrage: Wie strapazierbar ist ein hohes Commitment in turbulenten Zeiten – bzw. wie resistent sind loyale Mitarbeitende gegenüber gravierenden Mängeln in der internen Kommunikation?

4.3 Beantwortung der Fragestellung

Die Hypothese, dass die interne Kommunikation unter bestimmten Voraussetzungen eine Chance für das soziale System in Veränderungssituationen darstellt, kann verifiziert werden. Sowohl anhand der gesichteten Literatur als auch auf der Grundlage der Ergebnisse der Untersuchung hat sich bestätigt, dass die interne Kommunikation eine positive Akzeptanz des Veränderungsprozesses bewirkt. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass der Stellenwert der zwischenmenschlichen Kommunikation vor den Instrumenten der schriftlichen Kommunikation rangiert. Das direkte Gespräch trägt wesentlich zur Vermittlung von Kernbotschaften bei – und damit zur Verdeutlichung der Sinnhaftigkeit und Akzeptanz der Veränderung. Die schriftlichen Kommunikationsmedien bilden die unterstützende Basis für den zwischenmenschlichen Austausch. Eine tragende Rolle nimmt demzufolge die Führungs-

kraft ein, die als zentrale Schlüsselfigur zwischen dem obersten Management und der Belegschaft agiert.

4.4 Methodenkritik

Das qualitative Vorgehen zur Erstellung einer breiten Informationsbasis über die Wirkung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente sowie bestimmter Rahmenbedingungen, wie Zeitpunkt der Information, Einschätzung der generellen Kommunikationskultur etc., **hat sich grundsätzlich bewährt**. Auf diese Weise konnte durch die problemzentrierte, teilstrukturierte Interviewtechnik unterschiedliches Gewicht auf die Gesprächsinhalte gelegt werden – bei gleichzeitig relativ freiem Erzählen der Probanden. Dieser Spielraum hätte mit der quantitativen Methode nicht bestanden. Denkbar wäre jedoch eine Kombination mit einem quantitativen Verfahren; wie zum Beispiel dem Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KOMMINO). Wie bereits eingangs in Kapitel 3 erwähnt, kann aufgrund der begrenzten Anzahl von Interviews auf Kaderstufe – und ohne Einbeziehung der Belegschaft – nicht von repräsentativen Ergebnissen in Bezug auf das soziale System gesprochen werden.

Der Themenbereich *interne Kommunikation in Veränderungssituationen* ist sehr komplex und entsprechend umfangreich sind die Fachpublikationen. Die Formulierung der Fragestellung führte darauf hinaus, die Strukturierung des theoretischen Teils auf eine breite Informationsbasis abzustellen. Demzufolge bot sich die Gestaltung eines breit gefächerten Fragebogens und Kategoriensystems an, was zulasten einer profunden Tiefe ging. Diese Konsequenz war von vornherein ersichtlich und wurde somit bewusst eingegangen. Da die offenen Interviewfragen auf **Spontanerinnerungen** ausgelegt waren, um im Sinne des Unternehmens die Nachhaltigkeit der eingesetzten Kommunikationsmedien unvoreingenommen zu erfahren, blieb ein direkter Vergleich bestimmter Instrumente aus. Im Interview wurden lediglich die Medien näher erörtert, die die Person von sich aus nannte. Bei einer nächsten Forschung wäre dieser Aspekt zu überdenken. Eventuell würde mit einer einheitlichen Vorgabe bestehender Instrumente eine spezifische Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einzelner Medien erreicht werden. Darüber hinaus könnte auch eine bestimmte Form der Visualisierung dazu beitragen, diesen Effekt zu erzielen. Ausserdem hätte dem Aspekt der Ideensammlung mehr Raum gegeben werden können. Die Interviewten verfügen über einen hohen Erfahrungsschatz und einem ausgeprägten Reflexionsvermögen, sodass es interessant gewesen wäre, mehr über mögliche Verbesserungsansätze bezüglich der internen Kommunikation zu erfahren. Oder ganz gezielt die Frage zu stellen: Wo sehen Sie konkret die Chancen der internen Kommunikation im Veränderungsprozess? Was denken Sie, warum in der Praxis die Wirkung der internen Kommunikation oftmals unterschätzt und demzufolge der Bereich vernachlässigt wird? Welche Bedeutung kommt in dem Zusammenhang Ihrer Meinung nach der Loyalität zum Unternehmen zu?

4.5 Fazit und Ausblick

Wie sich aus der Untersuchung und allgemein aus den Erkenntnissen der Literatur zeigte, werden der internen Kommunikation durchaus Chancen beim sozialen System in Veränderungssituationen zugeschrieben. Der positive Einfluss kommt deutlich durch die zwischenmenschliche Kommunikation und die von zentraler Seite entwickelten schriftlichen Kommunikationsmittel zustande. Auch wenn als Ergebnis keine generelle „Zauberformel“ kreiert werden kann, weil die Komplexität der Rahmenbedingungen zu hoch ist, so haben sich dennoch folgende Eckpunkte für eine erfolgsversprechende interne Kommunikation herauskristallisiert:

- die zwischenmenschliche (Zwei-Wege-) Kommunikation ist wirkungsvoller als die Ein-Weg-Kommunikation
- die Führungskräfte fungieren in einer zentralen Schlüsselrolle (Vorbildfunktion, „Kontextvermittler“); diese gilt es bestmöglich zu unterstützen
- die schriftliche Kommunikation hat Basischarakter
- eventuelle Kommunikationsunterbrüche oder -widersprüche bedürfen der Erklärung
- einfache, präzise Sprache (empfänger- und bedürfnisgerecht) – verstärkt durch Metaphern
- Wiederholung der Kernbotschaften mittels verschiedener Kommunikationskanäle
- Beziehungsaspekte sind gewichtiger als Inhaltsaspekte

Aus der Perspektive der vorliegenden Ergebnisse wirkt die Konzentration auf die vielfältigen Kommunikationsansätze in dem sensiblen Umfeld von Veränderungssituationen gewinnbringend. Dabei ist es zentral, dass die kommunikativen Strategien in das Führungsverhalten der Akteure integriert werden. Da die Realität in dem Punkt häufig anders aussieht und eine wohlbedachte Vorgehensweise oftmals vernachlässigt wird, wäre die Erforschung dieses Phänomens ein weiteres, interessantes Tätigkeitsfeld, das sich anschliessen könnte.

5 Abstract

Veränderungsprozesse zählen heute zu einer permanenten Herausforderung in Organisationen. Die vorliegende empirische Arbeit untersucht die Chancen der internen Kommunikation beim sozialen System in derartigen Situationen. Dabei stehen die subjektiven Ansichten und Erfahrungen von sechs befragten Kaderpersonen eines Dienstleistungsunternehmens im Zentrum.

Es handelt sich um ein theoriegeleitetes Vorgehen auf der Basis von Fachliteratur sowie aktuellen Forschungsergebnissen, welches induktiv durch die problemzentrierten, halbstrukturierten Interviews ergänzt wurde. Die Auswertung der erhobenen Daten wurde anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorgenommen.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die interne Kommunikation in Veränderungssituationen einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz beim sozialen System ausübt. Insgesamt ist deutlich geworden, dass der Stellenwert der zwischenmenschlichen Kommunikation vor der Wirkung der schriftlichen Medien rangiert. Das direkte Gespräch mit seinen verschiedenen Facetten (Zweiergespräche, Gruppensitzungen, Workshops, Town Hall Meetings etc.) trägt wesentlich zur Vermittlung von Kernbotschaften bei – und damit zur Verdeutlichung der Sinnhaftigkeit und Akzeptanz der Veränderung. Die schriftlichen Kommunikationsmedien, einschliesslich der klassischen Form des Newsletters, haben durchaus ihre Berechtigung als unterstützendes Fundament für die zwischenmenschliche Interaktion. Eine tragende Rolle nimmt demzufolge die Führungskraft ein, die als zentrale Schlüsselfigur zwischen dem obersten Management und der Belegschaft agiert. Die besondere Herausforderung liegt darin, die Gesetzmässigkeiten des sozialen Systems, wie hohe Eigendynamik und Komplexität, zu berücksichtigen. Aus dem Grund ist es zentral, dass die kommunikativen Unternehmensstrategien in das Führungsverhalten der Akteure integriert werden.

6 Literaturverzeichnis

Alter, U. (2008). Informieren als Führungsaufgabe. In T. Steiger und E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Band II* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 108-110). Heidelberg: Springer.

Barghop, D. (2009). Stop! Start Making Sense! In E. Deckeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change* (2., vollständig überarbeitete Auflage, S. 25-26). Wiesbaden: Gabler.

Brehm, C. R. (2009). Kommunikation im Wandel. In W. Krüger (Hrsg.), *Excellence in Change* (4., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 320-335). Wiesbaden: Gabler.

Claßen, M. (2008). *Change Management aktiv gestalten*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Deckeling, E. (1999). Das Zusammenspiel der Kommunikationsträger in Change-Prozessen. In E. Deckeling & N. Fiebig (Hrsg.), *Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im corporate change* (S. 20-22). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.

Deckeling, E. (2009). Zielbestimmung Change-Kommunikation. In E. Deckeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change* (2., vollständig überarbeitete Auflage, S. 22). Wiesbaden: Gabler.

Deckeling, E. & Barghop, D. (2009). Change-Kommunikation ist Führungskommunikation. In E. Deckeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change* (2., vollständig überarbeitete Auflage, S. 13). Wiesbaden: Gabler.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus.

Duden (2009). *Die deutsche Rechtschreibung, Band 1* (25., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Mannheim: Dudenverlag.

Durst, J. (2009). Issue Management in Veränderungsprozessen. In J. Pfannenberger (Hrsg.), *Veränderungskommunikation* (S. 44). Frankfurt: F. A. Z. Institut für Management.

Fackelmann, B. (2010). *Ambivalenz der Macht*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Glasl, F. (2008). Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung. In F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage, S. 114-119). Bern: Haupt.

GOE – Gesellschaft für Organisationsentwicklung e. V. *Leitlinien der GOE*. [Online]. Available: <http://www.goe.org/pdf/leitgesamt.pdf> (accessed: 28. Januar 2011).

Grote, G. (2011, 5./6. März). Mehrdeutige Kommunikation. *Neue Zürcher Zeitung*, 54, e5.

Häcker, H. & Stapf, K.-H. (2004) (Hrsg.). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Huber.

Häfele, W. (2007) (Hrsg.). *OE-Prozesse initiieren und gestalten*. Bern: Haupt.

Halver, S. (2009). Führungskommunikation im Corporate Change. In E. Deekeling & D. Barghop (Hrsg.), *Kommunikation im Corporate Change* (2., vollständig überarbeitete Auflage, S. 59-60). Wiesbaden: Gabler.

Hülshoff, T. (2010). Über den Zusammenhang von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskultur im betriebs- und führungspädagogischen Kontext. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 71). Heidelberg: Springer.

Kalcher, T. (2008). Informationsprozesse. In F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung* (2., überarbeitete und ergänzte Auflage, S. 287-305). Bern: Haupt.

Kiel, V. (2010). Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 432). Heidelberg: Springer.

Kotter, J. P. (1997). *Chaos Wandel Führung – Leading Change*. Düsseldorf: Econ.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change Management*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.

Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2010). *Change Management* (3. Auflage). Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG.

Kourilsky, F. (2008). *Freude am Wandel*. Bern: Huber.

Lauer, T. (2010). *Change Management*. Heidelberg: Springer.

Lippmann, E. (2010). Grundlagen der Kommunikation für die Moderation und Beratung. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 316). Heidelberg: Springer.

Luhmann, N. (2006). *Kommunikation und Entscheidung* (2. Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Martens, W. & Ortmann, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse* (10., neu gestaltete Auflage). Weinheim: Beltz.

Schein, E. H. (2004). *Überleben im Wandel* (3. Auflage). Darmstadt: Lanzenberger Dr. Loos Stadelmann.

Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53, 477-512.

Steiger, T. (2008). Organisationsverständnis. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Band I* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 20-23). Heidelberg: Springer.

Stolzenberg, K. & Heberle, K. (2009). *Change Management* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer.

Trebesch, K. & Kulmer, U. (2007). Von der Organisationsentwicklung zum Change Management. In R. Ballreich, M. Fröse & H. Piber (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*. (S. 43-44). Bern: Haupt.

Vranken, U. (1997). Führung durch Prozeßmanagement. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management* (S. 214-217). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Watzlawick, P. (2007). *Menschliche Kommunikation* (11., unveränderte Auflage). Bern: Huber.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollständig überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.

Werkmann-Karcher, B., Negri, C. & Moser, B. (2010). Organisationsverständnis, Rollen in Organisationen und die Rolle der Bildungsfachleute in Organisationen. In C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung* (S. 35-37). Heidelberg: Springer.

Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme* (7. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wittgenstein, L., In R. Rhees (1984) (Hrsg.), *Philosophische Grammatik*. Band 4. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Zowislo, N. & Schwab, H. (2003). *Interne Kommunikation im Veränderungsprozess*. Wiesbaden: Gabler.

7 Anhang

Anhang I: Anschreiben an Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Anhang II: Interviewleitfaden

Anhang III: Übersichtstabelle Kategorien

Anhang I: Anschreiben an Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Einladung zum Interviewtermin

Sehr geehrte Frau (*Name*)

Ich danke Ihnen für Ihre Bereitschaft, an dem geplanten Interview teilzunehmen und ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen. Wie Sie bereits von Frau (*Ansprechpartnerin HR*) erfahren haben, dauert das Interview ca. 45 Minuten. Ich bitte Sie, unter diesem Link einen Terminvorschlag mit Ihrem Namen zu versehen:

<http://www.doodle.com/32zn8yvfsswvhvzn>

Gerne gebe ich Ihnen vorab noch ein paar Informationen in Kurzform:

- Ich bin Studentin an der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) im Departement Angewandte Psychologie. Im Rahmen dessen absolviere ich mein Praktikum (60 %) am IAP (Institut für Angewandte Psychologie) und schreibe meine Bachelorarbeit zum Thema "Veränderungsprozesse in Organisationen – Chancen der internen Kommunikation beim sozialen System".
- Darüber hinaus bin ich bei der Bank (*Name*) beschäftigt (40 %).
- Selbstverständlich werden die im Interview erhobenen Daten nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt.
- Das Interview wird in Ihren Geschäftsräumen in (*Ortsname*) durchgeführt. Das entsprechend reservierte Sitzungszimmer teile ich Ihnen noch mit.

Falls Sie weitere Informationen wünschen, melden Sie sich bitte. Sie erreichen mich telefonisch unter der Rufnummer 079 829 65 14 oder via E-Mail: petra.paetzold@zhaw.ch.

Ich freue mich auf Ihre Antwort und grüsse Sie freundlich!

Petra Beatrix Pätzold

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Merkurstr. 43
Postfach
CH-8032 Zürich
Tel. +41 58 934 84 65
<mailto:petra.paetzold@zhaw.ch>
<http://www.iap.zhaw.ch>

Anhang II: Interviewleitfaden

I. Begrüssung/Thema/Ablauf

II. Fragen (offene Fragen, Skalierungsfragen)

III. Abschluss

I. Begrüssung/Thema/Ablauf

- Begrüssung
- Dank für Teilnahme
- Vorstellen der eigenen Person
- Ziel und Inhalt des Interviews und der Arbeit
- Überblick über die Struktur des Interviews
- Hinweis auf Anonymität und Verwendung der Angaben
- Erlaubnis zur digitalen Aufnahme
- Sprache auf Wunsch: Mundart oder Schriftdeutsch
- Offene Fragen seitens der Interviewpartnerin/des Interviewpartners?

Angaben zur Person:

Vorname, Name:

Alter:

Geschlecht:

Nationalität:

Dienstjahre im hiesigen Unternehmen:

Aktuelle Funktion und seit wann:

Führungsperson von wie viel Personen / Führungsstufe:

Kurze Schilderung der aktuellen Aufgaben:

II. Fragen (offene Fragen, Skalierungsfragen)

K1: Veränderungssituation:

1. Bitte beschreiben Sie rückblickend kurz den Veränderungsprozess aus Ihrer Sicht (Change-Situation). Was kommt Ihnen ganz spontan in den Sinn?
2. Welche Bedeutung haben Sie der Situation in Bezug auf Ihre Person zu Beginn beige-messen?

K2: Commitment:

3. Wie stehen Sie zu Veränderungsprozessen – ganz allgemein? Unabhängig vom berufli-chen Kontext. Welche Persönlichkeitseigenschaften machen das aus?
4. Bezogen auf das Veränderungsprojekt: Wie stark können Sie sich damit identifizieren?
Auf einer Skala 1 bis 10 (1 = überhaupt nicht; 10 = sehr gut)
5. Welche Rolle spielt dabei die interne Kommunikation für Sie?
Auf einer Skala 1 bis 10 (1 = unwichtig; 10 = sehr wichtig)
6. Was bedeutet diese Einschätzung für Sie?

K3: Instrumente der internen Kommunikation:

7. Wenn Sie an den ersten Zeitpunkt der Kommunikation denken. In welcher Form wur-den Sie über den Veränderungsprozess informiert?

Fakultativ: „Gab es bereits vorher Anzeichen, dass ein Veränderungsprozess bevorsteht?“

8. Wie hat die Information auf Sie gewirkt? (Welche Bedeutung?)
9. Welches Informationsmedium ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?
10. Was macht es aus, dass Ihnen dieses Medium besonders in Erinnerung geblieben ist?
11. Welche weiteren Kommunikationsmedien kommen Ihnen jetzt in den Sinn?

K4: Inhalt der internen Kommunikation

Fokus Führungskraft:

12. Wenn Sie an den Inhalt der internen Kommunikation zu Beginn denken: An welche Information erinnern Sie sich jetzt ganz spontan? Was war die wichtigste Botschaft?
13. Wenn Sie an den weiteren Verlauf der internen Kommunikation denken: Was war dann die zentrale Botschaft?
14. Welche Informationen hätten Ihnen im Verlauf des Veränderungsprozesses darüber hinaus geholfen?
15. In welcher Form hätten Sie sich diese Information gewünscht?

Fokus Mitarbeitende:

16. Was denken Sie, ist für Ihre Mitarbeitenden inhaltlich am meisten von Interesse?

K5: Zeitpunkt der internen Kommunikation:

17. Wann (zu welchem Zeitpunkt) haben Sie das erste Mal offiziell etwas über den bevorstehenden Veränderungsprozess erfahren?
18. Wann haben Sie anschliessend weitere Informationen erhalten? Waren die Zeitabstände für Sie angemessen?

K6: Absender der Information:

19. Von wem wurde die erste Information über den Veränderungsprozess ausgesandt?
20. Wie haben Sie die Information an Ihre Mitarbeitenden weitergegeben?
21. Gab es evtl. Argumentationshilfen, die zentral zur Verfügung gestellt wurden? Welche?
22. Gab es eine offizielle Anlaufadresse? Welche?

K7: Veränderung der internen Kommunikation:

23. Über den gesamten Verlauf des Veränderungsprozesses: Wie haben Sie die interne Kommunikation erlebt? Hat sich etwas verändert? (Welche Bedeutung?)
24. Wie hat sich dies auf Ihre Einstellung zum Veränderungsprozess ausgewirkt?
25. War die Kommunikation der einzelnen Beteiligten über den Veränderungsprozess hinweg eindeutig oder hatten Sie das Gefühl, dass es Widersprüche in der Aussage gab?

K8: Kommunikationskultur:

26. Wie schätzen Sie die Kommunikationskultur Ihres Unternehmens ganz generell ein?
Auf einer Skala 1 bis 10 (1 = unbefriedigend; 10 = sehr gut)
27. Wie schätzen Sie die Kommunikationskultur Ihres Unternehmens in Bezug auf diesen Veränderungsprozess ein?
Auf einer Skala 1 bis 10 (1 = unbefriedigend; 10 = sehr gut)
28. Was bedeutet das für Sie?

K9: Verbesserungsvorschläge:

29. Welche Wünsche haben Sie an den Kommunikationsbereich, damit sich Ihre Einschätzung Richtung 9 oder 10 bewegt? Gibt es von Ihrer Seite Verbesserungsvorschläge, die Sie im Zusammenhang mit der internen Kommunikation und dem konkreten Veränderungsprozess erwähnen möchten?

Wir sind jetzt am Ende des Interviews angekommen ...

30. Gibt es etwas, das bisher im Interview nicht angesprochen wurde, das aber für Sie im Zusammenhang mit der internen Kommunikation und dem konkreten Veränderungsprozess wichtig ist?

III. Abschluss

- Ende der Aufnahme
- Information über weiteres Vorgehen
- Evtl. offene Fragen klären
- Dank, Übergabe Präsent und Abschied

Anhang III: Übersichtstabelle Kategorien

Kategorie / Thema	Inhalt/Hintergrund (deduktiv)	Stichpunkte (induktiv)	Ankerbeispiele/ Zitate (Auswahl)	Kodierregeln
K1 Veränderungssituation	Anlässe für Veränderung, Konstruktion einer besseren Zukunft fürs Unternehmen (zum Beispiel im Bereich der IT-Innovationen)	Verabschiedung von der Routine, Veränderung steht im Vordergrund (ohne Wertung), betriebswirtschaftliche Gründe, neue Technologie, aktuelles Thema ist die Betreuung und Schulung der Mitarbeitenden, es wird in die Firma investiert, gesundes Unternehmen, Komfortrahmen verlassen, Riesenprojekt, Persönlichkeitsentwicklung, Einsparungen von x Millionen pro Jahr, Unsicherheit im Team, Veränderung gehört zum Leben	<p>P1: „...das bedeutet primär für mich und meine Mitarbeitende, sich von der Routine zu verabschieden ... bin zum Neuen ... ich versuche das nicht gross zu werten, ob es besser wird oder nicht ... das ist betriebswirtschaftlich begründet ... dass uns die neue Plattform erlauben wird, in der Zukunft neue Technologien im Kundendienst zu implementieren ... jetzt geht es um die Betreuung und die Schulung von den Mitarbeitenden, die brauchen einen anderen Fokus.“</p> <p>P2: „... auch ein gewisser Stolz ... Das hat mir eigentlich einen recht positiven Auftrieb gegeben, wo ich sagen musste: ich bin in einem gesunden Unternehmen und darum, tatkräftig in der Zukunft an der Migration, einem neuen System, mit zu arbeiten... dort sehe ich vor allem aber auch eine Chance im Hinblick auf die Zukunft, Weiterentwicklung von mir selber als Person.“</p> <p>P5: „... bietet auch einen riesigen Wandel ... da kommt etwas Grosses – mit x Millionen Einsparungen pro Jahr ... Die Frage stellt sich natürlich auch im Team: werden wir überhaupt noch gebraucht? ... Der Change ist ein Teil von unserem täglichen Leben.“</p>	Assoziationen zur aktuellen Veränderungssituation, Anlass der Veränderung, Bedeutung für die Person/fürs Team
K2 Commitment	Fähigkeit und Bereitschaft, sich positiv auf Veränderungen einzustellen, ausschlaggebende Persönlichkeitsaspekte, Einfluss der internen Kommunikation auf die Einstellung zum Veränderungsprojekt	geistige Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit, gewisse Offenheit, positiv sein, Grundgelassenheit, neue Möglichkeiten/Chancen, interne Kommunikation ist das A & O	<p>P1: „... wichtig ist die geistige Flexibilität ... und das Bewusstsein, dass man aus dem Gewohnten ausbricht. Die interne Kommunikation spielt meiner Meinung nach eine sehr wichtige Rolle in dem ganzen Projekt.“</p> <p>P2: „... ich sehe mal schnell eine Chance in der ganzen Veränderung und kann mich dort relativ schnell für etwas begeistern ... die interne Kommunikation spielt dabei eine geringe Rolle.“</p> <p>P3: „... da habe ich zum Glück den Charakterzug, dass ich offen sein kann gegenüber Veränderungen ... Chance, etwas besser machen zu können ... Ich freue mich schon darauf, weil es einem neue Möglichkeiten eröffnet.“</p> <p>P5: „... ich habe eine gewisse Grundgelassenheit ... Die interne Kommunikation ist das A und O, weil geschwätzt wird in so einem Projekt ... da könnte man einigen unproduktiven Gesprächen die Luft herausnehmen.“</p> <p>P6: „also ich bin sehr offen für Veränderungen, ich habe Mühe am Alten festzuhalten.“</p>	Bemerkungen zur persönlichen Einstellung gegenüber Veränderungssituationen (allgemein), dienliche Persönlichkeitseigenschaften, Identifikation mit der aktuellen Veränderungssituation → darauf bezogen: Rolle der internen Kommunikation

K3 Instrumente der internen Kommunikation	Auswahl der Kommunikationsinstrumente, Verständlichkeit (Sprache) Effizienz, Bedeutung	Kick-off-Meetings, Netzwerk, Newsletter, Medium Mensch, Town Hall Meeting, Wettbewerb zur Logo-entwicklung, Carrera Rennbahn, Gruppensitzungen (Sandwich Lunch), Telefonkonferenzen, Managerkonferenz für Kaderleute, CEO Message, Intranet Sprache des Newsletters: am Anfang zu technokratisch, Flughöhe hat für Mitarbeitende nicht gestimmt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Town Hall Meeting: P2: „... ich glaube zum ersten Mal kommuniziert worden ist es an einem Town Hall Meeting, vom CEO persönlich, dass er gesagt hat, wir suchen jetzt ein neues System ... Für mich persönlich ist es ein rechter Motivationsschub gewesen ... und dann hat man ja angefangen das zu visualisieren ... eine Carrera Rennbahn ... man sagt jetzt: wir sind im Aufbau, da sind wir erst auf der halben Autobahn. Nein, eine ist ganz gewesen, das ist das alte System und dann gibt es neben dran eine die im Bau ist, wo der Mitarbeiter auch sieht: die ist im Bau - jetzt gibt es noch eine Teststrecke, jetzt sind wir im Testing und das Ziel ist dann im Juli, dass die Alte weg ist und die Neue steht. Das ist auch etwas gewesen, das meiner Meinung nach in die Kommunikation hineinkommt, das habe ich sehr gut gefunden.“ P5: „Town Hall Meetings halte ich für eine sehr, sehr gute Sache.“ ▪ Newsletter: P1: „... die Schwäche ist dort, dass man nicht weiss, ob es gelesen wird. Mit der mündlichen Information stellt man sicher, dass man es vermittelt hat.“ P2: „... ist leider nicht so regelmässig gekommen.“ P3: „... ist sehr oberflächlich gestaltet; er zeigt ein wenig auf, wo man steht ... aber grundsätzlich ist mein persönliches Interesse am Newsletter relativ klein, weil ich selbst meistens schon informiert bin... ich kann nicht sagen, was meine Mitarbeiter von dem Newsletter halten.“ P 5: „... der Newsletter kommt in mehr oder weniger regelmässigen Abständen: was sind die Challenges, Erfolge feiern, Interviews mit Personen ...“ P6: „... das Intranet und der Newsletter sind eine sehr gute Kommunikationsform.“ ▪ Change Management Workshop: P3: „... wir haben einen Workshop gehabt, mit dem neuen Head of, ... dort wurde uns auch die Botschaft vermittelt, wie wir am besten durch die Migration kommen, aber eher auf einer psychologischen Ebene als auf einer technischen. Das ist eine interessante Erfahrung gewesen ... mit den Kollegen zusammen, vor allem den Teamspirit hat es gefördert. Dies ist eine gute Sache gewesen.“ ▪ Face-to-face-Kommunikation: P1: „... das wichtigste Informationsmedium ist der Mensch – das Netzwerk der Linienstruktur.“ P5: „... dort ist die Sache schon vordiskutiert worden. Von dem her ist es eigentlich gut abgelaufen am Anfang, wo einfach die ersten richtungsweisenden Informationen vom Management Team durchgegeben worden sind ... ich hätte es mir nicht besser vorstellen können...an dem Meeting hat man den Puls fühlen können.“ 	Hinweise zu den erinnerten Medien zu Beginn des Veränderungsprojektes und im weiteren Verlauf (Instrument und Einschätzung der Bedeutung)
K4 Inhalt der internen Kommunikation	Zentrale Ansatzpunkte zu den Bereichen: Notwendigkeit und Ziele des geplanten Wandels,	das Ende der Zusammenarbeit mit dem bisherigen Provider; Suche eines neuen Anbieters, Investition in die Firma (positives Zei	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Botschaft zu Beginn (Auswahl): P1: „... die Information hat mich nicht überrascht und auch nicht nervös gemacht.“ P3: „... es sind diverse Sachen, die mir wichtig vorkamen: wie man mit so einem Veränderungsprozess umgeht, wie man Mitarbeiter mit einbezieht ... dort hat man sich natürlich auch sehr gut mit den erfahreneren Kollegen austauschen können; das war eine wichtige Botschaft von meinen Chefs: versucht das Schiff in die Richtung zu fahren, damit es das mehr oder weniger unbeschadet überleben kann.“ 	Aussagen zur kommunizierten Botschaft zu Beginn des Veränderungsprojektes → Wirkung auf die persönliche Einstellung

		<p>chen), Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess, wichtigste Botschaft an die eigenen Mitarbeitenden: Was ändert sich für mich? Was muss ich konkret anders machen? Auch: Was bringt es der gesamten Firma? Einsparungen, Herausforderung für die ganze Firma (Mitarbeitende und Führungskräfte), bei Führungskraft den Spirit hochhalten, Vorbildfunktion</p>	<p><i>Vor allem im personellen Bereich ... das ist bei mir das Wichtigste gewesen. “</i> P5: „.... ich kann mich an keine Initialkommunikation erinnern. Es war einfach klar, dass etwas Grosses kommt – und dass es um Einsparungen geht... (später im Laufe der Kommunikation): „.... vor allem eine grosse Herausforderung für die Mitarbeiter, somit auch für die Führungskräfte, dass es darum geht, als Führungskraft den Spirit hochzuhalten und natürlich die Leute zu motivieren ... Man sollte ... mehr auf die Leute eingehen und auch die Vorbildfunktion vom Leader-Management-Team ist sehr wichtig gewesen.“ P6: „.... neues System mit automatisierten Abläufen ... das sind alles Inputs gewesen, die das Team sehr gut angenommen hat und weg vom Papier ...“</p>	
K5 Zeitpunkt der internen Kommunikation	Zeitpunkte und Intervalle der verschiedenen Kommunikationsinstrumente	<p>nach erster Information über Veränderungsprojekt folgte eine zeitnahe (angemessene) Kommunikation versus unregelmässige Zeitabstände, wöchentliche Meetings</p>	<p>P1: „.... nach ungefähr 14 Tagen. Ich weiss nicht, ob es am Anfang schon den Newsletter gab. Das heisst, man erst mal eine generelle Information herausgegeben.“ P2: „.... ich hatte das Gefühl, das ist sehr unregelmässig gekommen ... Vielleicht auf Monatsbasis wäre für mich besser gewesen..., aber ich war erstaunt, es ist mir selber noch nicht so vorgekommen, als wenn schon 15 Newsletter draussen sind.“ P3: „.... man kann sagen, die Kommunikation läuft in regelmässiger Form seit 1 ½ bis 2 Jahren in Gruppenmeetings oder über die Linie oder per Mail ..., dass wir mit unserem Manager zusammen sassen und er hat uns die Informationen weiter geben können ..., da ist man schon so gut wie möglich laufend informiert worden. Eben bis der Zeitpunkt gekommen ist ... wo irgendwo ein Loch war.“ P3: „Dann ist es besser für mich, proaktiv auf die zuständigen Leute zuzugehen und die Informationen zu holen.“</p>	<p>Aussagen zum erinnerten Zeitpunkt der ersten Kommunikation zum Projekt und die darauf folgenden sowie die entsprechende Wirkung (Angemessenheit?)</p>
K6 Absender der Information	Präsenz der obersten Führungsebene, Bedeutung, Weitergabe der erhaltenen Informationen an die eigenen Mitarbeitenden, Anlaufadressen / Unterstützungsmaterialien	<p>persönliche Information, Q & A, Mailbox, Linie als Anlaufstelle, Projekt-Management-Organisation, Informationen für Mitarbeitende werden selbst entwickelt, Town Hall Meeting (CEO), Führungskraft agiert als Filter, Spezialisten als Anlauf-</p>	<p>■ Absender der Information P1: „Persönlich. Es hat damals sehr intensive Kick-off-Meetings mit der Führung gegeben. Zumindest ist mein Chef so unterwegs gewesen. Ich weiss nicht, ob das in allen Bereichen so war.“ P2: „.... ich glaube, zum ersten Mal kommuniziert worden ist es an einem Town Hall Meeting, vom CEO persönlich... also es ist für mich ein Antrieb gewesen.“ P3: „Seien es einfach Dokumentationen über das neue System, damit man zum Beispiel an einem Staff Meeting sagen kann so sieht das Projekt aus, das ist das was die Mitarbeiter interessiert, Mitarbeiter interessiert nicht der ganze technische Hintergrund, wie werden jetzt die Daten ins ... System überspielt ..., das interessiert die Mitarbeiter grundsätzlich nicht im Geringsten. Der Mitarbeiter will wissen: Wie sieht meine Zukunft aus? Wie werde ich arbeiten können? Wird es kompliziert für mich, oder wird es einfacher für mich? Und da hat man schon immer wieder ein paar Goodies bekommen, um</p>	<p>Auskünfte über</p> <ul style="list-style-type: none"> - den Absender der ersten Projektbotschaft ➔: Wirkung auf die persönliche Einstellung - die Art und Weise, wie die Information an die eigenen Mitarbeitenden weitergegeben wurde

		<p>stelle, Dokumentationen über das neue System, kurze, informelle Dienstwege (zum Beispiel Raucherräumchen)</p>	<p><i>die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten.“</i> P4: „Das ist schon länger her, weil wir schon länger daran gearbeitet haben; ich wurde sicherlich durch meinen Vorgesetzten informiert.“ P6: „Vom Head of ist die erste Information gekommen ... mit einer Präsentation ... professionell ... man hat wirklich das Gefühl gehabt ..., da kommt etwas Grosses.“</p> <p>▪ Anlaufstelle / Argumentationshilfen: P1: „... die hat es von Anfang an gegeben über Q and A, die immer zur Verfügung steht. Aber auch eine Helpbox, das heisst, jeder Mitarbeiter kann sich über E-Mail äussern ... die Informationen, die ich an meine Mitarbeiter weitergebe, die entwickle ich selber.“ P3: „... sie können uns das ganze Rüstzeug mitgeben im Change Management Prozess, aber dort muss man sehr viel selber erarbeiten und versuchen, die Leute zu motivieren, oder ihre Ängste zu nehmen oder was auch immer gerade ansteht ... in Einzelgesprächen. P4: in Bezug auf Anlaufstellen: „Ja, entweder das Programmmanagement oder unser internes Kommunikationsteam und natürlich HR ..., das wäre für mich klar gewesen, wo ich das hätte herholen können... Die Unterlagen haben wir von top-down bekommen und dann haben wir sie so ein bisschen zugeschnitten...Also wenn Sie mich damals gefragt hätten, hätte ich sicher gesagt, nein ich bin nicht genug unterstützt, weil wir uns dann ja jetzt alles für unsere Abteilung ausdenken mussten ... Aber im Nachhinein muss ich jetzt sagen, ... ist es doch recht schwierig aus einer zentralen Stelle die Kommunikation für alle abzudecken. Ich denke es ist sehr viel wichtiger die Guidelines zu geben und dass sich jeder eigentlich von denen nochmals weiter informieren kann.“ P5: „... Argumentationshilfen habe ich mir mehr oder weniger selber zusammengebastelt“</p>	<p>- die zur Verfügung gestellten Argumentationshilfen / Unterstützungsmaterialien</p>
<p>K7 Veränderung der internen Kommunikation</p>	<p>Umfang und Inhalt der interne Kommunikation über den gesamten Zeithorizont, Kontinuität versus Unterbrüche, Auswirkung auf Einstellung zum Projekt, Glaubwürdigkeit</p>	<p>steigende Kadenz (intensiver und regelmässiger) = kein Einfluss auf die Einstellung, Newsletterunterbrüche haben bei den Mitarbeitenden vermehrt zu Fragen geführt (Unsicherheiten), hilfreiche Infopakete, laufende Information bis auf Unterbruch (= knappe Informationen → Schwierigkeit, die Motivation aufrecht zu erhalten), Entstehung von Gerüchten, Informationsschwankungen (von der Euphorie bis zur Nüchternheit)</p>	<p>P1: „... die Kadenz ist jetzt bedeutend höher. Beim Newsletter hat es zum Teil Unterbrüche gegeben; zum Teil mehrere Monate. Und jetzt hat es regelmässigen Charakter... Bei mir persönlich hat sich durch die Kadenzänderung nicht viel bewegt... Ich habe eigentlich nie auf den Newsletter gewartet... Bei den Mitarbeitenden haben die Newsletterunterbrüche zu Fragen geführt, die wir zum Teil im daily business thematisiert haben. Man hat dann den offiziellen Wortlaut vermisst. Was ist die offizielle Stellungnahme von der Firma... Das hat dann auch zum Teil zu Verunsicherungen geführt.“ P1: „Veränderungen, Planänderungen sind kommuniziert worden – und auch begründet worden. Natürlich ist es so, dass es ab einer bestimmten Stufe die offizielle Kommunikation gibt und das inoffizielle Wissen, das man hat. Aber das ist gar nicht so ein grosser Unterschied. Das habe ich noch gut gefunden. Man ist recht offen auch mit Fehlern umgegangen, die wir begangen haben oder unser Partner. Das habe ich gut gefunden.“ P1: „... man hätte kommunizieren sollen, dass man für eine gewisse Zeit keine Informationen bekommen wird. Das heisst, wenn man keine Informationen hat, dann kann man sagen, dass man keine hat.“ P2: „Dann ist die Enttäuschung relativ gross gewesen und dann hat man als Vorgesetzter vor allem im Nachhinein viel Aufwand, um die Erwartungen wieder richtig zu managen... das hat natürlich gewisse Leute fast deprimiert, weil sie dort sehr viel Herzblut und Engagement hineingesteckt haben“ (In Bezug auf die Newsletterunterbrüche:) ... das hatte keine Auswirkung auf meine Einstellung. Sagen wir es mal so, ich habe die Kommunikation, wenn sie mal länger nicht gekommen ist, auch nicht vermisst.“</p>	<p>Aussagen über die Intensität und Qualität der im Verlauf des Projektes kommunizierten Inhalte → Wirkung auf die persönliche Einstellung</p>

			<p>P3: „... da ist man schon so gut wie möglich laufend informiert worden. Eben bis der Zeitpunkt gekommen ist, wo irgendwo ein Loch war ... Die Information war da sehr knapp, zu knapp von mir aus gesehen ... In dieser Delle hat man dann lieber nicht informiert als widersprüchliche Informationen zu geben. Ich denke sowieso, dass die ganze Crew mitbekommen hat, dass die Gerüchteküche brodelte. Von dem her ist man noch ein bisschen vorsichtiger gewesen, was man im Nachhinein sicher verstehen kann, aber in dem Moment war es nicht ganz einfach, weil man nicht wusste, wie es weitergeht.“</p> <p>P3: „... in dieser Delle (1 – 1 ½ Monate) hat man lieber nicht informiert, als widersprüchliche Informationen zu geben. Ich denke sowieso, dass man mitbekommen hat, dass Gerüchte kursieren. Von dem her ist man noch vorsichtiger gewesen. Was man im Nachhinein sicher verstehen kann, aber in dem Moment war es nicht ganz einfach, weil man nicht wusste, wie es weiter geht...es war schwierig, die Motivation aufrechtzuerhalten“</p> <p>P4: „... grundsätzlich habe ich mich nie unterinformiert gefühlt ... aber es gibt natürlich unterschiedliche Informationswege – formelle und informelle ... Also für mich hat es immer gepasst. Und ich glaub` die Sachen, über die wir noch nicht informiert sind, das sind Sachen, die wir tatsächlich auch noch nicht wissen.“</p> <p>P5: „... dann ist mal lange Sendepause gewesen ... jetzt wird es etwas happig es wird getuschelt... An und für sich hatte das keinen Einfluss auf meine Einstellung - gar nicht. Ich habe mir von Anfang an gesagt, dass das Projekt eine Dimension hat, bei der ich sagen muss, egal wie viel Information man hat, wie viele Informationen weiter gegeben werden, man wird nie den Anspruch haben können objektiv das Ganze bewerten zu können ... das Einzige was ich weiss: es ist eine riesige Herausforderung und ich kann dem ganzen Programm, der ganzen Projektleitung nichts vorwerfen ... , da können Sachen passieren, die kann man nicht antizipieren. Schlichtweg, das ist einfach nicht möglich. Und wenn so etwas eintritt, dann kann man nicht sagen, das sind inkompetente Leute und so weiter.“</p> <p>P5: „Ich glaube, ich bin es nicht nur persönlich gewesen, der gelitten hat. Es ist gesamthaft eine schwierige Situation für die Firma an sich gewesen ... Ich kann dem ganzen Programm, der ganzen Projektleitung, nichts vorwerfen ... da können Sachen passieren, die kann man nicht antizipieren ... Und wenn so etwas eintritt, dann kann man nicht sagen, das sind inkompetente Leute.“</p> <p>P6: „Also den Newsletter haben wir nicht von Anfang an gehabt – beziehungsweise am Anfang ist er seltener gewesen und jetzt seit einem Jahr ist er regelmässig jeden Monat da, auch wenn mal nicht so viel zu berichten ist; vielleicht auch mal nur eine Seite – anstatt vier, fünf, sechs. Aber er kommt regelmässig. Ich persönlich finde die Qualität eigentlich gut.“</p> <p>P6: „...also dass man das ein bisschen ausdiskutiert, dass man die Leute abbolt und nicht dorthin rennt und wieder zurück, dann gibt man eine Kommunikation heraus und merkt, es ist zu früh gewesen und es waren nicht die richtigen Leute involviert oder gar nicht involviert. Das ist immer wieder passiert. Das ist aber um einiges besser geworden.“</p> <p>▪ Sprache:</p> <p>P1: „Ich denke aber auch in der Umsetzung hat man mit der internen Kommunikation sehr lange nicht alle erreicht. Wegen der Flughöhe am Anfang – aus Mitarbeitersicht; für mich langt es.“</p> <p>P4: „...die sachlichen Gründe, warum wir das machen möchten und natürlich die neuen Möglichkeiten, die sich daraus ergeben könnten. Ja also sehr sachlich.“</p> <p>P5: „Aber von dem her hat es auf inhaltlicher Ebene sehr grosse Schwankungen gegeben... von der Euphorie bis zum äusserst nüchternen Ton, sehr knapp gehalten, man hat wirklich auch gesehen, plötzlich kommt ein Newsletter mit mehreren Seiten von Informationen ... und dann ist eben der relativ knappe Newsletter gekommen, wo es hiess, jetzt ist alles in der Schwebe. Aber ich muss auch</p>	
--	--	--	--	--

			<p>sagen, das sind die Schwankungen, die es geben kann. Inhaltlich finde ich das völlig okay, es ist natürlich für gewisse Gemüter, die sehr sicherheitsbezogen sind, nicht Balsam für die Seele gewesen. Die Frequenz hat sich aber stabilisiert im letzten Jahr so mit den Newslettern, das ist dann besser geworden.“</p> <p>P5: „... da ist eine Phase der Unsicherheit gekommen ... ich mag mich an nichts weiter erinnern, als an irgendwelche technokratischen Newsletter, die kein Mensch verstanden hat ... wir haben das auch zurückgespielt ... und dann hat sich die Kommunikation auch verbessert.“</p>	
K8 Kommunikationskultur	Einschätzung der üblichen Firmenkommunikation sowie der Kommunikation während des Veränderungsprojektes		<ul style="list-style-type: none"> Generelle Kommunikationskultur (auf der Skala 1 – 10; 10 = sehr gut): P1: hält sie für Mittelmasse = 5 „wir sind nicht speziell gut – aber auch nicht die schlechtesten ... es gibt Gebiete, bei denen wir uns scheuen, sie beim Namen zu nennen ... Gerüchte könnten verhindert werden, wenn man klarer kommuniziert ... zum Beispiel bei Personalentscheidungen oder bei gewissen strategischen Entscheidungen ... die Flughöhe wird nicht immer stufengerecht erwischt ...“ P2: schätzt sie auf 6-7: „besser wäre mehr face-to-face Kommunikation - anstatt über Mail und Intranet“ P3: schätzt sie auf 7: „es sollte nicht wegen jedem kleinsten Detail ein Meeting abgehalten werden“ P4: sagt „recht Schweizer Durchschnitt = 5; wichtig ist, sich auch auf dem informellen Weg Informationen zu beschaffen“ P5: schätzt sie auf 7: „Town Hall Meetings sind eine gute Sache“ P6: sagt 9: „sehr offene Feedback-Kultur“ Projekt-Kommunikationskultur: P1: sagt 8 -9: „es stimmt so - Ich denke aber auch in der Umsetzung hat man mit der internen Kommunikation sehr lange nicht alle erreicht. Wegen der Flughöhe am Anfang – aus Mitarbeitersicht; für mich langt es.“ P2: sagt: 5 – 6: „10 wäre, wenn jeder Mitarbeiter auf dem aktuellen Stand wäre“ P3: sagt: 7: „eher weniger Sitzungen anberaumen“ P4: schätzt sie auf 7: „besser als die generelle Kommunikationskultur = 5“ P5: sagt: „im letzten halben Jahr hat sich die Qualität verbessert: von 6 auf 8 = die Informationen entsprechen jetzt mehr dem Bedürfnis der Mitarbeiter“ P6: schätzt sie auf 9: „analog der generellen Kommunikationskultur“ 	Bemerkungen zur generellen Kommunikationskultur des Unternehmens und auf das Veränderungsprojekt bezogen (Einschätzung jeweils auf der Skala 1-10)
K9 Verbesserungsvorschläge	Wünsche, Anregungen in Bezug auf die interne Kommunikation (als Ausdruck der Auseinandersetzung und des Interesses an dem Thema; eine Frage der Unternehmenskultur)	„Informationspause“ kommunizieren, Flughöhe vom Newsletter auf die Sprache der Mitarbeitenden abstellen, kommunizierte Inhalte an die Interessen der Mitarbeitenden orientieren, das	<p>P1: „... man hätte kommunizieren sollen, dass man für eine gewisse Zeit keine Informationen bekommen wird. Das heisst, wenn man keine Informationen hat, dann kann man sagen, dass man keine hat.“</p> <p>P1: Der Newsletter hat zum Teil – vor allem am Anfang – die Schwäche gehabt, dass die Flughöhe für mich vielleicht verständlich war, aber für meine MA eben nicht greifbar gewesen ist. Bis zu einem gewissen Level erreichen Sie die Leute, weil das nötige Verständnis da ist. Sobald es tiefer geht im Level, dann muss man vermitteln, was das für Einzelne bedeutet. Das ist etwas, was von der Flughöhe nicht immer stimmt. Ich weiss nicht, ob mehr Information per Newsletter mehr genützt hätte. Dann</p>	Hinweise auf Wünsche an das Unternehmen zur Optimierung der internen Kommunikation (generell und auf das Projekt bezogen)

		<p>wichtigste Instrument ist das Town Hall Meeting, in der Phase der Verunsicherung mehr bedürfnis- und empfängerrechte Informationen in schriftlicher Form mit der Möglichkeit des persönlichen Austausches mit dem Chef, mehr Präsenz vom CEO</p>	<p><i>kann man sich natürlich die Frage stellen, warum sind die Verständnisfragen nicht gekommen. Das ist so aber nicht passiert. Also weiss ich auch nicht, ob mehr Informationen mehr gebracht hätten. Das ist schwer abzuschätzen. Was sicher ist, wenn man es mündlich kommuniziert, das heisst Face-to-Face vermittelt, dann haben Sie in der Regel eine Reaktion. Dann kommen die Fragen „Was heisst das für mich?“. Ich weiss aber nicht, ist das mangels Interesse – ob der Newsletter passiv wahrgenommen wird – das ist schwer für mich zu beurteilen. Bei der direkten Vermittlung haben Sie unmittelbar Reaktionen und Fragen. Das ist so.“</i></p> <p><i>P1: „.... man hätte mehr auf der persönlichen Schiene kommunizieren müssen. Wir haben das nur teilweise geschafft. Nur in der Linie... Wir haben es nicht geschafft, den Zusammenhang auf allen Stufen zu vermitteln. Das wäre noch wünschenswert gewesen.... alles, was den persönlichen Kontakt herstellt, halte ich für das Ausschlaggebende.“</i></p> <p><i>P1: „Wissen ist eine Holschuld, aber das kann man nicht jedem vermitteln. Aber man kann es beim Mitarbeiter aktiv thematisieren, indem man nachfragt: Weisst du, was auf dich zukommt? Fragst du dich, was das für dich bedeutet? Das sind die Ebenen, die wichtig sind, damit man die Leute im Boot hat. Das Netzwerk muss man nutzen. Den Mitarbeiter bedeutet es vielleicht weniger, dass die Betriebskosten reduziert werden. Eher: Welche Farbe wird die neue Oberfläche vom Bildschirm haben? Das ist das! Man muss wissen, was die Leute interessiert, was sie beschäftigt und was sie hören wollen!! Man darf nicht vergessen, ich merke, das vor allem jetzt (erst wird langsam knapp) – man tendiert als Führungskraft dazu, dass die Bedenken/ Probleme der Mitarbeiter bagatellisiert werden, weil man ja selber genug Probleme im Moment hat. Das ist jetzt eine Phase, in der man sehr gut zuhören muss!!“</i></p> <p><i>P1: „Ich habe in meiner Abteilung in den Staff-Meetings in regelmässigen Abständen GL-Mitglieder eingeladen [...] Mit der Übung will man eigentlich die Hürde wegnehmen [...] Ob das eine Wirkung hatte? Teilweise sicher – das sehe ich auch, das weiss ich auch vom Feedback von den GL-Mitgliedern. Aber ich denke so Sachen braucht es vermehrt. Ich habe mir überlegt, ob ich das auch im Rahmen des Projektes auch mit den Verantwortlichen machen soll.“</i></p> <p><i>P2: „Was man vielleicht verbessern kann in der Kommunikation, das ist die ganze Ressourcenplanung – respektive auch die relevanten Infos. Dass man dort auch sicherstellt, dass sie verstanden worden sind ... ich würde mir – und für meine Mitarbeiter – wünschen, viel früher zu sehen, wie das neue System/ Gerät aussieht und nicht, ob man fünf Clicks macht - das ist in dem Moment sekundär.“</i></p> <p><i>P3: „....mehr Gruppensitzungen auf gar keinen Fall; ansonsten muss ich sagen, kann man schon fast wunschlos glücklich sein mit der Kommunikation und der Information ... ich finde die Informationskultur grundsätzlich sehr gut.“</i></p> <p><i>P4: „.... bei dem Kommunikationsteam kommen die Leute aus diversen Bereichen, das ist noch gut, aber das sind natürlich Kaderleute und aufwärts. Vielleicht wäre es auch nicht schlecht, da auch 'Nicht-Kaderleute' zu involvieren ... die würden die Sprache der Leute eher sprechen und die Bedürfnisse besser verstehen.“</i></p> <p><i>P5: „Mir wäre es wichtig, noch mehr Interaktion mit der Geschäftsleitung zu haben... per E-Mail oder Newsletter ... Ich finde das Town Hall Meeting super, aber alle drei Monate ist ein bisschen wenig ... Ich könnte mir vorstellen ..., dass es so eine Art Open Day gäbe - wo man ab und zu vorbeigehen könnte, wo etwas präsentiert wird und man Fragen bei den Zuständigen stellen kann ... die schriftliche Kommunikation finde ich inzwischen tadellos, aber viele Fragen werden halt nicht beantwortet, vor allem, wenn die Leute in spezifischen Units arbeiten, die nicht abgedeckt werden vom Newsletter. Dort würde ich es begrüssen, wenn man die Fragen stellen könnte; an einem offiziellen Open Day oder wie auch immer ... vielleicht einmal im Monat.“</i></p> <p><i>P5: „Für mich ist die interne Kommunikation ein äusserst wichtiges Mittel, um das Projekt zu vermit-</i></p>	
--	--	---	--	--

			<p><i>teln...Vor einem Jahr hätte ich auf der Skala (K8) noch eine 3 oder 4 gegeben... jetzt ist es viel, viel besser geworden, deshalb habe ich eine 6 gegeben. Die interne Kommunikation ist das A und O, weil: geschätzt wird sowieso bei solch einem Projekt... und das hat dann später eine Eigendynamik... ich glaube die Leute verschwenden sehr viel Zeit mit irgendwelchen Gerüchten... die einfach die Produktivität vermindern – und darum ist die interne Kommunikation extrem wichtig ... um den unproduktiven Gesprächen die Luft herauszunehmen.</i></p> <p><i>P6: „... dann gibt man eine Information heraus und merkt, dass es zu früh gewesen ist und es waren nicht die richtigen Leute involviert oder gar nicht involviert ...“ = „Das ist immer wieder passiert, das ist aber um einiges besser geworden.“</i></p>	
--	--	--	--	--

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: