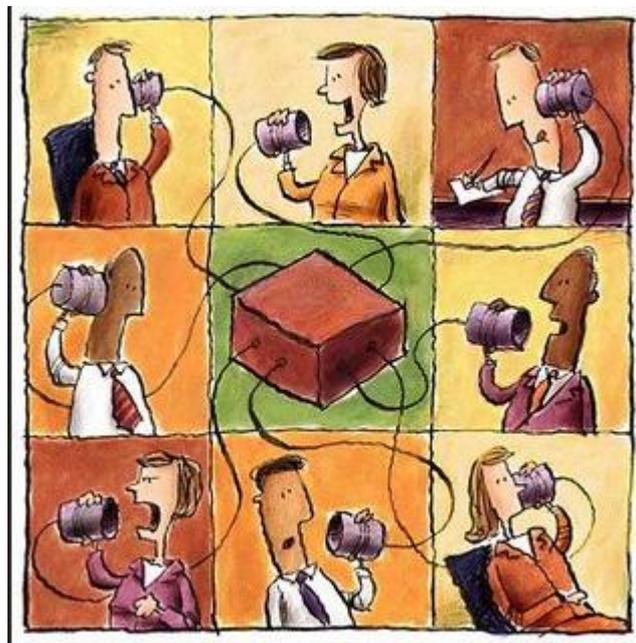
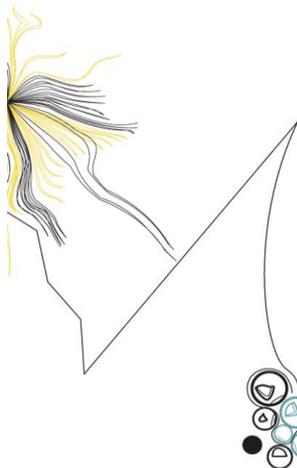


Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen im Unternehmen



**Eine qualitative Untersuchung der Informationsbedürfnisse von
Mitarbeitern in Zeiten von Veränderungen**



Masterthesis

Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen im Unternehmen

*Eine qualitative Untersuchung der Informationsbedürfnisse von Mitarbeitern
in Zeiten von Veränderungen*

Name:	Eva-Maria Benndorf
Studentennummer:	s0175781
Studiengang:	Kommunikationswissenschaften
Institution:	Universität Twente
Begleitende Dozenten:	Dr. J. Karreman
	Dr. S.M. Hegner
Datum:	10.August 2012

Vorwort

Das war sie also — meine Studienzeit. Eine aufregende, aber auch anstrengende Zeit, die mit Abgabe dieser Arbeit beendet ist. Nach Vollendung des Bachelorstudiums Kommunikationswissenschaften an der Universität Twente im November 2010, zweifelte ich, Eva-Maria Benndorf, nicht eine Sekunde daran, den Master im Bereich Unternehmenskommunikation anzustreben. Schon während des Grundstudiums wusste ich, dass ich meine Masterarbeit mit einem Praktikum in einem Unternehmen verbinden wollte. Vor allem, um weitere praktische Erfahrungen zu sammeln und meine theoretischen Kenntnisse für das anstehende Berufsleben zu vertiefen.

Die Arbeit in einer Agentur hatte mir in meiner „Kölner-Zeit“ bereits gut gefallen, deshalb machte ich mich auf die Suche nach einer Agentur im Umkreis. Schnell wurde ich auf Cyrano, einer Full-Service Agentur für Public Relations und Kommunikation, aufmerksam. Im September 2011 startete mein acht-monatiges Praktikum in Münster und somit das Projekt „Masterarbeit“ — oder wie die Niederländer so schön sagen das „afstuderen“.

Bei Vollendung eines Lebensabschnitts ist es auch immer an der Zeit Danke zu sagen. Da wären die Personen im privaten Umfeld, die Familie und die Freunde, die mich immer wieder aufgebaut haben, wenn nicht alles nach meiner Vorstellung verlief. Ein besonderer Dank gilt auch Birte Kassenbrock, meiner Ansprechpartnerin bei Cyrano, auf die ich mich immer verlassen konnte. Ebenfalls möchte ich Silke Stachelscheid danken, die den Kontakt mit einem Münsteraner Unternehmen hergestellt und die Durchführung der Interviews koordiniert hat. Während der Endphase meines Studiums spielte vor allem Joyce Karreman eine zentrale Rolle. Als Dozentin unterstützte sie mich während des ganzen Prozesses, war immer hilfsbereit und gab mir konstruktives Feedback. Danke dafür! Ebenfalls möchte ich Sabrina Hegner danken, die sich dazu bereit erklärte, kurzfristig als zweite Dozentin einzuspringen.

Die folgenden 81 Seiten zeigen nun das Endwerk meines Studiums und sind Symbol für die letzten fünf Jahre.

Ochtrup, 10. August 2012

Eva-Maria Benndorf

Zusammenfassung

Anleitung

Bei größeren Veränderungen im Unternehmen ist eine effektive Kommunikation mit den Mitarbeitern sehr wichtig. Im Zuge des Medienwandels wird die strategische Mitarbeiterkommunikation durch weitere externe Informationsquellen beeinflusst. Im Fokus der vorliegenden Studie steht die Frage, welche Kommunikationsbedürfnisse Mitarbeiter in Veränderungszeiten an die Unternehmensleitung stellen und wie diese effektiv kommuniziert werden.

Methode

Um diese Kommunikationsansprüche zu ermitteln wurden 27 qualitative Interviews in einem Münsteraner Unternehmen, einem Düngemittelhersteller mit rund 1100 Angestellten, durchgeführt. Dieses Unternehmen wurde im Jahr 2011 von dem Mutterkonzern an einen Private-Equity-Investor verkauft. Der Verkauf war an eine Vielzahl von Veränderungen gekoppelt, denn seitdem operiert das Unternehmen als konzernunabhängiges eigenständiges Unternehmen am Markt.

Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Mitarbeiter in Veränderungszeiten einen erhöhten Informationsbedarf entwickeln. Geforderte Themeninhalte umfassen Aussagen zur Strategie und Ziele des Unternehmens. Die persönliche Kommunikation kristallisierte sich als bevorzugtes Kommunikationsmittel, gefolgt von elektronischen Informationsmeldungen über Mail oder Meldungen im Intranet. Bei fehlender Kommunikation der Geschäftsführung nimmt der Unsicherheitsfaktor zu, während die Identifikation mit dem Unternehmen und die Einsatzbereitschaft abnehmen. Durch den rasanten Medienwandel dienen externe, online Medien den Mitarbeitern als weitere Informationsquelle.

Fazit

Die Ausrichtung der Mitarbeiterkommunikation ist ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einführung von Veränderungen und darf von der Unternehmensleitung nicht unterschätzt werden. Die Herausforderung der Geschäftsführung ist es, die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen. Strategie und Ziele des Unternehmens müssen zu jeder Zeit deutlich kommuniziert werden. Die Verkündung von größeren Veränderungen erfolgt am effektivsten durch die Wahl eines reichhaltigeren Kommunikationsmittels, wie eine Mitarbeiterversammlung. Durch eine regelmäßige und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern wird die Unsicherheit eingegrenzt. Bei Nichtkommunikation nimmt die Wichtigkeit von Online Informationsquellen zu, die die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Geschäftsführung minimieren.

Management Summary

Objective

During major changes in business, effective employee communication is very important. In the course of the media shift, strategic employee communication is influenced by a variety of external information sources. This study is focused on the question which information employees expect from the management in times of change and how these are communicated effectively.

Method

To determine these communication needs, 27 qualitative interviews were conducted in a fertilizer manufacturer with about 1,100 employees based in Münster. This company was acquired in 2011 by a private equity investor. The sale brought many changes, because since that time the company has been operating in the market as a non-consolidated, independent company.

Results

The analysis of the interviews reveals that in times of change employees develop an increased demand for information. Required topics include statements relating to the future strategy and goals of the company. Personal communication is the preferred communication medium, followed by electronic information by mail or published on the intranet. If the management does not communicate, the uncertainty of the employees will increase, while the identification with the company and the motivation to work hard will decrease. As a consequence of the rapid media change, external media play an important role for employees concerning the gathering of information.

Conclusion

Employee communication is an important factor for the successful introduction and implementation of changes and must not be underestimated by the management. The challenge of the management is to identify the information needs of employees. Strategy and goals of the company must be clearly communicated during the whole time. The announcement of major changes is best served by the choice of a rich communication medium like a staff meeting. Through regular and open communication with employees the uncertainty is bounded. If the employees do not feel well informed the role of external information sources increases and the credibility and the confidence in the management will be minimized. The influence of external media cannot be completely eliminated, but it can be limited by an effective employee communication.

I. Inhalt

1.	Einführung in die Thematik	8
2.	Theoretische Einbettung	11
2.1	Mitarbeiterkommunikation	11
2.1.1	Commitment und Identifikation — zwei unterschiedliche Begriffe	13
2.1.2	Durch gezielte Kommunikation Identifikation stärken	15
2.2	Veränderungskommunikation	16
2.2.1	Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen	16
2.3	Medien	18
2.3.1	Media Richness Theory	18
2.3.2	Herausforderung Mitarbeiterkommunikation	20
3.	Problemstellung	22
3.1	Bestimmung des Problems	22
3.2	Erläuterung der Untersuchungsfragen	23
3.3	Darstellung der vorliegenden Problematik	26
3.3.1	Erläuterung des Modells	26
4.	Methode	28
4.1	Untersuchungsobjekt	28
4.1.1	Unternehmensbeschreibung	28
4.1.2	Aufbau der Interviews	29
4.1.3	Ablauf der Interviews	30
4.2	Analyse der Interviews anhand der Grounded Theory	30
4.2.1	Vor- und Nachteile der GT	31

5.	Analyse	33
5.1	Teilnehmerdaten	33
5.2	Die Kodierungen im Überblick	33
6.	Fazit der Studie	52
6.1	Beantwortung der Subfragen	52
6.2	Praxis und Theorie — ein Vergleich der Ergebnisse	57
6.3	Kommunikationsbedürfnisse der Münsteraner Mitarbeiter	61
6.4	Mehrwert der Studie für die wissenschaftliche Literatur	62
6.5	Einschränkungen der Studie	64
6.6	Handlungsempfehlung für die Ausrichtung der Kommunikation	65
II.	LITERATURNACHWEIS	67
III.	BEILAGEN	73
B1.	Interviewkatalog	73
B2.	Kodierschema	76

1. Einführung in die Thematik

Effektive Mitarbeiterkommunikation, Veränderungszeiten und Medienwandel sind die drei Kernwörter dieser Masterthesis. Die folgenden Zeilen erläutern die Entstehung der vorliegenden Masterarbeit und deren Thematik.

Das stetig wachsende Medienangebot ist nicht nur eine Chance, sondern auch eine große Herausforderungen für Unternehmen (Zerfaß & Dühring, 2009). Die neuen Medien sind schneller, entsprechen der Echtzeit, sind interaktiv und haben mehr als einen Sender. Die klassische Top-Down Kommunikation hat folglich mächtig Konkurrenz bekommen. Die Tatsache, dass fast jede Person die Möglichkeit hat, etwas über ein Unternehmen zu schreiben, ungeachtet ob es positiv oder negativ ist, führt dazu, dass das Management machtlos ist und die lückenlose Kontrolle über die Kommunikation verliert. Dies kann vor allem in Veränderungszeiten eine Bedrohung für das Unternehmen darstellen und betrifft vor allem auch die interne Kommunikation (Frenzel, Müller & Sottong, 2008). Die Verantwortlichen der Unternehmen stehen vor einer Kommunikationsvielfalt, die mit den Jahren zuvor nicht mehr zu vergleichen ist. Mitarbeiterkommunikation zählt zu einer der internen Kommunikationsformen. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern ist vor allem problematisch, wenn bereits Gerüchte über Entlassungen und Insolvenz kursieren oder kleinere Vorfälle ohne weitere Konsequenzen in den Medien „aufgebauscht“ werden. Die Zunahme der Interaktionsmöglichkeiten der Medien in den letzten Jahren sorgt folglich dafür, dass die Unternehmensführung Mitarbeiterkommunikation als ein wichtiges Aufgabenfeld betrachten muss.

Im Gegensatz zu den Zeiten, in der die klassische Mitarbeiterzeitung, bei der es keine direkte Feedbackmöglichkeit gibt und Geschehnisse rückwirkend kommuniziert werden, als schriftliches Hauptkommunikationsmittel galt, liefern heutzutage zahlreiche neue Medien eine Bandbreite an Teilnahmemöglichkeiten für Mitarbeiter. Zwischen der traditionellen Mitarbeiterzeitung und dem interaktivem Newsblog gibt es zahlreiche Medien, die verschiedene Interaktionsniveaus bieten. So ist das Management bei einem elektronischen Newsletter flexibler und in der Lage, schneller zu reagieren. Allerdings bietet auch dieses Kommunikationsmedium in seiner einfachen Form den Mitarbeitern nicht die Möglichkeit, Meldungen zu kommentieren oder Fragen zu stellen.

In Bezug auf die verschiedenen Formen von Medien wie Intranet, Social Media Websites oder Corporate Blogs ist eine direkte Interaktion von sowohl dem Management als auch den

Mitarbeitern möglich. Jedes Blogmitglied ist in der Lage Nachrichten zu kommentieren oder selbst in dem Blog zu veröffentlichen. Das Management hat wiederum die Möglichkeit seine Position, in Form von einer Kurzmeldung oder einem Newsletter, zu definieren. Auf diese Weise ist das Unternehmen über kursierende Gerüchte informiert und die Verantwortlichen sind in der Lage direkt Stellung zu beziehen. Dies ist jedoch nur eine „Seite der Medaille“. Aus der „Aktionsfreiheit“ der Mitarbeiter können auch wütende und falsche Informationen, die die Mitarbeiter unnötig beunruhigen, über das interne Medium hinaus, resultieren (Weber Shandwick, 2009). Dies hätte eine wachsende Unsicherheit der Mitarbeiter zur Folge.

Obwohl diese Medien die Mitarbeiterkommunikation offener und transparenter machen, verbergen sich eine Anzahl Risiken dahinter. Diese Risiken muss ein Unternehmen in Kauf nehmen und einkalkulieren (Frenzel, Müller & Sottong, 2000). Die Reaktionen der Mitarbeiter sind nahezu unberechenbar und zählen zu einem der wichtigsten Faktoren. Umso wichtiger sind eine klare Strategie und definierte Ziele bezüglich der Mitarbeiterkommunikation. Eine Herausforderung ist vor allem die effektive Mitarbeiterkommunikation während größerer Umstrukturierungen im Unternehmen. Die Faktoren und Ausmaße von Veränderungen sind divers, ebenso die Handlungsmaßnahmen.

Die steigende Medienvielfalt und die Vermehrung von Unternehmen, die durch die wirtschaftliche Lage Verluste erleiden, waren letztendlich Auslöser für die Durchführung der Studie. Im Umkreis Münster wurde unabhängig von der Agentur ein mittelständisches Unternehmen gefunden und dient als Kasusbeispiel. Durch einen Verkaufsprozess befindet sich das Unternehmen seit längerem in einer Umstrukturierungsphase und entspricht somit allen Voraussetzungen für ein geeignetes Fallbeispiel in der Praxis. Durch qualitative Interviews mit den Mitarbeitern aus dem Unternehmen wurde ermittelt, welche Kommunikationsbedürfnisse in diesem Verkaufsprozess die Mitarbeiter entwickeln. Themengebiete wie Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, der Einfluss der persönlichen Mediennutzung, die Wahrnehmung der Veränderung und die Einstellung gegenüber aktiven und nicht-aktiven Kommunikationsmitteln trugen zur fundierten Beantwortung der Hauptuntersuchungsfrage bei.

Diese Studie liefert nicht nur der Kommunikationswissenschaft einen Mehrwert, die Ergebnisse bieten ebenfalls neue Denkansätze bezüglich der Beratung und Ausführung im Bereich Mitarbeiterkommunikation. Nachdem dieses Kapitel bereits die Kerngebiete der Masterthesis benannt hat, erfolgt in Kapitel zwei die Einbettung der Studie in die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse. Anschließend werden in Kapitel drei die Themenschwerpunkte hervorgehoben und

die Untersuchungsfragen vorgestellt. Die Durchführung der Studie wird im darauffolgenden Methodenkapitel erörtert. Im Fokus des 5. Kapitels steht die Ergebnispräsentation, welches durch das 6. Kapitel, dem Fazit, dass die Beantwortung der Untersuchungsfragen und die Handlungsempfehlungen enthält, abgerundet wird.

2. Theoretische Einbettung

Die vorliegende Thematik vereint drei wissenschaftliche Hauptthemen: Mitarbeiterkommunikation, Veränderungskommunikation und die Wahl der Kommunikationsmittel. Diese Themen sind relativ komplex und waren bereits Hauptaugenmerk in zahlreichen wissenschaftlichen Studien. Um einen Überblick über die jüngsten Erkenntnisse dieser Themen zu erhalten, wird zunächst Mitarbeiterkommunikation separat analysiert (2.1). Im Anschluss richtet sich die Analyse auf den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterkommunikation und Veränderungskommunikation (2.2), sowie Mitarbeiterkommunikation und Medien (2.3).

2.1 Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiterkommunikation, die Gestaltung und ihre Auswirkungen, wurden in den letzten Jahren bereits gründlich untersucht. Bevor jedoch auf die aktuellen Erkenntnisse näher eingegangen wird, werden der Begriff und die Ziele der „Mitarbeiterkommunikation“ definiert. Vorab ist es wichtig zu betonen, dass Mitarbeiterkommunikation eine Form der internen Kommunikation darstellt. In der Literatur werden die beiden Begriffe, „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiterkommunikation“, oft als Synonyme verwendet. Nicht alle Wissenschaftler stimmen mit dieser Gleichsetzung überein. Der folgende Absatz geht näher auf diese Beobachtung ein.

Interne Kommunikation beschreibt Scholes (1997) in seinem „Handbook of Internal Communication“ als professionelles Managementtool von Interaktionen zwischen allen Interessenten in einer bestimmten Organisation. Bruhn (2005) und Quirke (2000) grenzen dies näher ein, indem sie beschreiben, dass interne Kommunikation alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen sowohl aktuellen als auch ehemaligen Mitgliedern einer Organisation ungeachtet der hierarchischen Stufen umfasst. Die Art der Kommunikation ist in diesem Fall nicht näher bestimmt und kann informelle und formelle Formen annehmen. Ein kurzes Gespräch mit dem Kollegen in der Kaffeeküche oder ein offizielles Telefonat mit dem Chef sind zwei Beispiele, die die Vielfältigkeit der internen Kommunikation widerspiegeln.

Mitarbeiterkommunikation ist hingegen spezieller und genau auf die Zielgruppe abgestimmt. In der Wissenschaft wird oft auf die Definition von Frank und Brownell (1989) verwiesen: „[...] *the communications transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organisations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities*“ (pp. 5-6). Laut dieser Definition umfasst

Mitarbeiterkommunikation folglich, die kommunikativen Transaktionen zwischen Einzelpersonen und/oder Gruppen auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Bereichen, die darauf spezialisiert sind Design und Redesign der Organisation durchzuführen, Entwürfe zu implementieren und das Alltagsgeschäft zu koordinieren.

Barrett (2002), Grunig (1992) und Quirke (2000) ziehen unabhängig voneinander das Fazit, dass Mitarbeiterkommunikation der Katalysator, wenn nicht der Schlüssel zum Erfolg der Organisation ist. Kitchen (1997) bestätigt diese Aussage mit der Feststellung, dass die Mitarbeiter nur effektiv arbeiten, wenn sie in der Organisation die Möglichkeit haben sich aktiv zu beteiligen. Eine aktive Beteiligung erfolgt jedoch nur, wenn sie umfassend informiert sind. Mitarbeiterkommunikation ist ein fortlaufender Prozess in einer Organisation, von dem informellen Chat in der Kantine bis hin zur strategisch geführten Kommunikation des Managements (Welch & Jackson, 2007).

Im Idealfall dient die Mitarbeiterkommunikation als Managementtool für Unternehmensführer und basiert auf einer, von der Gesamtstrategie des Unternehmens ausgehenden Kommunikationsstrategie für den internen Bereich, die alle kommunikativen und informativen Vorgänge zwischen Mitgliedern des Unternehmens umfasst (Schmid & Lyczek, 2006). Mitarbeiterkommunikation beschreibt folglich nicht nur die Einbeziehung der Mitarbeiter, sondern auch die Wechselseitigkeit zwischen den internen Mitgliedern (Furst & Cable, 2008). Welch und Jackson (2007) stellten nach einer ausführlichen Analyse verschiedener Definitionen in ihrer Studie abschließend fest, dass Mitarbeiter oft als eine homogene Gruppe behandelt werden. Diese Annahme sei laut den beiden Wissenschaftlern fahrlässig, denn es gibt verschiedene Stakeholder-Gruppen auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen. Folglich sind die Reaktionen auf den kommunizierten Inhalten divers (Hill, Seo, Kang & Taylor, 2012). Möglichkeiten Arbeiter in diversen Kategorien einzuteilen sind unendlich. Zum Beispiel Alter, Arbeitsdauer, Rang oder Geschlecht, um nur einen Bruchteil zu nennen.

Der vorangegangene Abschnitt zeigt, dass eine Trennung der beiden Begriffe „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiterkommunikation“ in der Literatur häufig noch sehr „schwammig“ ist. Doch obwohl eine Definition, die die ganze Komplexität der Mitarbeiterkommunikation beschreibt, bis dato nicht gefunden ist, sind sich Wissenschaftler einig, Mitarbeiterkommunikation ist eines der wichtigsten Aufgabenfelder der Manager. In Zeiten, in denen Veränderung ein konstanter Faktor ist, werden Arbeiter nicht nur aufgrund Ihrer Fähigkeiten gebraucht. Von ihnen wird erwartet, dass sie zusätzlich gestaltende und

kontrollierende Fähigkeiten übernehmen. Ziele der Mitarbeiterkommunikation sind, die Mitarbeiter zu informieren, motivieren und das Mitdenken zu fördern (Hartmann, 2006). Jo und Shim (2005) belegten in ihrer Studie, dass Mitarbeiter durch regelmäßige Kommunikation nicht nur motiviert sind, sondern auch eher dazu bereit sind, eine Vertrauensbasis zu der Unternehmensleitung aufzubauen. Die Kommunikation schließt, im optimalen Fall an die Vision, die Mission und an die Unternehmensstrategie an (Klöfer, 1999; Meier, 2002). Bei guter Umsetzung werden demzufolge, gemeinsame Werte und Ansichten, kurz um ein „Wir-Gefühl“, kreiert. Deshalb wird die Kommunikation mit den Mitarbeitern oft auch als Leim, der die Organisation zusammenhält beschrieben (Siramesh, Gruning & Buffington, 1992). Trotz der großen Vielfalt an Definitionen beruft sich die vorliegende Studie auf die Definition von Schmid und Lyzeck (2006), die Mitarbeiterkommunikation als Managementtool sehen. Folglich basiert die Untersuchungsfrage auf der Ansicht, dass Mitarbeiterkommunikation durch die Unternehmensleitung gesteuert wird und geht davon aus, dass die Kommunikation auf die Gesamtstrategie des Unternehmens abgestimmt ist. Die Akzeptanz dieser gesteuerten Kommunikation hängt unter anderem von der Identifikation und dem Commitment mit dem Unternehmen ab (Welch & Jackson, 2007). Identifikation und Commitment sind zwei wichtige Faktoren in Bezug auf Mitarbeiterkommunikation. Auch sie verdeutlichen, dass Mitarbeiter nicht als homogene Gruppe betrachtet werden können (Friedl & Vercic, 2011). Die Definition der beiden Begriffe und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung werden im folgenden Abschnitt (2.1.1) thematisiert.

2.1.1 Commitment und Identifikation — zwei unterschiedliche Begriffe

Bei der Benennung der Ziele der Mitarbeiterkommunikation tauchen vor allem die Verstärkung der Identifikation und des Commitments jedes einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen auf (Ashfort & Mael, 1989; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Nakra (2006) beschreibt Identifikation wie folgt: *„Organizational Identification is one of the forms of an individual’s attachment to an organization that has been recognized as having important implications for organizational effectiveness”* (p. 41). Ashfort und Mael (1989) beweisen, dass Mitarbeiter, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher eine unterstützende Haltung zeigen. Unter Identifikation wird dabei die Wahrnehmung der eigenen Person in Bezug zum Unternehmen verstanden. Simon (1997) erweitert diese Aussage und behauptet, dass Mitarbeiter, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, Entscheidungen treffen, die im Einklang mit den organisatorischen

Zielen sind. Eine starke Identifikation bringt dem Unternehmen folglich Vorteile und sollte von den Kommunikationsverantwortlichen angestrebt werden.

Zentral steht die Bedeutung von Identifikation in Bezug auf Mitarbeiterkommunikation auch in der Studie von Smidts et al. (2001), die resümieren, dass Manager den Bereich der internen Kommunikation und somit die Verstärkung der Identifikation fördern sollten. Die Bedeutsamkeit der Identifikation mit dem Unternehmen werde häufig durch die Unternehmensführung unterschätzt. Die Ergebnisse der Studie von Smidts et al. (2001) verdeutlichen, dass adäquate Informationen über die Organisation die Identifikation stärken. Ein gutes Kommunikationsklima werde dadurch erreicht, dass jeder Mitarbeiter mit ausreichenden Informationen und Gesprächsmöglichkeiten versorgt werde und die Möglichkeit habe, sich zu engagieren, gehört und aktiv beteiligt zu werden. Folglich schlagen sich nicht kommunizierte Informationen negativ auf Identifikation nieder (Welch, 2012).

Oft taucht in der wissenschaftlichen Literatur der Begriff Commitment in Zusammenhang mit Identifikation auf. Nakra (2006) kritisiert, dass in der vorhandenen Literatur die Begriffe Commitment und Identifikation oft als gleichbedeutend verwendet werden. Er verglich zahlreiche Definitionen und kam zu dem Entschluss, dass Identifikation ein potenzieller Begriff für die Analyse des Individuums-Organisations-Verhältnisses sei, da sie zugleich Schlüsse zu dem Prozess und dem Produkt der Beziehung umfasst. Commitment dagegen neigt dazu den Fokus auf etwas zu lenken, das ein Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt macht oder gemacht hat.

Tompkins (1987) beschreibt den Unterschied der beiden Begriffe folgendermaßen: Identifikation ist die Substanz der Beziehung zwischen Organisation und Individuum, Commitment entspricht der Form. Zur Form zählen Treue zur Organisation, die Bereitschaft hart für den Arbeitgeber zu arbeiten und die Absicht bei dem Unternehmen zu bleiben (Wells, Thelen & Ruark, 2007). Haslam, Powell und Turner (2000) betonen, dass Commitment das Ausmaß widerspiegelt, inwiefern das Gruppengefühl in das Selbstkonzept des einzelnen Mitarbeiters eingepreßt ist. Mael und Ashfort (1995) stellten fest, dass Commitment auch unternehmensunabhängig auftreten kann. So kann ein Mitarbeiter eine Beziehung zu einem Unternehmen aufbauen, das ähnliche Ziele und Werte verkörpert, ohne dort zu arbeiten. Auf diese Weise empfindet eine Person Commitment ohne in direkter Interaktion mit dem Unternehmen zu stehen. Mitarbeiterkommunikation und Identifikation sind dagegen stark verbunden, denn aus wissenschaftlichen Studien geht hervor, dass Kommunikation die Einstellung der Mitarbeiter

beeinflusst und diese gebunden ist an der Identifikation mit dem selbigen Unternehmen (Nakra, 2006).

2.1.2 Durch gezielte Kommunikation Identifikation stärken

Gezielte Kommunikation kann folglich den Identifikationsprozess positiv beeinflussen, da diese dem Mitarbeiter die Möglichkeit bietet, subjektive Wahrnehmung der Visionen, Ziele und Kultur der Organisation zu teilen (Bartels, Pruyn & de Jong, 2009). Dem Mitarbeiter kann ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt werden. Dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit führt im optimalen Fall zu der Auffassung, dass der Mitarbeiter aktiv partizipiert und die Organisation mitformen kann. Folgerichtig kann eine fehlende Kommunikation die Identifikation zum Unternehmen schwächen.

Postmes, Tanis & de Wit (2001) betonen ebenfalls die Wichtigkeit von Identifikation mit dem Unternehmen. Sie belegen, dass Mitarbeiter mit einer geringen Identifikation schneller geneigt sind, das Unternehmen zu verlassen, als Mitarbeiter, die eine starke Identifikation empfinden. Diese sind auch bereit mehr zu investieren. Des Weiteren belegen Postmes et al. (2001), dass vertikale Kommunikation, Kommunikation vom Management aus, Identifikation am besten prognostiziert. Vertikale Kommunikation hilft dem Mitarbeiter sich mit den Werten der Organisation zu definieren und ist weniger mit bestimmten Charaktereigenschaften von Mitgliedern der Organisation gebunden und präsentiert folglich mehr die Organisation als Ganzes. Anhand der horizontalen Kommunikation lässt sich die Beziehung zu einer bestimmten Abteilung beziehungsweise Gruppe analysieren. Aufgrund der genannten Definitionen spielt die Identifikation der Mitarbeiter im Unternehmen für die aktuelle Studie eine bedeutende Rolle. Denn sie beinhaltet die Identifikation mit dem Unternehmen als Ganzes und nicht nur das Commitment zu einer Untergruppe im Unternehmen. Auf das Commitment der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat das Management direkt keinen Einfluss. Durch gezielte Kommunikation kann jedoch die Identifikation gestärkt werden. Bei drastischen Veränderungen im Unternehmen ist es also wichtiger, inwiefern sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen definiert als die Beziehung zu einzelnen Personen.

Zu betonen gilt es, dass diese Studie nicht beabsichtigt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken, sondern darauf bedacht ist, den Einfluss der Identifikation des Mitarbeiters auf die Wahl des Kommunikationsmittels und des Kommunikationsbedarfs zu analysieren.

2.2 Veränderungskommunikation

In den vergangenen Jahren wurde das Thema „Veränderung“ zu einem festen Aufgabenfeld der Unternehmensführer. Ob geplant oder ungeplant, schrittweise oder radikal, wiederkehrend oder noch nie dagewesen, Veränderungen können viele Formen annehmen (Kitchen & Daly, 2002). Auch die Gründe der Veränderungen sind vielfältig und lassen sich in externe und interne Faktoren einteilen. Globalisierung, technischer Fortschritt, veränderte Kundenerwartungen, Qualitätsstandards, nationale Gesetze, herrschende politische Werte, Übernahmen und Konjunkturzyklen sind nur einige Beispiele von externen Faktoren. Zu den internen Faktoren zählen unter anderem organisatorische Struktur, Kultur oder interne Verfügungsgewalt (Daly, Teague & Kitchen, 2003; Kitchen & Daly, 2002; Proctor & Doukakis, 2003). Als Konsequenz des konstanten Faktors „Veränderungen“ sind Organisationen gewissermaßen gezwungen, die aktuelle Situation in Form von Momentaufnahmen immer wieder zu bewerten. Die konstante Beobachtung gehört laut Ruck und Welch (2012) zu den Grundvoraussetzungen für eine effektive interne Kommunikation. Wichtig gilt zu betonen, dass Veränderungen nicht mit Krisen gleichzusetzen sind. Veränderungen können auch positive Formen annehmen. In dieser Studie umfasst die einschneidende Veränderung einen Eigentümerwechsel, der in Paragraph 4.1.1 beschrieben wird.

2.2.1 Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen

Der Zusammenhang zwischen Veränderungs- und Mitarbeiterkommunikation wird in diesem Absatz fokussiert. Die Tatsache, dass Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für eine Organisation sind, wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten betont.

Die Mitarbeiter sind ein fester Bestandteil der Organisation und werden direkt durch Veränderungen betroffen. Kitchen und Daly (2002) zeigen in ihrer Studie, dass Veränderungen nicht nur auf Reaktionen, sondern auch auf Gefühle der Mitarbeiter Einfluss haben. Folglich liegt die Verbindung zwischen Veränderungs- und Mitarbeiterkommunikation bei den Mitarbeitern selbst, denn diese sind erst für die Veränderungen in einem Unternehmen verantwortlich. Eine Organisation ist eine Ansammlung von Menschen; was die Organisation hervorbringt, geschieht durch das Handeln des Menschen. Dieses wiederum sorgt für Veränderungen. Die Identifikation eines Mitarbeiters spielt bei diesem Wahrnehmungsprozess eine entscheidende Rolle. Barrett (2002) kritisiert, dass einige Unternehmen sich offenbar nicht bewusst sind, dass ohne effektive Kommunikation mit den Mitarbeitern Veränderungen nicht erfolgreich durchführbar sind.

Veränderungen und Umstrukturierungen müssen folglich durch eine intensive Kommunikation begleitet werden (Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012). Barrett (2002) entwickelte in seiner Studie ein strategisches Mitarbeiterkommunikationsmodell, das die fünf wichtigsten Ziele einer effektiven Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen aus Sicht der Unternehmensführung definiert (Modell 1).



Modell 1: Strategic Employee Communication Model (Barrett, 2002)

Die folgenden fünf Punkte stellt Barrett anhand seines Modells auf:

1. Vermitteln Sie deutliche und konsistente Botschaften an die Mitarbeiter, die Vision, strategische Ziele des Unternehmens und die Konsequenzen der bevorstehenden Änderungen beinhalten;
2. Motivieren Sie Mitarbeiter, die neue Richtung des Unternehmens zu unterstützen;
3. Ermutigen Sie Mitarbeiter zu einer höheren Leistung und einem ermessenden Arbeitsaufwand;
4. Grenzen Sie Missverständnisse und Gerüchte, die die Produktivität einschränken könnten, ein;
5. Verdeutlichen Sie die Strategie des Unternehmens und stimmen Sie mit den Mitarbeitern die Verbesserung der Leistungen ab.

Dieses strategische Mitarbeitermodell kann verwendet werden, um die Durchführung der Änderungsmaßnahmen zu erleichtern. Barrett (2002) betont, dass es wichtig ist, aus dem Inneren der Organisationen heraus zu arbeiten, um festzustellen, was notwendig ist. Das Modell ist nicht dafür geeignet um Änderungen von außen her zu erzwingen. Deshalb sollte eine Person, die

dieses strategische Modell in Firmen erfolgreich umsetzen möchte, vertraut mit der Organisation sein und Einblicke auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter haben. Ob die Bedürfnisse der Mitarbeiter jedoch richtig erkannt werden und dementsprechend gehandelt wird, ist oft ungewiss. Deshalb sind die aufgeführten Aspekte Bestandteil des Interview-Katalogs. Bei der Auswertung der Ergebnisse wird unter anderem verglichen, ob die Mitarbeiter die Kommunikation der Unternehmensführung in Veränderungszeiten als deutlich, konsistent und ausreichend empfinden. Gleichmaßen wird der Aspekt „Interaktion“ mit den Mitarbeitern aufgenommen.

2.3 Medien

Die Kommunikationslandschaft befindet sich im Wandel. Welchen Einfluss die andauernde Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Unternehmenskommunikation hat, ist nicht absehbar. Jedoch ist die Wirtschaft nicht der einzige Treiber des Wandels. Verantwortlich für den Kommunikationsumbruch ist vor allem der rasante technologische Wandel (Zerfaß & Buchele, 2008). Jeder kann ohne Barrieren im Netz aktiv werden. Dies bedeutet für die Unternehmen, dass auch sie ihre Kommunikation anders ausrichten müssen. Denn die bisherigen Kommunikationsstrategien können nicht ohne weiteres auf die neuen Plattformen angewandt werden. Dieser Paragraph ermittelt die größten Veränderungen des Medienwandels und erläutert diese.

2.3.1 Media Richness Theory

In Bezug auf die Medienauswahl ist die Medium Richness Theory von Daft & Lengel (1984) einer der meist zitierten Theorien in der Literatur. Die Medium Richness Theory, kurz MRT, besagt, dass sehr reichhaltige Medien besser in der Lage sind Informationen in unsicheren oder mehrdeutigen Situationen zu überbringen (Modell 2). Reichhaltige Medien, sind solche mit einer größeren Sprachvielfalt, Personalisierung und Feedback-Möglichkeiten (Welch & Jackson, 2007). Deshalb zählt face-to-face- Kommunikation zu einer der reichhaltigsten Medien und sollte in unklaren Situationen eingesetzt werden, um Mehrdeutigkeit einzugrenzen (Johansen et al., 2012; Lengel & Daft, 1988)). Weniger reichhaltige Medien, wie geschriebene Dokumente, die Fakten beinhalten und objektiv sind, sollten genutzt werden, um Verunsicherungen zu minimieren (Daft & Weick, 1984; El-Shinnawy & Markus, 1996). Medien können folglich anhand ihrer Charaktereigenschaften in reichhaltige und weniger reichhaltige Mittel eingestuft werden (Modell 2).

EQUIVOCALITY	High	1. High Equivocality, Low Uncertainty Occasional ambiguous, unclear events, managers define questions, develop common grammar, gather opinions.	2. High Equivocality, High Uncertainty Many ambiguous, unclear events, managers define questions, also seek answers, gather objective data and exchange opinions.
	Low	3. Low Equivocality, Low Uncertainty Clear, well-defined situation, managers need few answers, gather routine objective data.	4. Low Equivocality, High Uncertainty Many, well-defined problems, managers ask many questions, seek explicit answers, gather new, quantitative data.
		Low	High
		UNCERTAINTY	
Modell 2: Media richness theory (Daft & Lengel, 1984)			

In den letzten Jahren wurde die Media Richness Theory oft kritisiert. Ngwenyama und Lee (1997) überprüften die Theorie von Daft und Lengel kritisch und kamen zu dem Entschluss, dass der Fokus der Theorie wegdriftet von dem Unternehmenskontext hin zu den einzelnen Unternehmensführern, ihrer Medienwahl und den Botschaften, die sie austauschen. Nach den Ergebnissen ihrer Analyse des Kommunikationsreichtums, müssen laut Ngwemnyama und Lee (1997) nicht nur die Eigenschaften des Kommunikationsmediums betrachtet werden, sondern diese im Kontext der Interaktion zwischen den Menschen und der Organisation als Beobachtungsgrundlage dienen. Folgerichtig muss der Empfänger der Nachricht als ein intelligentes Wesen in einem gemeinsamen sozialen Kontext mit der Organisation betrachtet werden. Dies spricht wiederum für den respektvollen Umgang, die aktive Einbindung der Mitarbeiter und für die zentrale Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für Unternehmen (Dahl, 2011; Pincus & Acharya, 1988).

Obwohl die Media Richness Theory oft kritisiert wurde, ist es interessant zu untersuchen, ob die Unternehmensführung in dem Fallbeispiel die Kommunikationsmittel je nach Situation anpasst. Bei hoher Unsicherheit der Mitarbeiter und einer ungewissen Lage, müsste die Unternehmensführung laut der MRT ein Medium mit einer hohen Interaktivität, zum Beispiel eine Versammlung, wählen. Auch Murgola-Poore und Pitt (2001) bestätigen die Bedeutsamkeit von face-to-face Kommunikation in Zeiten von Veränderungen. Während der Interviews werden die Teilnehmer nach dem Empfinden der Veränderungen und die Kommunikation der Manager gefragt. Ob die Mitarbeiter aktiv in den Prozess einbezogen werden, wird ebenfalls in den

Interviews thematisiert. Die Aussagen der Mitarbeiter werden bei der Auswertung der Interviews mit der Media Richness Theory abgeglichen.

2.3.2 Herausforderung Mitarbeiterkommunikation

Unternehmensleitung und PR-Agenturen stehen durch den rasanten Medienwandel vor einer großen Herausforderung, PR-Maßnahmen scheinen derzeit gefragter denn je (Zerfaß & Dühring, 2009). Es gilt, die Kommunikation mit der Unternehmensstrategie in Einklang zu bringen. Die Kommunikationsstrategie muss wiederum interne Kommunikation, Marktkommunikation, Finanzkommunikation und Public Relations vereinen und integrativ weiterentwickeln. Dies bedeutet für die Entscheider der Unternehmenskommunikation bisherige Strategien und Instrumente auf den Prüfstand zu stellen, neu zu durchdenken und durchzuführen.

Deutlich wird dies vor allem bei größeren Veränderungen im Unternehmen: Bei einem Wandel im Unternehmen ist die intensive Begleitung abgestimmter Veränderungs- und Mitarbeiterkommunikation unerlässlich (Zerfaß & Dühring, 2009). Denn Mitarbeiter verlieren oft in Umbruchphasen das Vertrauen in das Unternehmen, sind verunsichert und gehen selbstständig auf Informationssuche. Gleichzeitig stellen Mitarbeiter jedoch hohe Erwartungen an die Informationstransparenz der Organisation. Eventuelle öffentliche Diskussionen rund um die Vorgänge im Unternehmen können zu weiteren Glaubwürdigkeitsverlusten führen.

Die Veränderungen durch den Strukturwandel betreffen vor allem die Qualitätsprintmedien. Denn häufig wird aus dem rasanten Wachstum der internetbasierten Plattformen gefolgert, dass Unternehmenskommunikation auch auf die neuen Medien gerichtet sein sollte und bewährte klassische Kommunikationsmittel an Bedeutung verlieren würden. Laut der Studie von Zerfaß und Buchele (2008) werden die neuen Medien die klassischen Kommunikationsmittel aber nicht verdrängen. Online Medien werden durch die anhaltende Wirtschaftskrise weiter vorangetrieben und gewinnen an Relevanz. Online Medien als Meinungsmacher müssen sich in den folgenden Jahren erst weiter behaupten, allerdings wird ihnen bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine zentrale Rolle zugewiesen (Zerfaß & Dühring, 2009). Obwohl Mitarbeiter- und Veränderungskommunikation als die am stärksten wachsenden Aufgabenbereiche identifiziert wurden, mangelt es an Konzepten und Kompetenzen.

Die geforderte Intensivierung der Kommunikation zeigt neue Probleme auf. Die Vielfalt neuer interner Medien und insbesondere die Zunahme der Unternehmensberichtserstattung auf externen Plattformen sorgen für einen sogenannten „Information Overload“ bei Mitarbeitern

(Frenzel et al., 2008). Dies hat wiederum Einfluss auf den Verunsicherungsfaktor (Zerfaß & Dühning, 2009). Die Quellen der Informationen sind für den Mitarbeiter und für die Geschäftsleitung nicht mehr zu erfassen. Berichterstattungen über Kurzarbeit, Arbeitsplatzabbau und Schließungen durch externe Quellen beunruhigen die Mitarbeiter. Inkonsistente oder gar widersprüchliche Informationen der Unternehmensführung verstärken den Unsicherheitsfaktor wiederum. Daher ist in Veränderungszeiten eine gezielte, direkte und dialogische Mitarbeiterkommunikation von der Unternehmensführung aus wichtiger denn je. Vorgesetzte müssen in solchen Situationen als Vertrauensvermittler und Visionäre fungieren. Denn nichts ist so schädlich wie enttäuschte und frustrierte Mitarbeiter, die in öffentlichen Foren ihren Frust mitteilen.

Zusammenfassend bietet das Internet Arbeitgebern zusätzlich zu den traditionellen Formen der Kommunikation, wie face-to-face-Kommunikation, geschriebene Briefe oder Zeitschriften, eine große Anzahl von neuen Formen, um mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren. Die Entscheidung, welche Medien verwendet werden, obliegt der Unternehmensleitung und den Kommunikationsbeauftragten. Wollen sie den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, direkt zu reagieren oder wollen sie lediglich informieren? – Sind unter anderem Fragen, die sich die Verantwortlichen stellen müssen. Die Kommunikationsmöglichkeiten sind nahezu grenzenlos.

3. Problemstellung

Nach Abschluss der Literaturstudie ist die Filterung der Themenschwerpunkte (3.1) und die Aufstellung der Untersuchungsfragen (3.2) möglich. Zur visuellen Darstellung der Problematik wurde ein Modell (3.3), das die Themenschwerpunkte beinhaltet, erstellt.

3.1 Bestimmung des Problems

Die kontinuierlichen Veränderungen der Umwelt und die Veränderungen im Unternehmen selbst, zwingen die Unternehmensführung regelrecht zur professionellen internen Kommunikation. Jedoch fragen sich viele Unternehmen, welche Kommunikationsmittel am effektivsten sind, um mit Mitarbeitern zu kommunizieren, wenn das eigene Unternehmen sich in einer Veränderungsphase befindet.

Es ist bekannt, dass das Management eines Unternehmens vor allem in Veränderungszeiten reagieren muss (Welch, 2012). Denn Veränderungen empfinden Mitarbeiter häufig als negativ. In diesem Fall haben Unternehmen die Möglichkeit in die Offensive zu gehen, Gerüchte einzugrenzen und Aufklärungsarbeit zu leisten. Ob die Kommunikation auf die Art der Veränderung abgestimmt werden muss und inwiefern sich die Kommunikationsbedürfnisse in diesen Zeiten verändern, ist ein Kernpunkt der vorliegenden Studie. Der Vergleich zwischen Theorie und Praxis ist in diesem Zusammenhang unerlässlich. In der wissenschaftlichen Literatur werden Theorien und Kommunikationsstrategien entwickelt, die je nach Bedarf angepasst und ausgeführt werden sollten. Jedoch zeigt die Realität, dass diese Theorien und Strategien in der Praxis häufig nicht bestehen oder nicht angewendet werden (Furst & Cable, 2008). Die Wahrnehmung der Kommunikation bei der Zielgruppe, den Mitarbeitern, wird oft außer Acht gelassen.

Auch die stetig wachsende Anzahl von Medien wird in der aufgestellten Studie berücksichtigt. Sind interaktive Medien, bei denen Mitarbeiter die Möglichkeit haben direkt zu reagieren und selbst aktiv teil zu nehmen, wirksamer als die klassischen, nicht-interaktiven Kommunikationsmittel? Welches Medium ist authentisch und zuverlässig? – Um nur einige Unklarheiten zu nennen. Inwiefern die Kommunikation von den Mitarbeitern akzeptiert wird, kann dabei stark variieren. Ebenfalls werden die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, welche Bedeutung Online und Offline Medien für die Mitarbeiter haben. Zusammengefasst ist das Ziel dieser Arbeit aus Sicht der Mitarbeiter die Kommunikationsbedürfnisse und -inhalte in Zeiten von Veränderungen zu ermitteln. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung der 27 Interviews,

die in einem mittelständischen Münsteraner Unternehmen durchgeführt wurden. Zu den Interviewten zählen Mitarbeiter, die nicht der Unternehmensleitung angehören und mindestens seit sechs Monaten in dem Betrieb arbeiten. Eine ausführliche Beschreibung des Unternehmens und der Umstrukturierungsmaßnahmen sind in Paragraph 4.1.1 aufgeführt.

Die herausgearbeiteten Themenschwerpunkte werden in den folgenden Paragraphen als Untersuchungsfragen wiedergegeben. Absicht dieser Studie ist es, anhand der Ergebnisse fundierte Antworten auf die vorliegenden Fragen zu finden. Auf diese Weise wird die wissenschaftliche Literatur ergänzt und praxisnahe Beratungsgrundlagen werden ausgesprochen.

3.2 Erläuterung der Untersuchungsfragen

Die Untersuchungsfragen schließen an den theoretischen Kader an. Diese Fragen decken bisher noch nicht untersuchte Themengebiete in der Literatur ab. Zentral im folgenden Absatz steht die Erläuterung der Untersuchungsfragen, wobei zu allererst die Subfragen und anschließend die Hauptfrage thematisiert werden.

Hauptfrage:

Welche Kommunikationsansprüche stellen Mitarbeiter an die Unternehmensleitung in Veränderungszeiten?

Subfragen:

- *Wie nehmen Mitarbeiter die Kommunikation in Veränderungszeiten wahr?*
- *Welche Rolle spielt die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei der Wahl der Kommunikationsmittel?*
- *Welchen Einfluss hat der persönliche Mediengebrauch eines Mitarbeiters auf die Wahrnehmung der Kommunikation in dem Unternehmen?*
- *Welche Vor- und Nachteile haben interaktive Kommunikationsmittel in Zeiten von Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter?*

Untersuchungsfrage 1

Zentraler Aspekt dieser Studie ist die Wahrnehmung der Kommunikation der Mitarbeiter. Diese Wahrnehmung entspricht folgender Untersuchungsfrage: *„Wie nehmen Mitarbeiter die Kommunikation in Veränderungszeiten wahr?“*

Die Unternehmensführung ist verantwortlich für die Gestaltung und Ausrichtung der Mitarbeiterkommunikation. Folglich ist eine Veränderung der Kommunikation mit den Mitarbeitern von der Unternehmensführung abhängig. Der Mitarbeiter hat auf diesen Prozess primär keinen Einfluss. Ob die Mitarbeiter einen erhöhten oder einen veränderten Informationsfluss während dieser Zeiten wahrnehmen und wie dieser empfunden wird, ist Ausgangspunkt dieser Frage.

Untersuchungsfrage 2

Die zweite Subfrage der Studie lautet: *„Welche Rolle spielt die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei der Wahl der Kommunikationsmittel?“*

Die Identifikation eines Mitarbeiters spielt bei Umstrukturierungen eine wichtige Rolle. Ein Mitarbeiter, der sich stark mit dem Unternehmen identifiziert, teilt die subjektive Wahrnehmung der Visionen, Ziele und Kultur der Organisation. In diesem Fall verspürt der Mitarbeiter das Gefühl aktiv die Organisation mit zu gestalten (Smidts et al., 2001). Wenn sich das selbige Unternehmen in einer Krise befindet, belastet dies einen Mitarbeiter mit einer starken Identifikation mehr als einen Mitarbeiter mit einem geringeren Identifikationsniveau. Er ist gewillt, dass Unternehmen zu „retten“ und mehr als andere dazu bereit, im Sinne der Organisation zu handeln und ihm treu zu bleiben. Laut der Literatur haben Mitarbeiter mit einer starken Identifikation folglich einen größeren Informationsdrang und neigen eher dazu, auf Portalen eine aktive Rolle einzunehmen als andere Mitarbeiter (Klöfer, 1999). Ob die Theorie mit der Praxis übereinstimmt, werden die Untersuchungsergebnisse zeigen.

Untersuchungsfrage 3

Neben der Identifikation mit dem Unternehmen spielt laut der Theorie auch die persönliche Mediennutzung der Mitarbeiter eine Rolle bei der Wahrnehmung der Kommunikationsmittel. Folglich bezieht sich die dritte Subfrage auf diese Beobachtung. Die Subfrage lautet: *„Welchen*

Einfluss hat der persönliche Mediengebrauch eines Mitarbeiters auf die Wahrnehmung der Kommunikation im Unternehmen?“

Vorschnell könnte man annehmen, dass Personen, die interaktive Kommunikationsmittel auch privat nutzen, den Interaktionsmöglichkeiten im Arbeitsfeld offen gegenüber stehen. Allerdings spielen Faktoren wie persönliche Meinung und Ansichten ebenfalls eine Rolle.

Untersuchungsfrage 4

Subfrage 4 umfasst folgenden Inhalt: *„Welche Vor- und Nachteile haben interaktive Kommunikationsmittel in Zeiten von Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter?“*

Ziel dieser Subfrage ist es, eine Übersicht von Vor- und Nachteilen von aktiven und nicht-aktiven Kommunikationsmitteln in Veränderungszeiten aus Sicht der Mitarbeiter zu erhalten. Laut der Media-Richness Theory ist anzunehmen, dass aktive Kommunikationsmittel gegenüber nicht-aktiven in Veränderungsphasen von dem Mitarbeiter bevorzugt werden.

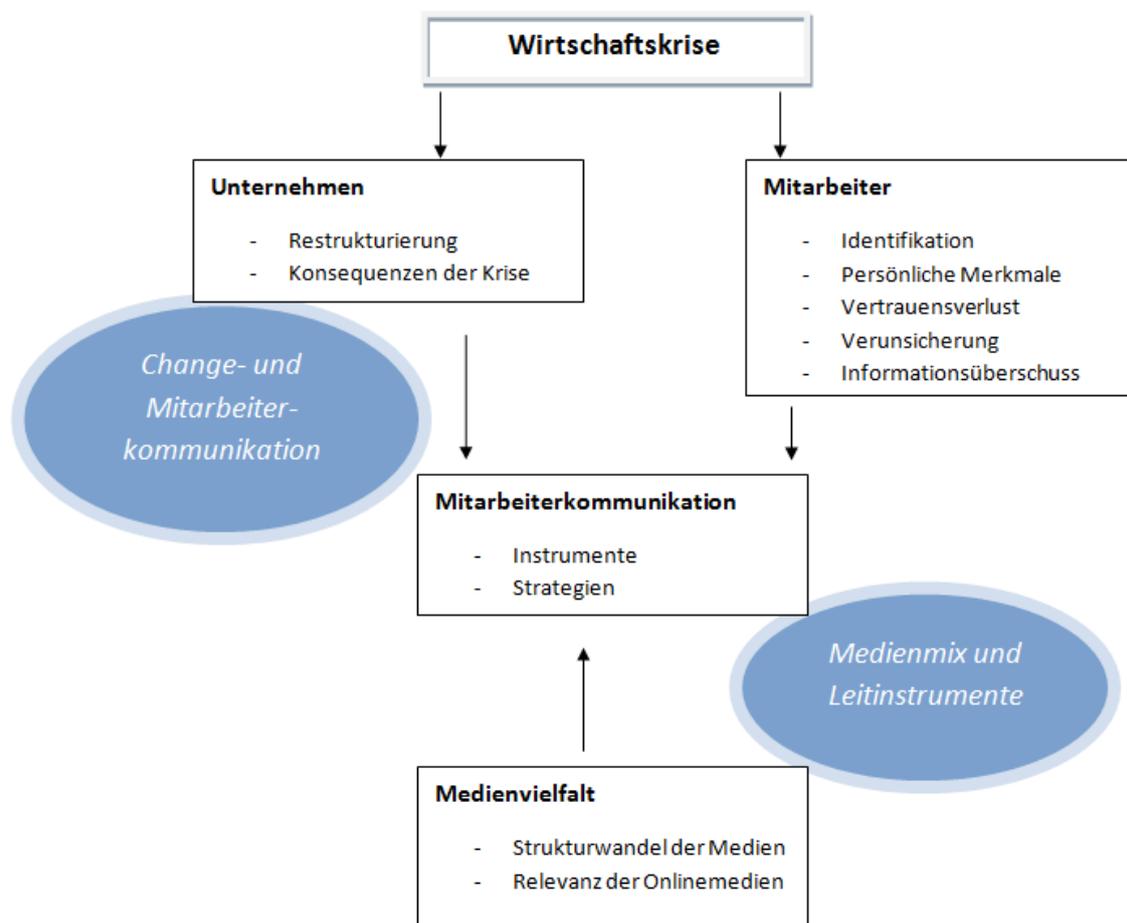
Hauptuntersuchungsfrage

Anhand der Ergebnisanalyse werden die vier Subfragen beantwortet. Zusammengefasst liefern sie die Antwort auf die Hauptuntersuchungsfrage: *„Welche Kommunikationsansprüche stellen Mitarbeiter an die Unternehmensleitung in Veränderungszeiten?“*

Die Hauptuntersuchungsfrage vereint die drei Bestandteile Reichtum des Mediums, Mitarbeiter und Veränderungen, die in den jeweiligen Subfragen zentral sind. In der Wissenschaft wird die Ausrichtung der Kommunikation auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter als notwendig betrachtet (Meier, 2002). Ob die Bedürfnisse mit den durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmensleitung in diesem konkreten Fall abgedeckt sind, wird die Auswertung der Ergebnisse zeigen. Der Fragenkatalog (Beilage 1) zielt auf die Beantwortung der Hauptuntersuchungsfrage ab und bringt Aufschluss über die Effektivität der getroffenen Maßnahmen.

3.3 Darstellung der vorliegenden Problematik

Die zentralen Themen der Untersuchungsfrage lauten Mitarbeiterkommunikation, Veränderungskommunikation und Medienwandel. Die Literaturanalyse betonte die einzelnen Schwerpunkte und die Verbindungen der Themen miteinander. Anhand der Erkenntnisse wurde ein Modell erstellt (Modell 3). Ziel des Modells ist die Veranschaulichung der vorliegenden Themenschwerpunkte und deren Zusammenhänge.



Modell 3: Veränderungen und Strukturwandel der Medien als Herausforderung der Unternehmenskommunikation

3.3.1 Erläuterung des Modells

Das entwickelte Modell stellt das Unternehmen im Kontext zu seinem Umfeld dar. Ausgangspunkt der Studie ist, dass das Unternehmen sich durch den Eigentümerwechsel in einer Umstrukturierungsphase befindet. Dieser Wechsel beeinflusst das Unternehmen in dessen Handeln. In welchem Maße dies geschieht, ist abhängig von dem Grad der Veränderung, dessen

Folgen für das Unternehmen und für die Mitarbeiter. Denn häufig ist so eine Übernahme gebunden an Restrukturierungsmaßnahmen. Dies kann wiederum zu Unruhe und Verunsicherung unter den Mitarbeitern führen.

Wie bereits im theoretischen Kader betont, sind die Mitarbeiter durch den rasanten Medienzuwachs zusätzlich zahlreichen externen Informationsquellen ausgesetzt. Vor allem den Onlinemedien wird eine größere Relevanz zugesprochen. Die Sender der Informationen sind in diesem Medienkanal unüberschaubar. Nicht nur die Unternehmensführung veröffentlicht Informationen, auch interne und externe Personen haben die Möglichkeit sowohl positiv als auch negativ zu reagieren.

All diese Aspekte haben Einfluss auf die Ausführung und die Akzeptanz der internen Kommunikationsmittel. Die Unternehmensführung wird aufgrund der Veränderungen unter Druck gesetzt. Bei einer professionellen Unternehmenskommunikation wird die Kommunikation den Veränderungen entsprechend angepasst und entspricht im optimalen Fall den Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeiter. Zusammenfassend liefert das Modell einen Überblick über die Zusammenhänge, der in der Studie aufgegriffenen Themengebiete. Besonders im Fokus stehen die Faktoren, die ausschlaggebend für die Anpassung der Mitarbeiterkommunikation sind. Das Modell ist nicht Teil der Studie, dient jedoch auch bei der Ergebnispräsentation als Demonstrationsmodell.

4. Methode

Eine qualitative Methode wird angewandt, um die benötigten Informationen zu erhalten. Eine strukturierte Vorgehensweise ist für eine erfolgreiche Durchführung und Analyse essentiell. Das Unternehmen (4.1.1), der Aufbau (4.1.2), der Ablauf (4.1.3) und die Analyse der Studie (4.2) werden in den folgenden Abschnitten näher definiert.

4.1 Untersuchungsobjekt

Viele Unternehmen leiden unter der wirtschaftlich schlechten Situation und müssen Umstrukturierungen durchführen. Diese Veränderungen nehmen verschiedene Formen an. Für die aktuelle Studie wurde ein Unternehmen, das sich in der freien Wirtschaft befindet und dessen Erfolg und Entwicklung stark von der Auftragslage abhängig ist, gesucht. Um die Untersuchungsfragen fundiert und praxisnah zu beantworten, bot sich ein Unternehmen an, das sich unmittelbar in solch einer Veränderungsphase befindet. Ein weiteres Kriterium war die Größe des Unternehmens. In kleineren Unternehmen sind die internen Kommunikationsmaßnahmen oft beschränkt und ein Mitarbeiter-Interview würde nicht die gewünschten Informationen liefern. Deshalb wurde vorab sichergestellt, dass das Unternehmen Mitarbeiterkommunikationsmaßnahmen durchführt. Ob sowohl aktive als auch nicht-aktive Kommunikationsmittel in dem Unternehmen eingesetzt werden und die Branche des Unternehmens, waren dahingegen nicht relevant.

4.1.1 Unternehmensbeschreibung

Auf der Suche nach einem geeigneten Untersuchungsobjekt, bot sich ein Münsteraner Unternehmen an. Deren Geschäftsleitung willigte ein, dass rund 30 Mitarbeiter an den Interviews teilnehmen. Die folgenden Zeilen beschreiben die Historie des Unternehmens und zeigen anhand der stattfindenden Entwicklung, dass das Unternehmen ein optimales Untersuchungsobjekt darstellt.

Das 1956 gegründete Unternehmen zählt zu einem der führenden Anbieter biologisch-chemischer Markenprodukte für Haus und Garten. Insgesamt sind 1034 Mitarbeiter in Deutschland und in ausländischen Niederlassungen in Europa, Amerika und Asien beschäftigt. Im Laufe der Jahre erfolgte der stetige Ausbau des Unternehmens hin zu internationaler Tätigkeit mit weltweit etablierten Marken. Das Unternehmen ist in zwei Geschäftsbereiche, Consumer und Expert,

gegliedert. Der Consumerbereich beinhaltet hochwertige Markenartikel für den Einzelhandel. Der Expertbereich umfasst ein umfangreiches Segment an Spezialdüngemitteln für die gewerbliche Anwendung. Trotz des Erfolgs des Unternehmens, blickt dieses auf zahlreiche Veränderungen und Umstrukturierungen, vor allem in den letzten Jahren, zurück.

1986 erfolgte die Übernahme durch den derzeit weltweit führenden Chemiekonzern. 14 Jahre später, im Jahr 2000, erwarb eine Aktiengesellschaft, die marktführend im Bereich von Kali- und Magnesiumprodukte sowie Salzprodukten und Düngemitteln ist, den Betrieb. Bis 2011 gehörte das Unternehmen als Tochtergesellschaft dieser Gruppe an. Der damalige Eigentümer verkaufte das Unternehmen an einen europäischen Private-Equity-Investor, woraufhin das Unternehmen finanziell selbstständig wurde. Die Vorgaben des Investors leiteten im Unternehmen sowohl strategische als auch personelle Veränderungen und Umstrukturierungen ein. So wurde mit Bekanntgabe des Verkaufs die gesamte Geschäftsleitung ausgetauscht. Zurzeit wird das Unternehmen von drei Geschäftsführern geleitet, von denen einer eine Interimsfunktion auf unbestimmte Zeit hat. Zusätzliche Entlassungen fanden im Zuge des Verkaufs nicht statt. Des Weiteren wurden Umstrukturierungen sowohl im Expert als auch im Consumer Bereich vorgenommen.

Diese Gegebenheiten stellen für die Durchführung der Studie optimale Voraussetzungen dar. Bei der Auswahl der Teilnehmer wurden die aufgestellten Kriterien, keine Zugehörigkeit zur Unternehmensführung, keine Funktion als Kommunikationsverantwortlicher des Betriebs und kein Mitglied des Betriebsrats, berücksichtigt. Ebenfalls wurde bei der Auswahl der Teilnehmer darauf geachtet, dass diese länger als sechs Monate im Betrieb tätig sind und nach Möglichkeit den Verkaufs- und Veränderungsprozess im Unternehmen miterlebt haben.

4.1.2 Aufbau der Interviews

Die drei wichtigsten Themenbereiche der Interviews formen die Mitarbeiterkommunikation, die Veränderungskommunikation und den Medienwandel. Folglich die Themen, die im theoretischen Kader als Schwerpunkte definiert wurden. Als Gesprächsleitfaden diente ein vorab aufgestellter Fragenkatalog, der auf die jeweiligen Teilaspekte abgestimmt ist. Während des Gesprächs hatte der Untersuchungsleiter die Möglichkeit, von diesem Leitfaden abzuweichen und weitere Fragen zu stellen.

Das Hauptaugenmerk der Studie liegt bei der Wahrnehmung der strategischen Mitarbeiterkommunikation bei der Zielgruppe während des Verkaufsprozesses und dem damit

verbundenen Geschäftsführungswechsel. Dabei stehen die eingesetzten internen Kommunikationsmittel des Unternehmens zentral. Nach einer persönlichen Einschätzung der allgemeinen Mitarbeiterkommunikation des Gesprächspartners, lenkte der Untersuchungsleiter den Schwerpunkt auf den vorrangigen Prozess und die Kommunikation zu dieser Zeit. Identifikation, Glaubwürdigkeit und Themenrelevanz gehörten ebenso zu den Gesprächspunkten, wie Vollständigkeit und Aktualität der kommunizierten Informationen. Auf diesem Wege wurden wichtige Informationen, um die Subfragen zu beantworten, gesammelt. Auch wurde der Mitarbeiter nach seiner persönlichen Einschätzung bezüglich aktiver Kommunikationsformen wie zum Beispiel ein aktives Newsportal gefragt. Unter anderem informierte der Gesprächsleiter den Interviewpartner über diverse interaktive Online-Medien, die im Bereich der Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden. Der vollständige Fragenkatalog ist in Beilage 1 aufgeführt.

4.1.3 Ablauf der Interviews

Die Interviews wurden am Standort Münster, wo rund 300 Mitarbeiter beschäftigt sind, durchgeführt. Die Teilnehmer stammen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens; unter anderem aus dem Controlling, der Produktion, sowie dem Export- und Consumer-Bereich. Die Länge der Interviews hing individuell von dem Gesprächspartner und dessen Redebereitschaft ab. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig. Vorab wurde dem Teilnehmer der Ablauf des Interviews erläutert und mitgeteilt, dass das Gespräch aufgezeichnet wird. Den Teilnehmern wurde ebenfalls versichert, dass die Auswertung der Interviews anonym erfolgt und sie in dem Dokument nicht namentlich aufgeführt werden. Es wurden lediglich die Eckdaten protokolliert. Das Interview fand in einem separaten Büro im Verwaltungsgebäude statt, in dem sich während der Durchführung des Interviews nur der Untersuchungsleiter und der Teilnehmer befanden.

4.2 Analyse der Interviews anhand der Grounded Theory

Die aufgezeichneten Interviews wurden vollständig ausgetippt und mit der sogenannten „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss (1967) analysiert. Die Grounded Theory, kurz GT, wird vor allem bei qualitativen Studien angewandt bei denen vor der Datensammlung kein festes theoretisches Gerüst aufgestellt wird (Elliot, Jones & Barker, 2002). Ziel der Analysemethode ist es, aus den Daten eine realitätsnahe Theorie zu entwickeln, die auch in der Praxis anwendbar ist. Des Weiteren ist mit Hilfe dieser Methode auch eine Abwandlung oder Ausweitung bereits

bestehender Theorien möglich. Die Beobachtung der Verhaltensmuster und sozialen Prozesse trägt zu der Theorie-Entwicklung bei.

Nach der Abnahme der Interviews erstellt der Untersuchungsleiter anhand der Literatur, der Untersuchungsfrage und den ersten erworbenen Erkenntnissen Kategorien und definiert diese. Die aufgestellten Kategorien werden nach den ersten Analysen auf Richtigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst. Für eine präzise Analyse wird jede Kategorie nicht nur strikt definiert, sondern auch vorab mit Beispielen versehen. Den einzelnen Kategorien wird ein Code zugeordnet, dieser wertet die Aussagen des Teilnehmers. Mit Hilfe des aufgestellten Kodierschemas wurden alle Interviews analysiert und die einzelnen Aussagen dem jeweiligen Code zugeordnet. Zur Überprüfung des aufgestellten Analyseverfahrens wurde ein zweiter Codierer hinzugezogen. Dieser analysierte 10% der Gesamtinterviews anhand des Kodierschemas. Mit Hilfe der Cohens Kappa Gleichung (Huizingh, 2006) wurde die Interrater-Reliabilität erfasst. Cohens Cappa ist ein statistisches Maß für die Übereinstimmung zwischen Beobachtern oder Urteilern. Durch dieses Maß wird angegeben inwiefern die Analyseergebnisse von der Subjektivität des Beobachters unabhängig sind. Der folgende Paragraph erläutert die Vor- und Nachteile der GT.

4.2.1 Vor- und Nachteile der GT

Die Grounded Theory ist keine einzelne Methode, sondern wie zuvor erläutert, eine Reihe ineinandergreifender Methoden. Das offene Analyseverfahren ist an Vor- und Nachteile gekoppelt. Diese werden nun näher erläutert; anschließend wird deutlich, warum die GT für die Wertung der Informationen geeignet ist.

Vorteil der GT ist, dass die Interviews nicht auf vorab festgelegte Faktoren limitiert sind (Elliot et al., 2002). Der Interviewer handelt nicht nach einem bestimmten Raster, sondern stellt sich auf den Interviewpartner ein. Dies lässt Spielraum für neue Theorien und für ein besseres, tiefgehendes Verständnis. Darüber hinaus ist es möglich, Faktoren, die in der Literaturstudie gegebenenfalls noch nicht aufgelistet wurden, zu ermitteln. Bei festgelegten Faktoren ist dieser Spielraum nicht gegeben. Auf diese Art können wichtige Informationen und Faktoren unentdeckt bleiben. Diese unstrukturierte Vorgehensweise wird jedoch auch kritisiert (Haig, 1995). Denn laut Haig (1995) ist ein systematischer Ablauf unerlässlich und deshalb sei diese Methode nicht zielführend. Blumer (1979) bemängelt, dass ein Untersucher aufgrund seines Wissenstandes immer voreingenommen ist und dieses Wissen nicht während der Abnahme der Interviews ausblenden kann. Goulding (2005) stimmt dem zu. Die Lösung liegt laut ihm darin, sich selbst zu

organisieren und das, was theoretisch möglich ist mit dem, was man in den Daten gefunden hat, zu koordinieren.

Trotz einiger Kritikpunkte ist das GT-Verfahren für die Analyse der aufgestellten Studie unerlässlich. Ein ausschlaggebender Punkt ist, dass der Untersucher während des Interviews nicht an ein striktes Raster gebunden ist und ihm somit mehr Handlungsfreiheit zur Verfügung steht. Der Teilnehmer steht im Mittelpunkt, er steuert das Interview und füllt es mit den gewünschten Themeninhalten. Aufgabe des Interviewers ist es auf diese Punkte einzugehen und fehlende Aspekte mit ins Gespräch zu bringen. Ebenfalls positiv anzumerken ist, dass der Untersucher die Möglichkeit hat vorab getätigte Aussagen in das Folgeinterview einzubringen (Elliot et al., 2002) und diese Aussagen auf ihre allgemeine Gültigkeit zu überprüfen.

5. Analyse

Insgesamt wurden 27 Interviews in dem Münsteraner Unternehmen durchgeführt. Diese wurden im Anschluss ausgetippt, um eine fundierte Analyse zu gewährleisten. Für das Erstellen des Kodierschemas wurden vier Interviews gelesen und die Kernaspekte raus geschrieben. Anhand von diesen wurden Analysekategorien aufgestellt. Jede Kategorie wurde definiert und mit Beispielen versehen. Anschließend wurden die ersten Interviews analysiert und die Kategorien auf ihre Deutlichkeit hin überprüft. Das vollständige Kodierschema ist in Beilage 2 zu finden. Zur Veranschaulichung sind im Paragraph 5.2 neben den zusammengefassten Ergebnissen der jeweiligen Kategorien ebenfalls deren Definition und Zitate aus den jeweiligen Interviews zu finden. Vorab werden im Abschnitt 5.1 die Teilnehmerdaten aufgeführt.

5.1 Teilnehmerdaten

Das Teilnehmerfeld umfasst 27 Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen des Consumer- und Expertbereichs und der Produktion. Darunter Logistik, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Controlling, Marketing, Produktmanagement, Personal und der Assistenzbereich. Die Mann-Frau Verteilung ist mit 13 zu 14 Teilnehmern ausgeglichen. Das Durchschnittsalter der Interviewpartner beträgt 41,9 Jahre. Die Altersspanne verläuft von 32 bis 54 Jahren. Die Gesprächszeit variiert zwischen 19:54 Minuten und 53:03 Minuten. Aus der gesamten Interviewzeit ergibt sich eine durchschnittliche Redezeit von 30:01 Minuten. 9,7 Jahre umfasst die durchschnittliche Arbeitszeit der Teilnehmer, wobei das kürzeste Arbeitsverhältnis sechs Monate und das längste 23 Jahre misst.

5.2 Die Kodierungen im Überblick

Insgesamt wurden elf Kategorien für die Analyse der Interviews aufgestellt. Die Kategorien wurden teils durch +, = und – gekennzeichnet, die jeweils für positive, neutrale und negative Wertungen stehen. Demzufolge standen 24 Codes für die Analyse zur Verfügung. Die Analyse erfolgte anhand des Kodierungskatalogs (Beilage 2). Die Genauigkeit der definierten Begriffe wurde anhand eines zweiten Codierers überprüft. Cohens Kappa beträgt 0,682, was einer beachtlichen Übereinstimmung zwischen dem ersten und dem zweiten Codierer entspricht. Demzufolge ist das Kodierschema valide. Die Wertung aller Aussagen ist ebenso wie die aus geschriebenen Interviews und die Wertung des zweiten Codierers auf der beigefügten CD

ROM hinterlegt. Die folgenden Seiten stellen die einzelnen Kategorien und eine Zusammenfassung der Analyse dar.

Identifikation

Identifikation ist das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit und Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen. Folglich handelt es sich um die Wahrnehmung der eigenen Person in Bezug zum Unternehmen. Hierzu zählt nicht die Bindung zu einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen oder Gruppen. Kennzeichnung: I+; I-

Fazit:

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sich die meisten Mitarbeiter nach wie vor mit dem Unternehmen und vor allem mit der Marke identifizieren (17 von 27; 63%). Nur zwei der insgesamt 27 Teilnehmer (7,4%) geben an, zurzeit keine Zugehörigkeit und Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen zu empfinden. Jedoch wird auch deutlich, dass durch den neuen Investor diese Verbundenheit abnimmt (8 von 27; 29,6%). So sagt eine Teilnehmerin (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre): *„Ja, es hat abgenommen. Also, ich war früher wesentlich stolzer darauf, für das Unternehmen X zu arbeiten.“* Ein weiterer Ausspruch, der die bröckelnde Identität zum Unternehmen aufweist, tätigt eine 39-jährige: *„Also, ich identifiziere mich sehr mit dem Unternehmen, aber ich hätte wahrscheinlich kein Problem, mich auch woanders einzufinden.“* Vor allem der hohe Stellenwert des Produktnamens und eine langjährige Anstellung in dem Unternehmen scheinen Faktoren für die anhaltende Stärke der Identifikation zu sein.

Ein visuelles Beispiel für die Identifikation mit dem Unternehmen bringt eine 42-jährige Teilnehmerin (Teilnehmer 14, weiblich, 42 Jahre), die jeden Tag an ihrer Kleidung einen Anstecker mit dem Unternehmenslogo trägt. Als Gründe für die Abnahme des Zugehörigkeitsgefühls wurde unter anderem die fehlende Bekanntheit der Strategie und Ausrichtung des Unternehmens genannt. Ein Teilnehmer (Teilnehmer 16, männlich, 34 Jahre) umschreibt die Ungewissheit folgendermaßen: *„Teil des Unternehmens, das ist wirklich schwierig, aufgrund der Veränderungsprozesse, die hier stattfinden. Es ist hier auf jeden Fall so, dass nicht so recht klar ist, welche Richtung das nimmt. Ob es eine Abspaltung gibt, in welcher Form, ob überhaupt der Standort erhalten bleibt. Es ist alles noch ein bisschen vage, also es ist schwierig.“* Eine Interviewpartnerin (Teilnehmer 18, weiblich, 47 Jahre) formuliert es noch schärfer, indem sie äußert, dass man gar nicht mehr so eng mit dem Unternehmen verbunden sein dürfe. Da in der

neuen Unternehmenskultur der Mensch nicht mehr so eine Rolle spiele wie vorher. Die fehlende Menschlichkeit wird von mehreren Teilnehmern bemängelt, die eindeutigste Formulierung tätigt ein 40-jähriger Teilnehmer (Teilnehmer 27, männlich, 40 Jahre), der die Mitarbeiter als "Produktionsfaktor" beschreibt. Häufig blicken die Teilnehmer auch auf die "früheren Zeiten" zurück, in denen das Unternehmen noch als Familie gesehen wurde. Darin, dass dies nicht mehr der Fall ist, stimmen die Teilnehmer allesamt überein.

Persönliche Mediennutzung

Der Begriff persönliche Mediennutzung umfasst die bevorzugten Kommunikations- und Informationsmittel im privaten Umfeld des Interviewpartners. Darunter fallen sowohl Offline- als auch Online-Medien, die sich in ihrem Interaktivitätsniveau unterscheiden. Die Codes unterscheiden sich zwischen einer passiven Online-Nutzung, einer aktiven und auf den Gebrauch von traditionellen Offline-Medien. Kennzeichnung: PMO-; PMO+; PMOF

Fazit:

In Bezug auf die persönliche Mediennutzung der Teilnehmer ist zu sagen, dass 51,9% (14 von 27 Teilnehmern) das Internet als bevorzugte Kommunikationsquelle nutzen, jedoch nicht darüber hinaus aktiv auf sozialen Kommunikationskanälen wie zum Beispiel Twitter und Facebook sind. Nur sechs der 27 Teilnehmer (22,2%) nutzen das Internet interaktiv und sind selbst auf den erwähnten Plattformen regelmäßig als Schreiber aktiv. 25,9% (sieben von 27 Teilnehmern) hingegen bevorzugen nach wie vor die traditionellen Offline Medien zur Informationsbeschaffung. Die Genauigkeit der Prozentzahlen variiert jedoch, da viele „Nicht-aktive Online Nutzer“ auf Portalen angemeldet sind, sie jedoch nur als sogenannte „Follower“ nutzen und nicht selbst aktiv Beiträge schreiben. Eine Aussage, die diese Schlussfolgerung bestätigt, lautet wie folgt (Teilnehmer 5 männlich, 36 Jahre): „Eher passiv, wenn mal eine Anfrage kommt und jemand an die Pinnwand schreibt, dann antworte ich auch. Ich bin jetzt aber nicht pro aktiv, dass ich da ständig präsent sein muss.“

Die Offline-User gaben an, dass sie Medien wie Zeitung und Radio bevorzugen, jedoch nicht auf Online Medien verzichten. Die interaktiven Medien meiden sie jedoch auch aus Selbstschutz, wie eine Teilnehmerin im Alter von 41 (Teilnehmer 13, weiblich, 41 Jahre) erzählt: „*Weil ich mich da irgendwo noch nie richtig mit befasst habe und weil das für mich einfach so ein Medium ist, man hört ja auch, was hinten rum so ausspioniert wird und was da passieren kann.*“ Bezüglich der

persönlichen Mediennutzung lässt sich folglich kein eindeutiges Fazit ziehen. Bei der relativ niedrigen Prozentzahl der aktiven Online User ist das Durchschnittsalter der Teilnehmer von 41,9 Jahren nicht außer Acht zu lassen. Eine Mitarbeiterin (Teilnehmer 7, weiblich, 35 Jahre) erläutert den Nichtgebrauch folgendermaßen: *„Ja, nein, ich meine ich hab jetzt ein Alter erreicht, 35, da wird man im Freundeskreis informiert, wenn irgendwas Sache ist und wenn nicht und ich muss das nicht mit 300 Leuten, die ich oberflächlich kenne teilen.“*

Ebenfalls ist anzumerken, dass alle Teilnehmerangaben, auf der Arbeit passive Online-Medien wie Mail oder das Intranet zu gebrauchen und daher durchaus mit diesen Medien vertraut sind. Als Grund für die Nichtaktivität auf den sozialen Plattformen wurde das Alter oder auch der Schutz der Privatsphäre genannt.

Allgemeine Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiterkommunikation ist die gezielte Kommunikation der Unternehmensführung und drückt sowohl die Einbeziehung der Mitarbeiter als auch das Prinzip der Wechselseitigkeit aus. Instrumente der Mitarbeiterkommunikation sind die Mitarbeiterzeitung, Intranet, Newsletter etc. Es geht in diesem Falle um die allgemeine gezielte, regelmäßige Kommunikation von der Geschäftsführung. Die Kommunikation während des Verkaufsprozesses ist in dieser Variabel nicht eingeschlossen (siehe Wahrnehmung der Veränderung im Unternehmen). Kennzeichnung: M+; M=; M-

Fazit:

Ziel dieser Kategorie war es in erster Instanz die gezielte, regelmäßige Kommunikation der Unternehmensführung zu ermitteln. Des Weiteren standen die Informationsbedürfnisse der Teilnehmer im Vordergrund. Für die Beurteilung der Kommunikation und der Kommunikationsmittel wurde eine weitere Kategorie eingeführt. Auch zu betonen gilt es, dass es sich hier um die alltägliche Kommunikation handelt, das heißt die Kommunikation während des Umbruchs beziehungsweise während des Verkaufs- und der anschließenden Umstrukturierungsphase ist von dieser Kategorie ausgeschlossen.

Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente sind sehr überschaubar. Als Hauptkommunikationsmittel werden E-Mails eingesetzt, diese verschickt die Geschäftsführung jedoch nicht in regelmäßigen Abständen, sondern nach Kommunikationsbedarf auf Seiten der Unternehmensleitung. Diese Unregelmäßigkeit wird auch im Allgemeinen von einem Großteil der

Teilnehmer kritisiert. Folglich betrachtet ein Mitarbeiter (Teilnehmer 26, männlich, 36 Jahre) die Kommunikation wie folgt: *„Aber Kommunikation ist eigentlich immer ein Thema,[...] je höher man ist, je mehr man diesen Helikopter Blick hat, sag ich mal, desto mehr denkt man, dass läuft hier alles und desto mehr wird auch die Kommunikation zumindest in die untersten Ränge unterschätzt.“* Als begleitendes Medium wird das schwarze Brett eingesetzt, was vor allem als Informationsquelle für die Mitarbeiter in der Produktion dient. Denn diese haben keinen eigenen Computeranschluss und somit keinen eigenen E-Mail Account. Das schwarze Brett ist auch in den anderen Gebäuden der Firma zu finden.

Vereinzelt haben die Abteilungen auch einen Newsletter erstellt, unter anderem R&D, IT und die Marketingabteilung. Die Personalabteilung versendet monatlich eine Mail, in der sie personale Veränderungen verkündet. Die Erstellung der Newsletter beziehungsweise der Mails erfolgt auf Eigeninitiative der Abteilungen und zählt daher strikt genommen nicht zu den Kommunikationsmitteln der Geschäftsführung.

Ebenfalls verfügt das Unternehmen über eine Intranetplattform. Diese entspricht einer abgewandelten Form der damaligen Konzernplattform. Nach dem Ausscheiden aus dem Konzern wurde diese übernommen und als Unternehmensplattform eingesetzt. Auf dieser sind zurzeit unter anderem Telefonlisten, Organigramme und Meldungen der IT zu finden. Zu Kommunikationszwecken der Unternehmensleitung wird diese nicht genutzt. Einmal jährlich findet eine Betriebsversammlung statt zu der alle Mitarbeiter eingeladen sind, des Weiteren finden regelmäßige Treffen mit Abteilungsleitern statt. Als Sprachrohr der Mitarbeiter fungiert der Betriebsrat, der sich aktiv für die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse einsetzt. Der Betriebsrat bietet den Mitarbeitern Sprechstunden an und veröffentlicht regelmäßig die Informationen über ein Heft oder als Newsletter. Zum Teil wird die Mitarbeiterkommunikation harsch kritisiert. So äußert sich eine 42-jährige Teilnehmerin (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre) wie folgt: *„Also, es gibt ja auch einfach leider und das muss ich deutlich sagen bei der Geschäftsführung kein Gefühl dafür, wie wichtig so etwas ist. Es ist in der Geschäftsführung glaube ich auch nicht bekannt, wie irritiert das Gros der Mitarbeiter ist.“*

Oft fehlt den Teilnehmern eine Regelmäßigkeit in der Kommunikation. Jedoch lassen die Interviews vermuten, dass die Kommunikation seit längerem bereits zur Nebensache der Geschäftsführung zählt (Teilnehmer 8, weiblich, 49 Jahre): *„Da das Thema Kommunikation eher stiefmütterlich bedacht wird, es werden Kommunikation immer von Fall zu Fall und dann auch immer jetzt gleich gemacht, aber es gibt keine richtige Struktur oder wo wir sagen, es wird*

generell so gehandhabt. Das ist ein generelles Problem, das wissen wir auch, dass wir da was tun müssen.“ Während Frauen die nach ihrer Meinung fehlende Kommunikation emotionaler beschreiben, äußert sich ein männlicher Teilnehmer (Teilnehmer 12, männlich, 42 Jahre) deutlicher: *„Ja, natürlich. Die Kommunikation hier ist absolut suboptimal, also absolut.“* Diese Aussage wird von einem anderen männlichen Teilnehmer (Teilnehmer 20, männlich, 49 Jahre) weiter ausgeführt: *„Die sollte eine sehr große Rolle spielen, das ist etwas, was im Moment nicht so stark entwickelt ist, was aber auch früher zu Konzernzeiten nicht stark entwickelt war. Das war trotz gewisser Aktionen, die es auch hier in der Vergangenheit gegeben hat, immer ein gewisser...ein gewisses Manko, dass diese Kommunikation von Richtung Unternehmensleitung oder Geschäftsführung eher schwach ausgeprägt war.“* Einem anderen Teilnehmer (Teilnehmer 16, männlich, 34 Jahre) reicht die Kommunikation hingegen völlig aus und möchte nicht mit überflüssigen Informationen überhäuft werden.

Zusammenfassend wünscht sich das Teilnehmerfeld, bis auf zwei Ausnahmen, eine regelmäßigere, offenere Kommunikation von der Unternehmensleitung. Auf die Form der Kommunikation wird in der Kategorie 'Beurteilung der eingesetzten Kommunikation und Kommunikationsmittel' näher eingegangen.

Beurteilung der eingesetzten Kommunikation und Kommunikationsmittel

In dieser Kategorie werden die Aussagen bezüglich eingesetzter Kommunikationsmittel der Geschäftsführung und die Beurteilung der Kommunikation der Geschäftsführung aus Sicht des Teilnehmers zusammengetragen. Es geht hier um die alltägliche Kommunikation und nicht um die Kommunikation während der Umstrukturierungsphase. Kennzeichen: K+; K=; K-

Fazit:

Diese Kategorie beinhaltet alle Aussagen, die sich auf die Beurteilung der eingesetzten Kommunikation und Kommunikationsmittel der allgemeinen Mitarbeiterkommunikation zurückführen lässt. Ausgeschlossen sind demnach Äußerungen zu der Kommunikation in Zeiten von Veränderungen. Die Teilnehmer wurden zu den, zuvor festgelegten gezielten Kommunikationsmitteln der Unternehmensleitung befragt. Im Fokus stand der Nutzungsaspekt des jeweiligen Tools.

Eine Zeit lang gehörte das Unternehmen einem großen DAX-Konzern an. In dieser Zeit wurde ein Großteil der internen Unternehmenskommunikation durch die Muttergesellschaft gesteuert.

Das Unternehmen wurde bei den Kommunikationsmitteln wie Intranet oder Zeitschrift integriert und somit mit den jeweiligen Informationen versorgt. Für die umfassende Kommunikation war damals eine eigene Abteilung zuständig. Nach dem der Düngemittelhersteller verkauft worden ist, wurde die Plattform des damals gut genutzten Intranets übernommen und an den Hausstil des Unternehmens angepasst. Es gibt keine zuständige Abteilung mehr, die dieses mit Informationen füllt. Diese Nicht-Nutzung schlägt sich auch auf den Gebrauch der Mitarbeiter nieder. So beschreibt eine 42-jährige (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre) das Intranet folgendermaßen: *„Es ist mehr Notportal, wo ein paar Basic-Informationen drin sind, was jetzt aber auch nicht genutzt wird, um da jetzt irgendwelche Kommunikation zu machen.“* Nach der erneuten Übernahme geben viele Teilnehmer an, dass sie das Portal früher regelmäßig in Anspruch genommen haben, es nun jedoch aufgrund der fehlenden Aktualität nicht mehr aufsuchen. Teilweise bemühen sich einzelne Mitarbeiter dieses Portal aufrecht zu erhalten, sagen jedoch selbst, dass dies bisher noch nicht geglückt ist. *„Aber eben halt das Intranet, das Portal regelmäßig zu pflegen, aber es ist da zurzeit noch nicht wirklich eine Struktur eingekehrt, muss man ganz klar sagen“*, erläuterte eine 49-jährige Interviewpartnerin (Teilnehmer 8, weiblich, 49 Jahre). Weiter ergänzt diese Teilnehmerin: *„Das stimmt ja, die werden teilweise auch noch genutzt, teilweise werden dort Dinge eingestellt. Aber es ist halt nicht unbedingt sichergestellt, dass das alles aktuell ist. Weil es gibt verschiedene Leute, die etwas einstellen und unterschiedliche Wertigkeit.“* Fast alle Teilnehmer sind davon überzeugt, dass das Intranet eine gute Kommunikationsplattform für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation bietet und dass man dieses effektiv wieder aufleben lassen sollte. Wie genau dies nach Meinung der befragten Mitarbeiter aussehen könnte, ist in den Kategorien 'Vorstellung von einer guten Mitarbeiterkommunikation' und 'Gewünschte Themeninhalte' zu finden.

Das derzeitige Hauptkommunikationsmittel der Geschäftsführung, E-Mail, wird als Medium an sich nicht kritisiert. Jedoch empfinden die Mitarbeiter die verschickten Informationen als teilweise verwirrend. So wurde mehrfach ein verschicktes Organigramm erwähnt, dass für Unruhe sorgte. In diesem wurde die neue Aufteilung des Unternehmens präsentiert, jedoch laut Aussagen der Teilnehmer unvollständig und teils fehlerhaft. Eine 47-jährige (Teilnehmer 18, weiblich, 47 Jahre) berichtet folgendes über diese Mitteilung der Geschäftsführung: *„[...] jetzt wurde ein Organigramm veröffentlicht, worüber viele Leute überrascht waren, sogar Leute die drauf standen, welche die nicht drauf standen. Wo der Unterbau noch nicht steht, wo zu wenig kommuniziert wird um das Organigramm herum. Es wird ja nicht mitgeteilt, was das jetzt genau*

heißt im Klartext, weil es für diese Art von Information noch zu früh war und auch sonst ist es hier so, dass wir viele Gerüchte haben... aber nicht eine klare Kommunikation.“

Als unterstützendes Kommunikationsmittel wird ein schwarzes Brett eingesetzt, an dem alle Meldungen, die per Mail verschickt werden, sowohl von der Unternehmensleitung als auch vom Betriebsrat, veröffentlicht werden. Dieses Medium ist vor allem für die gewerblichen Mitarbeiter, die nicht über einen Computer Zugang verfügen, gedacht. Jedoch ist das schwarze Brett auch in den anderen Häusern des Firmensitzes zu finden. Die Wahrnehmung dieses Tools ist bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich, vor allem im Hauptgebäude wird das Instrument häufig als überflüssig empfunden. Zum einen, da die Informationen auch bereits über Mail verschickt worden sind und zum anderen wird dies auf den ungünstigen Standort, im Verwaltungsbüro neben der Poststelle, zurückgeführt. *„Ja, gut und dann hängt es noch an einer Stelle, wo ich jetzt auch nur alle drei Wochen vorbeikomme“*, lautet die Antwort eines Teilnehmers (Teilnehmer 19, männlich, 43 Jahre) auf die Frage, ob er das schwarze Brett nutze. Obwohl fünf der Teilnehmer (18,5%) sagen, dass das schwarze Brett überflüssig sei, sind sich die meisten bewusst, dass die gewerblichen Mitarbeiter auf diese Form der Kommunikation angewiesen sind.

Ein weiterer Punkt, der negativ von den Teilnehmern genannt wird, ist der Sprachgebrauch der Geschäftsführung. Dieser fiel vor allem auf den alljährlichen Betriebsversammlungen auf. Wichtige Informationen können durch die zahlreichen Anglizismen vor allem von den gewerblichen Mitarbeitern nicht verarbeitet werden. *„Ja, ja, wenn man versteht was das heißt, dann kann man auch damit umgehen. Ja, aber die können mir ja alles erzählen. Wenn ich nicht mal weiß, was das Wort heißt“*, verdeutlicht ein 49-jähriger (Teilnehmer 21, männlich, 49 Jahre) seine Situation auf Betriebsversammlungen. Die Mitarbeiter sind sich darüber bewusst, dass ein internationales Unternehmen nicht frei von der englischen Sprache ist. Jedoch wird deutlich, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter der Unternehmensleitung auf Betriebsversammlungen nicht folgen kann. Obwohl die Geschäftsführung den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, Fragen zu stellen, wird diese aus Angst der Bloßstellung nicht genutzt. Viele Mitarbeiter sehen dies als großes Manko, was nicht nur auf Betriebsversammlungen, sondern auch im Schriftverkehr auftaucht. Ein Teilnehmer (Teilnehmer 26, männlich, 36 Jahre) sieht die Schuld jedoch nicht bei den Geschäftsführern, sondern sieht die Mitarbeiter in der Pflicht nachzufragen. Er vergleicht die Manager mit Politikern, die während einer Ansprache zur Bevölkerung ihr Sprachniveau ebenfalls nicht anpassen. Die Scheu der Mitarbeiter kann er teils verstehen, sieht dann jedoch die nächsten Vorgesetzten in der Pflicht.

Ein abschließender Aspekt der ebenfalls mehrfach auftaucht, ist die Verbindung zu anderen Standorten. Die Firma ist international aufgestellt und hat mehrere Ländereinheiten. Eine interaktive Kommunikation ist jedoch zurzeit nicht gegeben, so dass Mitarbeiter aus Eigeninitiative heraus, bereits Plattformen zum Informationsaustausch gegründet haben. Auch hier sehen die Mitarbeiter noch Handlungsbedarf, um das vorhandene Wissen der Mitarbeiter aus allen Standorten effektiv zu nutzen. Zusammenfassend ist zu sagen, dass eine Anzahl von Kommunikationsmitteln bereits vorhanden sind, die Nutzung laut der Mitarbeiter jedoch nicht effektiv ist.

Wahrnehmung der Veränderung im Unternehmen

Die Wahrnehmung der Umstrukturierung und des Verkaufsprozesses des Unternehmens empfindet jede Person unterschiedlich. Während die eine Person, die Veränderung als zeitliches Tief mit geringen Folgen betrachtet, ist es möglich, dass die zweite bereits Existenzängste des Unternehmens entwickelt. Kennzeichnung: WV+, WV-; WV=

Fazit:

Bevor der geplante Verkauf des Unternehmens 2009 bekannt gegeben wurde, musste das Unternehmen bereits diverse Einsparungen hinnehmen. Das anschließende Bieterverfahren und der Verkauf wurden im Jahr 2011 abgeschlossen. Darin, dass die Umstrukturierungsphase noch nicht beendet ist, sind sich die Teilnehmer allesamt einig. Ebenfalls bestätigte das gesamte Teilnehmerfeld die Unsicherheit, die sie vor, während und auch nach dem Verkaufsprozess spürten beziehungsweise spüren. Besonders in Erinnerung ist bei einigen Teilnehmern der Bieterprozess, bei dem für den Großteil unbekannte Interessenten sich auf dem Firmengelände mit den Verantwortlichen trafen und verhandelten. Die Kommunikation während des Verkaufsprozesses war sehr eingeschränkt und die Teilnehmer hätten gerne nähere Informationen zum aktuellen Stand gehabt. So berichtet ein Teilnehmer (Teilnehmer 2, männlich, 39 Jahre): *„Weil während der Verkaufsphase Besuche stattfanden, da gab es natürlich viele, viele Fragezeichen. Zu dem Zeitpunkt konnte man da aber auch keine Informationen weitergeben“*. Jedoch fügte die Mehrheit der Teilnehmer ebenfalls hinzu, dass es der Geschäftsführung aufgrund der Verschwiegenheitspflicht nicht möglich war zu kommunizieren, um den Verkaufsprozess nicht negativ zu beeinflussen. So sieht es auch ein 41-jähriger Angestellter (Teilnehmer 12, männlich, 41 Jahre): *„Ja, natürlich, klar. Aber das liegt in der Natur der Sache, das ist jetzt nicht unbedingt dem*

Unternehmen geschuldet oder ... muss man das Unternehmen für anklagen. Das hat was mit Geheimhaltungsgründen und Confidentiality zu tun.“ Was die fehlenden Informationen bei den Mitarbeitern auslöste, beschrieb ein Teilnehmer (Teilnehmer 4, männlich, 54 Jahre) wie folgt: *„Das war wie ein aufgescheuchter Hühnerhaufen, ja.“*

Als der Verkaufsprozess abgeschlossen war und der Käufer, eine private equity Gesellschaft, feststand, wurde die Geschäftsleitung ausgetauscht und ein neues dreiköpfiges Team, bestehend aus einem externen, einem internen und einem Interimsgeschäftsführer eingeführt. Der Finanzinvestor nutzte eine Betriebsversammlung, um sich der Belegschaft vorzustellen und zukünftige Pläne zu erläutern. Den erhaltenen Informationsinhalt beschrieben die Interviewpartner jedoch als sehr gering. Sie vermissten klare Strukturen und genaue Strategien, wie man diese Pläne erreichen soll. Ein weiteres Manko, was häufig genannt wurde, ist die fehlende Präsenz und folglich große Distanz der Geschäftsführer zu den Mitarbeitern. Während viele noch an den „alten Familienzeiten“ hängen und zu dem Wandel hin zu einer „Cash-getriebenden Firma“ noch nicht bereit sind, formuliert ein männlicher Teilnehmer (Teilnehmer 12, männlich, 42 Jahre) seine Meinung folgendermaßen: *„Aber diese Zeiten sind vorbei, dass man eine glückliche Familie ist und vor sich hin arbeitet. Das ist nicht mehr.“* Es ist sogar die Sprache von einer gewollten Distanz zu den Mitarbeitern und das *„regieren aus dem Elfenbeinturm heraus“*. In Bezug auf die Veränderungen im Arbeitsfeld ist zu sagen, dass die Mitarbeiter ihren gewohnten Tätigkeiten nachgehen, jedoch aufgrund der Umstrukturierungen einen höheren Arbeitsaufwand empfinden. Abschließend ist zu dieser Kategorie hinzuzufügen, dass auch hier gilt, dass die mangelnde Kommunikation und das Fehlen von klaren Strukturen für Unsicherheit sorgen. Eine Äußerung, die das Gros der Mitarbeiter vertritt, tätigte eine 40-jährige (Teilnehmer 23, weiblich, 40 Jahre): *„Negative Information ist besser als keine oder nur so vage Informationen bis gar keine. Keine Informationen sind schlechte Informationen.“*

Kommunikation in Zeiten von Veränderung

Dieser Faktor beschreibt die individuelle Wahrnehmung der gezielten Mitarbeiterkommunikation der Interviewpartner während der Veränderungszeit. Kennzeichnung: KV+; KV-; KV=

Fazit:

Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass die Kommunikation in Zeiten von Veränderungen intensiviert oder zu mindestens gleichbleibend sein soll. Obwohl die Teilnehmer

während des Bieterprozesses den Wunsch nach detaillierten Informationen hatten, war ihnen bewusst, dass dies aufgrund der Rahmenbedingungen größtenteils nicht möglich war. *„Ne, wurde uns ja immer versichert, dass sie mehr nicht sagen können als sie gesagt haben. Ich hab dem einfach mal meinen Glauben geschenkt“*, so ein männlicher Teilnehmer (Teilnehmer 11, männlich, 42 Jahre). Jedoch gaben die Befragten an, dass bereits einfache Grundinformationen ohne tiefgehende Details geholfen hätten, die Unsicherheit einzudämmen. Zu dem Kommunikationsinhalt während des Verkaufsprozesses gilt es noch zu sagen, dass die gegebenen Informationen für die Mitarbeiter nicht mehr neu waren. Da sie diese bereits aus internen oder externen Quellen erfahren haben. Vor allem nach dem Verkauf und der Bekanntgabe des neuen Eigentümers erwarteten die Teilnehmer eine klare Struktur und Ausrichtung für die kommenden Jahre. Bei der Betriebsversammlung wurden diese Ziele nach Meinung der Beteiligten nicht deutlich. Ihnen haben genaue Vorstellungen des neuen Eigentümers gefehlt und damit das Gefühl, dass man gemeinsam versuche an dem Erfolg der Firma zu arbeiten. *„Was zurzeit ein bisschen fehlt ist die Mitarbeiter... sind die Informationen, was die langfristige Ausrichtung angeht“*, berichtet ein Mitarbeiter und ergänzt (Teilnehmer 3, männlich, 50 Jahre), *„was halt so nen bisschen fehlt ist die Kommunikation, dass man die Mitarbeiter mal mit ins Boot holt. Sich mal vor die Leute stellt und klar sagt, wo es lang geht.“* Drei Mitarbeiter (11,1%) gaben an sich während des Verkaufsprozesses ausreichend informiert zu fühlen. So erzählt ein Teilnehmer (Teilnehmer 12, männlich, 41 Jahre): *„Extrem, das war schon transparent, das muss man sagen. Es gab eine Mitteilung wer das ist, dann gab es auch kurz darauf eine Betriebsratsversammlung und da wurd auch ganz klar gesagt, was sie wollen. Strategie von denen ist ganz klar kommuniziert.“*

Negativ in Erinnerung bleibt hingegen allen Teilnehmern die Einführung der Geschäftsleitung. Die neue Unternehmensleitung bestehend aus einem internen, einem externen und einem Interimgeschäftsführer, suchte bisher nicht den Kontakt mit den Mitarbeitern. Der Interne Geschäftsleiter ist seit Jahren bei den Mitarbeitern bekannt. Der Interimgeschäftsführer präsentierte sich einmalig auf der Betriebsversammlung, zu diesem Zeitpunkt war jedoch noch nicht seine Funktion als Übergangsgeschäftsleiter bekannt. Der dritte Geschäftsführer ist den meisten Mitarbeitern gänzlich unbekannt. *„Gar nicht, also ich weiß ehrlich gesagt von der ganzen Geschäftsführung außer vom Herrn X (intern) noch kein Gesicht. Die könnten mir über dem Weg laufen und ich hab noch kein Gesicht“*, beschreibt eine 39-jährige (Teilnehmer 24, weiblich, 39 Jahre) die Beziehung zur Geschäftsführung.

Auf der Betriebsversammlung wurde den Mitarbeitern ebenfalls versichert, dass

Folgeinformationen zur Strategie nachgereicht werden. Eine weibliche Teilnehmerin (Teilnehmer 15, weiblich, 43 Jahre) erinnert sich daran: *„Es wurden Strategien vorgestellt, aber verfeinerte Konzepte sollten später kommuniziert werden, die aber nie kommuniziert wurden und im Moment ist es da ein bisschen...hat man wenig Informationen, die man da erhält.“* Ein 36-jähriger Mitarbeiter (Teilnehmer 5, männlich, 36 Jahre), der bereits länger als 12 Jahre für das Unternehmen arbeitet ist von der Vorgehensweise des Unternehmens enttäuscht: *„Da muss ich sagen, gerade in der Zeit, die Veränderungen, die die Firma durchgemacht hat, ist die Kommunikation durch die Führungsebenen... lässt sehr zu wünschen übrig oder ließ sehr zu wünschen übrig.“* An dieser fehlenden Kommunikation koppelt er auch Unzufriedenheit und sogar Frustration.

Wenn man die Aussagen zu dieser Kategorie zusammenfasst, überwiegt der Eindruck, dass der Informationsbedarf in Zeiten von Veränderungen relativ hoch ist. Das Verständnis der Mitarbeiter für die Verschwiegenheit zu eventuellen Käufern ist eine Zeit lang gegeben. Jedoch erwarten diese nach Verkauf des Unternehmens eine klare, strukturierte Strategie und vor allem eine offene, regelmäßige Kommunikation. Eine Nicht-Kommunikation führt zur Steigerung des sogenannten „Flurfunks“, dessen Ausmaß in der folgenden Kategorie analysiert wird.

Flurfunk/ externe Quellen

Diese Kategorie umfasst alle Informationen, die die Mitarbeiter während des Veränderungsprozesses bezüglich der Vorgänge in dem Unternehmen und der Auswirkungen des Verkaufes zusätzlich bekommen (also nicht offiziell von der Geschäftsführung!).
Kennzeichnung: F; E

Fazit:

Die Analyse dieser Kategorie zeigt, welche Rolle inoffizielle Informationsquellen in solch einem Veränderungsprozess spielen. So äußerte sich ein 42-jähriger (Teilnehmer 11, männlich, 42 Jahre), der sich insgesamt gut informiert fühlte, wie folgt: *„Hätte man nicht die schwarzen Kanäle von außen rum ... wenn man die reine, offizielle Kommunikation sieht, war sie eigentlich etwas dürftig.“* Diese schwarzen Kanäle lieferten Informationen über potentielle Käufer und über laufende Projekte im Unternehmen. Laut einer Aussage eines männlichen Teilnehmers (Teilnehmer 27, 40 Jahre) ist der Flurfunk aktiver denn je. Das liege vor allem daran, dass es keine offizielle Kommunikation mehr gäbe. *„Ja, der Flurfunk hat sozusagen viel der Kommunikation*

übernommen“, stimmt eine Teilnehmerin mit dieser Aussage überein (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre).

Die Analyse erweckt den Eindruck, dass die fehlende Kommunikation der Unternehmensleitung den Flurfunk zusätzlich „ankurbelt“. Dass dies oft auch zu Missverständnissen und zusätzlicher Unruhe führen kann, erklärt ein Teilnehmer wie folgt (Teilnehmer 26, männlich, 36 Jahre) : *„Dazu möchte ich Ihnen eins sagen, der Flurfunk ist natürlich immer gut und schön, aber ich versuche mittlerweile, weil man sonst wahnsinnig wird, den Flurfunk zwar aufzunehmen, dann aber auch direkt zu sagen, bist du dir sicher, weil wenn es danach geht, hätte man.... Naja, nicht gerade den Strick nehmen sollen, aber das verunsichert schon.“* Das die Mitarbeiter dennoch nicht auf diese Informationsquelle verzichten wollen, verdeutlicht eine 35-jährige (Teilnehmer 7), die versucht mindestens einmal in der Woche mit ihren Kollegen Essen zu gehen, um auf dem neuesten Stand zu bleiben. Dass dieser Flurfunk etwas zu berichten hat, wird in mehreren Interviews deutlich. Denn zurzeit kursiert das Gerücht, dass der Verkauf des Expertsbereichs bereits feststünde, jedoch noch nicht offiziell kommuniziert werde.

Zu einer der wichtigsten externen Informationsquellen gehört das Internet, wie ein 50-jähriger berichtet (Teilnehmer 3, männlich, 50 Jahre): *„Joa, man hatte ja vorher schon...wir informieren uns ja auch selbst oft im Internet und da kriegt man die Informationen viel schneller als intern.“* Neben dem Internet und dem Flurfunk erhalten die Mitarbeiter zusätzlich Informationen aus der Presse, die teils schneller als die interne Kommunikation ist. So habe die Financial Times Deutschland bereits mehrmals über das Unternehmen und anstehende Veränderungen berichtet. Der Informant ist unbekannt, laut den Vermutungen der Teilnehmer handle es sich aber um eine oder mehrere interne Personen. *„Ich glaube, dass waren teils inoffizielle Pressemitteilung“*, so die Vermutung eines Mitarbeiters (Teilnehmer 19, männlich, 43 Jahre). Ebenfalls wurde erwähnt, dass Auszüge einer Mail des Betriebsrats an die Presse weitergeleitet wurden. Als Konsequenz senkte der Betriebsrat daraufhin den Informationsfluss.

Eine 35-jährige Teilnehmerin berichtete auch, dass sie auf diversen Tagungen mit Konkurrenzfirmen weitere Informationen über interne Vorgänge der Firma gehört habe (Teilnehmer 7, weiblich, 35 Jahre). Dass der rege Flurfunk und die Informationen aus externen Quellen einen enormen Zeitaufwand in Anspruch nehmen und zu Lasten der Produktivität gehen, wurde mehrfach erwähnt.

Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter

Inwiefern die Veränderung Auswirkungen auf den Mitarbeiter hat, wird unter diesem Aspekt zusammengefasst. Hierzu zählen alle Punkte, die nicht direkt auf die Identifikation mit dem Unternehmen bezogen sind. Kennzeichen: MV+; MV-; MV=

Fazit:

Die Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter nehmen unterschiedliche Formen an. Häufig wird jedoch von den einstigen „Familienverhältnissen“ der Firma berichtet. „Familiengefühl von früher? Ja, das kann ich so auch mit unterschreiben und das vermiss ich auch total“, berichtet eine Interviewpartnerin (Teilnehmer 10, weiblich, 44 Jahre). Des Weiteren wird von einer gefühlten Minimierung der Wertschätzung der Mitarbeiter gesprochen. Diese haben sich teils innerlich frustriert und resigniert zurückgezogen.

Die Beschreibung „Dienst nach Vorschrift!“ wird ebenfalls mehrfach in Zusammenhang mit der Veränderung im Unternehmen gebracht. Während einige Mitarbeiter dem sogenannten Familiengefühl hinterher trauern, sieht es ein 36-Jähriger (Teilnehmer 5, männlich, 36 Jahre) pragmatischer: *„Ein Stück weit hat sich das jetzt auch verändert aufgrund unserer neuen Eigentümerstruktur, wir sind jetzt bei einem private equity house und da ist der Ton ein bisschen härter, dass wirklich diesem familiären Zusammenarbeiten ... ist jetzt durch den Druck der finanziellen Märkte und der allgemeinen Situation nen Stück weit zurückgegangen.“*

Als Folgen dieses Wandels und der zunehmenden Unsicherheit erzählen die Interviewteilnehmer, dass Mitarbeiter auf der Suche nach Alternativen sind und sich bei anderen Unternehmen bewerben. Auch in Bezug auf diesen Punkt wird die fehlende Bekanntheit der Ziele und der Strategie des neuen Eigentümers als Ursache genannt. Die Mitarbeiter suchen Sicherheit und einige können diese zu dem aktuellen Zeitpunkt im Unternehmen nicht finden.

Die Auswirkungen auf den Zusammenhalt der Mitarbeiter werden ganz unterschiedlich beschrieben. So berichtet zum Beispiel eine Teilnehmerin (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre) von „Grabenkämpfen“ unter den Mitarbeitern, während eine andere Teilnehmerin (Teilnehmer 24, weiblich, 39 Jahre) betont, dass die Mitarbeiter durch diese Umstände näher zusammengewachsen sind und sich mehr Zeit für einander nehmen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die negativen Aussagen in Bezug auf die Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter überwiegen. Zentrale Punkte sind demnach Unsicherheit, Demotivation und der sogenannte „Dienst nach Vorschrift“.

Vorstellung von einer guten Mitarbeiterkommunikation

Dieser Faktor umfasst alle Äußerungen, die der Interviewteilnehmer zu seinen Wunschkommunikationsmitteln und somit zur Ausrichtung der optimalen Mitarbeiterkommunikation zählt und was diese bewirken kann. (Rolle der Mitarbeiterkommunikation) Kennzeichen: GK

Fazit:

Bei der Frage nach der Vorstellung von einer guten Mitarbeiterkommunikation wurde deutlich, dass die Mitarbeiter durch die andauernde Umstrukturierungsphase und der laut Aussagen der Teilnehmer fehlenden Kommunikation geprägt sind. Die Ansprüche der Interviewpartner sind dementsprechend niedrig angesetzt. Auch deshalb, da sie den Zeitaufwand einer gut organisierten Mitarbeiterkommunikation als enorm einschätzen. Jedoch sehen sie auch die Unternehmensleitung in der Pflicht Grundinformationen zu kommunizieren.

So erwarten die Teilnehmer, dass die Unternehmensleitung auf die kursierenden Gerüchte des Flurfunks eingeht und somit die Unsicherheit ein Stück weit eingrenzt. Den Teilnehmern ist bewusst, dass eine 100% Weitergabe von Detailinformationen nicht möglich ist. Dennoch fordern sie zumindest Aussagen zu der Strategie des Unternehmens, denn diese ist den meisten Teilnehmern, wie bereits zuvor in der Analyse berichtet unbekannt. Ohne eine klare Strategie und Zielvorgaben sei es den Mitarbeitern nicht möglich, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und die erforderliche Leistung zu bringen. Ein Mitarbeiter (Teilnehmer 5, männlich, 54 Jahre) beschreibt den Prozess wie folgt: *„Wenn keine Informationen von oben nach unten stattfinden, entstehen Gerüchte, das ist ganz klar, in solchen Zeiten des Wechsels, dass wissen Sie wahrscheinlich im Laufe Ihrer Vorbereitung, erheblich, naja dann bauen sich eben Ahnungen, Gerüchte, Widerstände auf, das ist ganz klar, wenn man da nicht immer weiß, was Tagespolitik ist, dann passiert das nicht so.“*

Der Wunsch nach einer offenen, transparenten und regelmäßigen Kommunikation ist enorm. Laut Aussagen der Mitarbeiter hat eine proaktive Kommunikation auch zahlreiche Vorteile für die Unternehmensleitung. Das Wissensportal der Mitarbeiter sei enorm und könne dem Finanzinvestor, der keinen direkten Bezug zu der Branche hat, weiterhelfen. Die Art der Kommunikation ist nebensächlich, so erfordere es nicht immer eine offizielle Betriebsversammlung. Kurze Statements, auch mit geringem Informationsgehalt, würden bereits einen positiven Effekt aufweisen. Diese Kommunikation erfordere auch eine höhere Präsenz der

Geschäftsführung und nicht die „Abschottung in den Elfenbeinturm“ (Teilnehmer 14, weiblich, 42 Jahre). Laut Auffassung einer Mitarbeiterin (Teilnehmer 23, weiblich, 40 Jahre) lebt und fällt ein Unternehmen durch die Kommunikation der Unternehmensleitung. Dies wird durch alle Teilnehmer bestätigt und auch mit der Auffassung, dass eine gute Mitarbeiterkommunikation das Zusammengehörigkeitsgefühl, sowie die Identifikation fördere und letztendlich einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg habe, stimmen die Befragten überein.

Zurzeit überwiegt jedoch bei einigen Mitarbeitern das Gefühl, dass die Unternehmensleitung die Kommunikation mit den Mitarbeitern meidet und für unwichtig empfindet. Diese Auffassung wird durch die Aussage eines Teilnehmers (Teilnehmer 27, männlich, 40 Jahre) folgendermaßen formuliert: *„Ja ... und die Ehrlichkeit, wobei ich glaube, das ist ein Anspruch, den ich an den neuen Eigentümer nicht haben kann.“* Auch hier erwarten die Teilnehmer nicht den gleichen Einsatz wie von der alten Geschäftsführung. Jedoch ist vielen das Gesicht der Geschäftsführung unbekannt. Die Distanz zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung könne laut Aussagen der Mitarbeiter durch kleine Aktivitäten bereits minimiert werden. Die Vorstellung der Geschäftsführung ist eine der Forderungen. Ebenfalls wurde angemerkt, dass einfache Rundgänge über das Firmengelände oder eine inoffizielle Versammlung bereits wieder Vertrauen schaffen würden.

In Bezug auf die Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Mitarbeitern wurde auch der intensive Gebrauch von Anglizismen erwähnt, der bereits in der Kategorie 'Beurteilung der eingesetzten Kommunikation und Kommunikationsmittel' näher erläutert wurde. In diesem Zusammenhang wünschen sich die Mitarbeiter eine einfachere Sprache ohne Fremdwörter. Der englisch lastige Sprachgebrauch wird nicht nur auf den Versammlungen, sondern auch im Schriftverkehr angemerkt. Dies betrifft vor allem die Mitarbeiter im gewerblichen Bereich. Die Kommunikationsform empfinden die Mitarbeiter in erster Instanz als nebensächlich. Wichtig ist Ihnen, dass die Informationen gebündelt über ein Medium und nicht über verschiedene Kanäle gesendet werden. Ein Printersatz für gewerbliche Mitarbeiter ist unumgänglich.

Langfristig sehnen sich die Mitarbeiter nach einer organisierten Kommunikationsstruktur, verdeutlichen jedoch, dass für die Aktivität aufgrund des hohen Zeitaufwandes feste Personen verantwortlich sein müssten. Die Tätigkeit neben dem alltäglichen Arbeitspensum zu absolvieren halten sie für ausgeschlossen. Zusammengefasst sind die ersten geforderten Schritte, die Strategie und das weitere Vorhaben des Unternehmens deutlich zu kommunizieren und die Mitarbeiter aktiv mit einzubinden. In Bezug zu der Mitarbeiterkommunikation sind die

Regelmäßigkeit und die Offenheit Aspekte bei denen nach Aussage der interviewten Mitarbeiter, der größte Handlungsbedarf herrscht.

Medienwandel/Einführung neuer Kommunikationsformen

Alle Aussagen, die zum Thema Medienwandel im Arbeitsumfeld getätigt werden, fallen unter diesen Faktor. Ebenfalls umfasst dieser Punkt die Meinung der Teilnehmer zu neuen Kommunikationsformen im Unternehmen. Kennzeichen: MW

Fazit:

Bei der Frage nach interaktiven Kommunikationsmitteln verwiesen die Mitarbeiter häufig auf den aktuell fehlenden Kommunikationsfluss seitens der Geschäftsführung. Daher war es eher schwer vorstellbar, dass zum Beispiel ein Intranet mit einer Kommentarfunktion eingerichtet wird. *„Also, entweder würde das richtig aus dem Ruder gleiten oder gar nicht genutzt werden“*, so die Einschätzung einer 35-jährigen Interviewpartnerin (Teilnehmer 7, weiblich, 35 Jahre). Darüber, dass dieses Tool nicht genutzt würde sind sich die meisten Teilnehmer einig. Dies spiegelt auch die Aussage einer weiteren Teilnehmerin wieder (Teilnehmer 13, weiblich 41 Jahre): *„Wobei ich nicht glaube, dass es genutzt werden würde. Kann ich mir jetzt auch nicht vorstellen.“* Ein andere Mitarbeiter sah in dieser interaktiven Kommunikationsform eine weitere Gefahr (Teilnehmer 11, männlich, 42 Jahre): *„Ja, weiß ich auch nicht so gut, ob das sein muss, dass der Klatsch da jetzt schriftlich... Internet vergisst ja auch nicht und gerade so im Arbeitsumfeld, ich möchte ja auch nicht, dass sich da andere Leute verwenden oder verplappern.“* Weitere genannte Aspekte, die gegen diese Form der Interaktivität sprechen, sind Scheu, Desinteresse und Zeitmangel.

Im Allgemeinen sehen die Teilnehmer die bereits bestehende Intranetplattform zurzeit als geeignetes Kommunikationsinstrument. Sowohl für Grundlageninformationen wie Power-Point Vorlagen, Adressen und weitere Dokumente als auch für die aktuellen Meldungen der Geschäftsführung. *„Also ich denke mir schon, dass man im Intranet vieles darstellen sollte, was gerade im Unternehmen passiert. Gerade um, ja den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass man nichts verschweigt und da ist das Intranet halt besonders gut“*, erläutert eine Teilnehmerin (Teilnehmer 24, weiblich, 39 Jahre) ihre Meinung zum Intranet.

Über den Aufbau des Intranets und über eine aktive Nutzung des Tools wurde bereits in der Vergangenheit ein Konzept aufgestellt. Die drei Assistentinnen der Geschäftsleitung haben vor dem Wechsel der Unternehmensspitzen ein ausgearbeitetes Konzept eingereicht, das neben

Themen auch die Frage nach der Zuständigkeit beinhaltet. So haben sie sich angeboten, die Rolle als Kommunikationsstelle größtenteils zu übernehmen, sofern der Input von den Mitarbeitern geliefert wird. In mehreren Fällen erwähnten die Teilnehmer, dass sie, sofern etwas zu berichten sei, auch einen Beitrag leisten würden. Damit dieses Medium wieder von den Mitarbeitern genutzt würde, ist nach Meinung der Befragten jedoch eine aktive Werbung nötig. Eine 42-jährige (Teilnehmer 1, weiblich, 42 Jahre) sagte folgendes über die Annahme des Mediums: *„Man sollte es unbedingt nutzen, aber natürlich würde das jetzt auch eine gewisse Zeit brauchen, bis die Mitarbeiter das wirklich annehmen.“* Dadurch, dass in den letzten Monaten die Kommunikationsplattform nicht genutzt wurde, hat die Nutzung und folglich die Interesse an dem Tool drastisch abgenommen. In Bezug auf das Intranet wurde vielfach betont, dass die gewerblichen Mitarbeiter aufgrund ihrer Tätigkeit keinen Zugriff auf einen PC haben. Die Einführung von Computern im gewerblichen Bereich wurde größtenteils als überflüssig empfunden. Damit diese mit denselben Informationen wie die Mitarbeiter in der Verwaltung versorgt werden, wurde eine Printform des Intranets vorgeschlagen. Diese soll je nach Neuerungen aktualisiert werden. Alternativ wurde mehrfach die Bedeutsamkeit des schwarzen Brettes für diesen Arbeitsbereich betont.

Auch die Einbeziehung der ausländischen Standorte empfinden die meisten Mitarbeiter als sehr wichtig. Jedoch sehen sie auch den daran gebundenen Zeitaufwand und die fehlenden Kapazitäten. Eine Aussage, die die Schwierigkeiten aufweist, lautet (Teilnehmer 9, weiblich 32 Jahre): *„Ich denke, dass man das erst mal auf den Deutschen Standort zum Leben erweckt, aber es gibt hinterher auch sicherlich Informationen, die man allgemein streuen kann. Aber erst mal muss eine Plattform entstehen.“* Das jedoch die Mail, derzeitiges Hauptkommunikationsmittel, bei den Mitarbeitern anerkannt ist, verdeutlicht unter anderem die Aussage dieser Teilnehmerin (Teilnehmer 10, weiblich, 44 Jahre): *„Ich kann mir das gut vorstellen, wenn das gut publik gemacht wird... mit ner Mail oder ja eigentlich ist die Mail die beste Kommunikation zurzeit.“* Auch wurde betont, dass es das Ziel der Unternehmensleitung sein muss, vor der Presse zu berichten.

Zusammenfassend steht für die Mitarbeiter im Vordergrund, dass die Geschäftsführung intensiver, regelmäßiger und offener mit den Mitarbeitern kommuniziert. Die Form ist wie bereits am Anfang des Fazits erwähnt, zweitrangig und sollte sich auf die bereits bestehenden Kommunikationsformen beschränken.

Gewünschte Themeninhalte

In dieser Rubrik werden Äußerungen zu Themeninhalten, die der Teilnehmer unter einer guten Mitarbeiterkommunikation fasst, zusammengetragen. Kennzeichen: T

Fazit:

Wie sich bereits bei der Analyse der vorangehenden Kategorien abzeichnet ist in Bezug auf die gewünschten Themeninhalte deutlich, dass die Ausrichtung der Firma und die Strategie des Finanzinvestors absolute Priorität erhalten. *„Ja, es müsste mal jemand sagen, wo die strategische Reise hingehet. Es ist klar, es geht ums Geld und Deckungsbeitrag, Cash flow, aber genau ist es nicht klar“*, umschreibt ein 41-jähriger Teilnehmer (Teilnehmer 12, männlich, 41 Jahre) seine Informationsbedürfnisse.

Vielfach sprachen die Mitarbeiter auch die aktuellen Verhandlungspunkte zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsführung an, über dessen Verlauf zurzeit nur über den Flurfunk Informationen verbreitet werden. Neben diesen Hauptaspekten gaben die Teilnehmer an auch an Meldungen wie Neueinstellungen, Essensplänen, Projekten und Entwicklungen an anderen Firmenstandorten interessiert zu sein. Dass diese Art der Informationen von Interesse sind, verdeutlicht eine Interviewpartnerin (Teilnehmer 13, weiblich, 41 Jahre), indem sie berichtet, dass diese Themen bereits im Intranet der Muttergesellschaft genutzt wurden.

Als störend empfand es eine 32-jährige Interviewpartnerin, dass keine Ankündigungen stattfinden, wenn Produkte des Unternehmens in der Presse auftauchen oder Fernsehbeiträge gesendet werden: *„Ja, genau oder allgemein, wenn die Presse berichtet, dass man das da reinstellt oder hinterher Stellungnahmen, die für alle Mann zugänglich sind.“* Dies betrifft vor allem den Consumer Bereich des Unternehmens.

Wichtig ist den Mitarbeitern, dass Sie das Gefühl haben, dass die Geschäftsführung sie wahrnimmt und auch ihre Bedürfnisse. Informationen müssen nicht immer tiefgründig sein. Die Interviews haben gezeigt, dass vor allem eine Regelmäßigkeit sehr wichtig ist. Mitarbeiter haben auch Verständnis, dass die Geschäftsführung aufgrund bestimmter Rahmenbedingungen nicht direkt alles kommunizieren kann. Dieses muss jedoch aufrichtig von der Geschäftsführung angekündigt werden.

6. Fazit der Studie

Das vorangegangene Kapitel ermittelte anhand der Aussagen der befragten Teilnehmer die Ergebnisse zu den einzelnen Kategorien. Diese dienen in diesem Kapitel zur Erörterung der Untersuchungsfragen. Damit nicht nur die fundierte Beantwortung der Fragen für das Beispielunternehmen gewährleistet ist (6.3), sondern auch der Mehrwert der Studie in Bezug auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse dargestellt wird (6.4), erfolgt nach der Beantwortung der Subfragen (6.1) der Vergleich zwischen den Aussagen, der in Kapitel zwei dargestellten wissenschaftlichen Literatur und den Ergebnissen dieser Studie (6.2). Abschließend werden eventuelle Einschränkungen hinsichtlich der Durchführung der Studie und Empfehlungen für eine zukünftige Folgeuntersuchung gegeben (6.5), ehe Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung der Kommunikation (6.6) das Kapitel abrunden.

6.1 Beantwortung der Subfragen

Untersuchungsfrage 1: *„Wie nehmen Mitarbeiter die Kommunikation in Veränderungszeiten wahr?“*

Die erste Untersuchungsfrage bezieht sich auf die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter während der Veränderungsphase, zu der sowohl der Verkaufsprozess als auch die andauernde Umstrukturierungsphase nach dem Verkauf zählen. 2009 wurde der geplante Verkauf des Unternehmens durch die Muttergesellschaft kommuniziert. Das Bieterverfahren und der Verkauf wurden im Jahr 2011 abgeschlossen. Mit dem Verkaufsabschluss wurde die damalige Geschäftsleitung ersetzt. Darin, dass diese Umstrukturierungsphase auch nach dem Eigentümerwechsel noch nicht abgeschlossen ist, stimmten die Mitarbeiter überein.

Deutlich wurde ebenfalls, dass die vergangenen drei Jahre die Mitarbeiter geprägt haben. Der hohe Kommunikationsbedarf der Mitarbeiter wurde und wird nicht ausreichend abgedeckt, dadurch fühlen diese sich schlecht informiert und teils „außen vor gelassen“. Sowohl die alte als auch die neue Unternehmensleitung hat die Kommunikation trotz eines erhöhten Informationsbedarfs aufgrund der stattfindenden Veränderungen nicht angepasst. Diese Nicht-Kommunikation führt dazu, dass die Identifikation mit dem Unternehmen und das Vertrauen, wenn auch langsam, abnehmen.

Der Unsicherheitsfaktor hat sich auch nach Bekanntgabe des neuen Eigentümers nicht minimiert. Bei der Wahrnehmung der Kommunikation gilt es jedoch den Bieterprozess von der

aktuellen Situation zu trennen. Die Interviews zeigten, dass das Gros der Mitarbeiter während des Verkaufsprozesses, der eine Zeitspanne von rund zwei Jahren umfasste, Verständnis für die Verschwiegenheit der Unternehmensleitung hatte. Die Befragten nahmen an, dass es während des Verkaufes eine Verschwiegenheitspflicht für die involvierten Personen gab, um diesen Prozess nicht negativ zu beeinflussen. Nach dem Verkaufsprozess ist das Verständnis für die mangelnde Kommunikation indes gewichen. Der Wunsch nach Klarheit wiederum äußert sich darin, dass inoffizielle Kommunikationskanäle einen Großteil der Kommunikation übernehmen. So versorgt der Flurfunk, aber auch das Internet und die Presse Mitarbeiter mit zahlreichen Spekulationen. Aus der Unsicherheit heraus saugen die Mitarbeiter sprichwörtlich jede Information auf und tragen sie weiter. Diese rege inoffizielle Kommunikation sorgt oft zusätzlich für Unsicherheit und hemmt die Mitarbeiter in ihrer Produktivität.

Nach der Analyse der Interviews lautet die Antwort auf die Frage: *„Wie nehmen Mitarbeiter die Kommunikation in Veränderungszeiten wahr?“*, wie folgt: Die Mitarbeiter fühlen sich zu keinem Zeitpunkt ausreichend informiert. Aussagen der Geschäftsleitung werden mit Informationen aus dem Flurfunk und weiteren Quellen kritisch abgeglichen und in Frage gestellt. Der Unsicherheitsfaktor trägt dazu bei, dass Mitarbeiter Informationsquellen, zum größten Teil inoffiziellen, mehr Glauben schenken als den wenigen offiziellen Aussagen der Unternehmensleitung. Die Ausschau nach neuen Informationen und der Wunsch, die Unsicherheit zu minimieren, sind anhaltende Prozesse, die zu Lasten der Motivation und letztlich zu Lasten des Unternehmens gehen.

Untersuchungsfrage 2: *„Welche Rolle spielt die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei der Wahl der Kommunikationsmittel?“*

Untersuchungsfrage zwei thematisiert die Identifikation der Mitarbeiter in Bezug auf die bevorzugte Kommunikationsform. Die Frage, ob Mitarbeiter mit einer stärkeren Identifikation andere Kommunikationsmittel bevorzugen als Mitarbeiter mit einem geringeren Identifikationsniveau, kann anhand der Ergebnisse nicht eindeutig beantwortet werden. Der anhaltende Veränderungsprozess und die geringe Kommunikation in dieser Zeit haben zur Folge, dass das Kommunikationsmittel zweitrangig und folglich keine übergeordnete Rolle spielt. Der Wunsch nach Informationen, unabhängig von Form und Art, überwiegt. Allerdings deuten die Analyseergebnisse daraufhin, dass Mitarbeiter, die sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren einen höheren Informationsbedarf haben als Mitarbeiter, die sich in einem

geringeren Maß in dem Unternehmen und dessen Normen und Werten wiederfinden.

Mitarbeiter erwarten in dieser Zeit Informationen über die Ziele und die Strategie des neuen Eigentümers. Auch um für sich selbst zu prüfen, ob sie mit den gegebenenfalls neuen Werten und Normen übereinstimmen und weiterhin eine Zugehörigkeit und Verbundenheit mit dem Unternehmen empfinden und erleben. Auffallend ist ebenso, dass Personen die früher sehr stark mit dem Unternehmen verbunden waren, in den Interviews immer wieder von der einstigen Unternehmensfamilie berichteten und das damalige „Paradies auf Erden“ mit der heutigen Situation vergleichen. Im Allgemeinen sind Personen, deren Identifikation sehr hoch ist emotionaler von den Veränderungen betroffen.

Als bevorzugtes Kommunikationsmittel wurde die persönliche Kommunikation in Form einer Mitarbeiterversammlung genannt. Durch den direkten Kontakt mit der Geschäftsführung wird dem Mitarbeiter gezeigt, dass er ein Teil dieses Veränderungsprozesses darstellt und auch berücksichtigt wird. Auch hier wurde deutlich, dass Mitarbeiter, die sich weniger stark mit dem Unternehmen identifizieren eher dazu bereit sind ein weniger reichhaltiges Medium, wie eine Mail oder einen Newsletter zu akzeptieren. Für die regelmäßige Kommunikation bevorzugten alle Teilnehmer einen Mix aus persönlicher Kommunikation und die Nutzung von weniger reichhaltigen Kommunikationstools wie Meldungen per Mail und Intranet.

Untersuchungsfrage 3: „Welchen Einfluss hat der persönliche Mediengebrauch eines Mitarbeiters auf die Wahrnehmung der Kommunikation in dem Unternehmen?“

Auf die Frage: „Welchen Einfluss hat der persönliche Mediengebrauch eines Mitarbeiters auf die Wahrnehmung der Kommunikation in dem Unternehmen?“, kann auf Basis der Untersuchungsergebnisse folgende Aussage getroffen werden: Es besteht kein Zusammenhang zwischen den privaten Aktivitäten auf sozialen Plattformen und der Wahrnehmung der Kommunikation und dessen Form im Berufsleben. Ein Grund dafür ist, dass die teilnehmenden Mitarbeiter Berufliches und Privates strikt trennen. Neuere Kommunikationsformen, die den Mitarbeiter aktiv mit einbeziehen, werden eher skeptisch betrachtet. Die traditionellen Kommunikationsmittel, wie persönliche Gespräche oder Meetings, werden trotz des rasanten Medienwandels nach wie vor bevorzugt. Auch Mitteilungen per Mail werden nicht als überholt angesehen. Die Analyseergebnisse zeigen, dass der Kommunikationsinhalt und nicht die Form der Kommunikation ausschlaggebend ist. Zu viel Interaktivität wird eher als lästig empfunden, da so

eine Verpflichtung zur Teilnahme entstehen könnte. Deshalb spielt der persönliche Mediengebrauch eines Mitarbeiters bei der Wahrnehmung der Kommunikation im Unternehmen keine ausschlaggebende Rolle.

Im Gegensatz zur privaten Anwesenheit auf interaktiven Portalen hat der Mitarbeiter das Gefühl, dass er gegenüber dem Unternehmen eine gewisse Bringschuld hat. Wobei die freie Meinungsäußerung auf solchen Mitarbeiterportalen von den Befragten als nicht 100% gegeben beurteilt wird. Kritik und Verbesserungsvorschläge werden in der Berufswelt als heikle Themen bezeichnet und sollten wenn in direkten Konversationen ausgeübt werden. Jedoch ist nicht auszuschließen, dass in dem aktuellen Fallbeispiel die gegenwärtige Situation, der länger als drei Jahre andauernde Umstrukturierungsprozess, Einfluss auf die Ergebnisse hat. Ebenfalls ist das Durchschnittsalter von 41,9 Jahren ein potentieller Störfaktor.

Dass der Medienwandel dennoch einen großen Einfluss auf die Mitarbeiterkommunikation hat, wurde durch die individuelle Informationssuche der Mitarbeiter deutlich. Durch den Zuwachs der Medien haben Mitarbeiter diverse Möglichkeiten, um Informationen bezüglich des Veränderungsprozesses aufzusuchen, die innerhalb des Unternehmens teils noch nicht oder nur spärlich kommuniziert wurden.

Untersuchungsfrage 4: „Welche Vor- und Nachteile haben interaktive Kommunikationsmittel in Veränderungssituationen aus Sicht der Mitarbeiter?“

Unabhängig davon, ob die Mitarbeiter in ihrem privaten Umfeld auf sozialen Plattformen aktiv sind oder nicht, sehen die Mitarbeiter interaktive Kommunikationsmittel wie zum Beispiel das Intranet mit einer Kommentarfunktion gerade in Veränderungszeiten kritisch. Die Mitarbeiter wollen in der aktuellen Situation nicht aktiv werden, da sie unter anderem Konsequenzen befürchten. Häufig wurde angemerkt, dass ein geschriebenes Wort auf solchen Portalen für jeden sichtbar und auch greifbar ist. Aus Selbstschutz würden sie diese Art der Kommunikation in der jetzigen Lage meiden. Auch deshalb, weil Kommentare, die aus Frust getätigt werden, nicht wiederrufbar sind. Weitere Gründe, die gegen diese Form der Kommunikation im Arbeitsfeld sprechen, sind der akute Zeitmangel und Desinteresse sich öffentlich an den Themen zu beteiligen. Oftmals fehlt den Mitarbeitern der direkte, persönliche Mehrwert, um an öffentlichen Diskussionen teilzunehmen. Das ist vor allem in Umstrukturierungsphasen der Fall, in denen die Mitarbeiter häufig einen erhöhten Arbeitsaufwand wahrnehmen müssen.

Auch für die Unternehmensleitung sehen die Mitarbeiter Nachteile eines solchen Kommunikationstools, da diese in der Pflicht wäre aktiv zu kommunizieren und Fragen der Mitarbeiter unausweichlich werden. Mehrfach angemerkt wurde der hohe Aufwand, den so ein Kommunikationsmittel beansprucht. Diese Kapazitäten sind derzeit nicht verfügbar und der Eindruck, dass der neue Eigentümer der Mitarbeiterkommunikation keine große Bedeutung zuerkennt, überwiegt. Für eine effektive Nutzung sei nach Aussagen der Mitarbeiter auch eine feste Kommunikationsperson, die über ausreichend Kapazität für diese Aufgaben verfügt, nötig.

Ebenfalls als gefährlich sehen einige Mitarbeiter, dass zum Beispiel ein Intranet mit Kommentarfunktion die Möglichkeit bietet, diese Informationen leichter nach außen zu tragen. Bereits in der Vergangenheit wurden interne, noch nicht kommunizierte, Informationen an die Presse weitergeleitet, wodurch die Verhandlungen zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung zum Stillstand gebracht wurden. Auch aufgrund der regen Aktivität des Flurfunks halten Mitarbeiter interaktive Kommunikationsmittel für nicht sinnvoll, können sich aber durchaus vorstellen das in „ruhigeren Zeiten“ in Angriff zu nehmen. Auch hier gilt es zu erwähnen, dass Mitarbeiter bei einer strategisch geführten Mitarbeiterkommunikation die Kombination aus persönlicher Kommunikation wie zum Beispiel Mitarbeiterversammlungen und neueren Kommunikationsmitteln wie das Intranet bevorzugen. Das Intranet sollte in diesem Falle als Informationstool dienen, dass über Projekte und aktuelle Themen rund um das Unternehmen berichtet. Für die Verbreitung von alltäglichen Mitteilungen reichen jedoch auch Mitteilungen in Form von einer E-Mail oder einem Newsletter aus. Wichtig ist es, dass ein zentrales Medium gewählt wird und gleiche Informationen nicht über mehrere Kanäle veröffentlicht werden. Mitarbeiterversammlungen sollten vor allem in unsicheren und mehrdeutigen Situationen, in denen weitere Kommunikationsquellen wie Flurfunk oder externe Informationen die interne Kommunikation beeinflussen, eingesetzt werden. Ebenso sollte die persönliche Kommunikation bei der Verkündung von größeren Veränderungen genutzt werden.

Für die Mitarbeiter des Münsteraner Unternehmens sind solche Kommunikationsformen aus aktuellem Anlass nur schwer vorstellbar, da ihrer Meinung nach erst eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern stattfinden müsse, bevor solche Großprojekte in Angriff genommen werden. Die Ergebnisse zeigen wiederum, dass die Vergangenheit die Mitarbeiter geprägt hat und diese ihre Ansprüche in Bezug auf Mitarbeiterkommunikation auf ein Minimum reduziert haben. Deshalb sehen die Mitarbeiter nicht-aktive Kommunikationsmittel, also reine Informationen der Unternehmensleitung, positiver als interaktive.

6.2 Praxis und Theorie — ein Vergleich der Ergebnisse

Ziel der Studie ist es, die Kommunikationsbedürfnisse von Mitarbeitern in Zeiten von Veränderungen vor dem Hintergrund des rasanten Medienwandels zu erfassen. Ehe die Frage der Kommunikationsansprüche erörtert wird, erfolgt der Vergleich zwischen den Ergebnissen der durchgeführten Fallstudie und den bisherigen Erkenntnissen aus vorangegangenen Studien. So wird nicht nur die Hauptuntersuchungsfrage für das Beispielunternehmen beantwortet, sondern ebenso der Mehrwert der Studie für die Wissenschaft hervorgehoben.

Der Vergleich zwischen Theorie und Praxis erfolgt am Mitarbeiterkommunikationsmodell von Barrett (2002). Dieses strategische Modell umfasst die fünf wichtigsten Ziele einer effektiven Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen, das bereits in Paragraph 2.2.1 „Mitarbeiterkommunikation bei Veränderungen“ beschrieben wurde. Nun werden die von Barrett aufgestellten Punkte mit den Studienergebnissen abgeglichen und durch weitere Erkenntnisse von Wissenschaftlern auf diesem Gebiet ergänzt. Vorab ist festzuhalten, dass alle Punkte, die Barrett in seinem Modell zur erfolgreichen Kommunikation von Veränderungen im Unternehmen fordert, nicht oder nur in einem geringen Maße im Fallbeispiel berücksichtigt werden.

Punkt eins lautete: *„Vermitteln Sie deutliche und konsistente Botschaften an die Mitarbeiter, die die Vision, die strategischen Ziele des Unternehmens und die Konsequenzen der bevorstehenden Änderungen beinhalten.“* Genau diese Botschaften vermissen die Mitarbeiter in Bezug auf die Kommunikation in Veränderungszeiten und gaben an, dass dies die Identifikation, die Motivation und den Zusammenhalt mindere und gleichzeitig den Unsicherheitsfaktor erhöhe. Wie bereits Pincus und Acharya (1988) feststellten, ist bei der Kommunikation von Veränderungen eine offene und sensible Kommunikation wichtig. Dass durch adäquate und ehrliche Informationen nach einer Veränderung die Identifikation gestärkt wird, ermittelten auch Bartels et al. (2009) und Smidts et al. (2001). Postmes et al. (2001) führen diesen Zusammenhang bereits weiter aus und stellten fest, dass Mitarbeiter mit einer geringeren Identifikation schneller dazu neigen, das Unternehmen zu verlassen. Auch dies stimmt mit den Informationen aus der Praxis überein, denn in den Interviews berichteten Mitarbeiter, dass einige mittlerweile einen Firmenwechsel in Betracht ziehen und bereits aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber sind.

Jedoch gab ein Großteil der Teilnehmer des Unternehmens an, dass sie bereit sind, zusammen mit der Unternehmensleitung an einem Strang zu ziehen, sofern die geforderten Informationsinhalte preisgegeben werden. Dieser Wunsch, gemeinsam zu kooperieren, bezieht

sich auf Teil zwei von Barretts festgelegten Handlungspunkten einer erfolgreichen Veränderungskommunikation. Dieser lautet: „*Motivieren Sie Mitarbeiter, die neue Richtung des Unternehmens zu unterstützen.*“ Welche Bedeutung die Einbeziehung der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens hat, betonte auch Kitchen (1997). Die Einbringung der Mitarbeiter wird laut ihm durch die Förderung von drei Aspekten angetrieben: informieren, motivieren und mitdenken. Dahl (2011) und Hartmann (2006) bekräftigten die positive Wirkung der aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter. Haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass diese Aspekte nicht erfüllt sind, ist die Bereitschaft sich für das Unternehmen einzusetzen gehemmt. Demzufolge ist eine geringe Kommunikation kontraproduktiv (Welch, 2012). Diese Beobachtung kristallisierte sich auch aus den geführten Interviews heraus.

In seinem dritten Punkt, betont Barrett (2002), wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung und einem ermessenden Arbeitsaufwand zu ermutigen. Eine erhöhte Arbeitskapazität haben auch Mitarbeiter des Münsteraner Unternehmens wahrgenommen. Da allerdings für zahlreiche Angestellten eine Abnahme der Menschlichkeit und der Wertschätzung der Mitarbeiter zu spüren sei, verringerte sich die Motivation, sich für das Unternehmen über die Grenzen hinaus einzusetzen. Viele gaben an, dass sie selbst oder auch Kollegen in ihrem Umfeld einen „Dienst nach Vorschrift“ absolvieren. Mit Barrett stimmen auch Grunig (1992) und Quirke (2000) ein, die den Mitarbeiter als Katalysator zum Erfolg sehen. Die durchgeführte Studie zeigt, dass die Unternehmensleitung den Mitarbeitern bisher wenig Aufmerksamkeit schenkte und dies hinsichtlich der Mitarbeiter und deren Produktivität bereits erste Spuren hinterlassen hat. Eine aktive Einbeziehung würde die Motivation und somit den Einsatz der Mitarbeiter für die Firma steigern. Nakra (2006) untersuchte ebenfalls den Effekt von Mitarbeiterkommunikation und bestätigte den Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter.

„*Grenzen Sie Missverständnisse und Gerüchte, die die Produktivität einschränken könnten, ein*“, lautet der vierte Punkt des strategischen Mitarbeitermodells (Barrett, 2002). Wie bereits bei der Beantwortung der ersten Subfrage beschrieben, gaben die Mitarbeiter an, dass durch die fehlende Kommunikation der Flurfunk aktiver denn je sei und auch die Mitarbeiter darüber hinaus Informationen suchen. Diese schwarzen Informationskanäle nehmen einen hohen Zeitfaktor in Anspruch und senken demzufolge die Produktivität. Die PR Agentur Weber Shandwick (2009) ermittelte in einer Online Studie, dass die zahlreichen Informationskanäle Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation haben (2009). Dass eine offene Kommunikation seitens der Unternehmensleitung dem entgegenwirken könnte, wurde von den

Teilnehmern der aktuellen Studie bestätigt.

Als letzten Punkt empfiehlt Barrett, die Strategie des Unternehmens zu verdeutlichen und gemeinsam mit den Mitarbeitern die Verbesserung der Leistung abzustimmen. Auch dies ist im Unternehmen nicht der Fall, der neue Finanzinvestor, ist nicht in der Branche involviert, dementsprechend könnte er von dem Wissen der Mitarbeiter profitieren. Durch die Involvierung könnten Prozesse optimiert und somit der Erfolg des Unternehmens gesteigert werden. Zahlreiche wissenschaftliche Studien untersuchten bereits, wie wichtig es für eine erfolgreiche Veränderungskommunikation ist, dass diese Kommunikation aus der Gesamtstrategie des Unternehmens resultiert, die Mitarbeiter aktiv mit einbezieht und an die Visionen und Missionen des Unternehmens anschließt (Klöfer (1999); Meier (2002); Schmid & Lyzeck (2006)).

Ein wichtiger Punkt, der in diesem Modell außen vor bleibt, dennoch einer der wichtigsten Bestandteile der Studie ist, ist die Form der Kommunikation. Im theoretischen Kader wurde näher auf die Basistheorie, die Medium Richness Theory, von Daft und Lengel (1984) eingegangen. Laut dieser müsse die Unternehmensleitung in unsicheren und mehrdeutigen Situationen sehr reichhaltige Medien zur Kommunikation nutzen. Die Mitarbeiter des Düngemittelherstellers gaben ebenfalls an, die persönliche Kommunikation zum Beispiel in Form einer Versammlung zurzeit zu bevorzugen. Auch Murgolo-Poore und Pitt (2001) bestätigten bereits die Bedeutsamkeit von face-to face Kommunikation. Die regelmäßige, persönliche Kommunikation nimmt für die Mitarbeiter einen großen Stellenwert ein. Besonders in unsicheren Situationen, bei denen weitere, inoffizielle Informationsquellen einen Störfaktor einnehmen, erhöht sich der Bedarf des persönlichen Kontakts mit der Geschäftsführung (Hill et al. 2012). Diese visuelle und aktive Form des Kontakts bringt den Mitarbeitern eine Art Sicherheit. Die gefühlte Distanz zur Geschäftsleitung wird durch die aktive Bemühung der Geschäftsführung minimiert (Furst & Cable, 2008). Im Fallbeispiel wird diese Form der Kommunikation vor allem bevorzugt, da die ehemalige Geschäftsführung einen engen Kontakt mit der Belegschaft pflegte und während des Arbeitsalltags eine hohe Präsenz erfüllte. Jedoch hat die gefühlte Kommunikationsdürre dazu geführt, dass die Teilnehmer die Form der Kommunikation als weniger wichtig empfinden und vor allem interaktive, elektronische Kommunikationsmittel meiden. Die Analyse zeigt, dass die Mitarbeiter deutliche Informationen zur Strategie und Unternehmensausrichtung benötigen, um die Unsicherheit zu minimieren.

Unabhängig von der aktuellen Situation des Unternehmens, ist es effektiver, wenn die Unternehmensleitung bei der Darstellungsweise von entscheidenden Informationen ein sehr

reichhaltiges Medium, wie zum Beispiel eine außerordentliche Mitarbeiterversammlung, wählt. Diese Aussage stimmt auch mit den Ergebnissen der Studie von Friedl und Vercic (2011) überein. In Zeiten, in denen sich die Mitarbeiter aus dem Internet Informationen beschaffen und die Verbreitung von Mitteilungen viel schneller abläuft, ist es wichtig, dass das Management aktiv und zeitnah agiert. Durch den rasanten Medienwandel ist die Überwachung und vor allem die Kontrolle der externen Kommunikationskanäle nicht mehr möglich (Zerfaß et al., 2008). Der externe Informationsdrang wird bei Nichtkommunikation seitens der Unternehmensführung weiter angekurbelt. Medien mit einer größeren Sprachvielfalt und Personalisierung können diesem Prozess entgegenwirken. Zwar ist es auch durch eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern nicht möglich, die externen Informationskanäle auszuschalten, jedoch können sie so gezielt eingegrenzt werden.

Als Abschluss der Ergebnispräsentation erfolgt der Rückblick und die Anpassung auf das zuvor erstellte Modell (3.3.), dass die Unternehmenskommunikation in Veränderungssituation vor dem Hintergrund des Medienwandels zeigt.

Durch die wirtschaftliche Situation entschied sich der damalige Mutterkonzern zum Verkauf des Düngemittelherstellers. Dieser Verkauf hatte sowohl Einfluss auf das Unternehmen als Organisation aber auch auf die Mitarbeiter selbst und deren Empfinden. Die Veränderungs- und Mitarbeiterkommunikation zu dieser Zeit war und ist lückenhaft. Dies hat direkten Einfluss auf die Mitarbeiter. Wie sehr der Faktor Unsicherheit die Mitarbeiter beeinflusst ist in dem Anfangsmodell nicht gekennzeichnet, wurde aber während der Interviews sehr deutlich. Auch die Medienvielfalt hat einen direkten Einfluss auf die Mitarbeiter. Der Mitarbeiter spielt eine zentrale Rolle und wird von zahlreichen Faktoren mehrmals beeinflusst. Das ursprüngliche Modell beinhaltet zwar die wichtigsten Faktoren, die bei diesem Prozess eine Rolle spielen, jedoch ist es sehr statisch. Die Darstellung im Modell 4 versucht die rege Interaktivität der Faktoren aufzugreifen.



Modell 4: Einflüsse auf die Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Veränderungen

Ein Kreislauf bietet eine bessere Darstellungsform. Die Veränderungen im Unternehmen werden von der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter kommuniziert. Diese zeigen je nach Wahrnehmung und Akzeptanz der Inhalte Reaktionen und benötigen in der Folgezeit weitere Informationen. Im Idealfall nimmt die Unternehmensleitung diese Kommunikationsbedürfnisse wahr und sendet neue Informationen an die Mitarbeiter. Diese werden wiederum mit den eigenen Vorstellungen der Mitarbeiter abgeglichen. So entsteht ein reger Kreislauf, der durch Faktoren wie externe Quellen, Flurfunk oder Identifikation beeinflusst wird.

6.3 Kommunikationsbedürfnisse der Münsteraner Mitarbeiter

Die Antworten der Subfragen und der Vergleich zwischen Praxis und Theorie ermöglichen es, die aufgestellte Hauptuntersuchungsfrage zu beantworten. Diese lautet: „Welche Kommunikationsansprüche stellen Mitarbeiter an die Unternehmensleitung in Veränderungszeiten?“ Vorab ist nochmals anzumerken, dass aus den vorangegangenen Antworten deutlich wurde, dass die Mitarbeiter des auserwählten Unternehmens im Laufe des Veränderungsprozesses ihre Kommunikationsansprüche der Situation angepasst haben. Die

fehlenden Aussagen der Unternehmensleitung und die inoffiziellen Informationskanäle sorgen für eine große Unsicherheit innerhalb der Belegschaft. So ist die Kommunikationsform für die Mitarbeiter zweitrangig.

Anhand der Analyse wurde deutlich, dass Mitarbeiter in Zeiten von Veränderungen einen erhöhten Informationsbedarf an die Unternehmensleitung stellen. In Umstrukturierungsphasen suchen die Mitarbeiter Halt in den Aussagen der Unternehmensleitung. Eine starke Identifikation zum Unternehmen sorgt dafür, dass Mitarbeiter trotz der Veränderungen dem Unternehmen treu bleiben. Jedoch erwarten sie im Gegenzug Aufrichtigkeit und benötigen ausreichend Informationen während dieser Veränderungsphase. Die wichtigsten Themeninhalte sind Informationen zur Strategie und Ziele des neuen Eigentümers. Nach Meinung der Mitarbeiter muss den herrschenden Gerüchten aktiv durch eine offene und regelmäßige Kommunikation entgegengewirkt werden. Zu der Regelmäßigkeit gehören auch einfache Zwischenmeldungen ohne tieferen Informationsgehalt. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl und die Sicherheit haben, dass sie als Teil der Organisation wahrgenommen werden.

Zusammenfassend ist das Resümee der aufgestellten Studie, dass die Unternehmensleitung vor allem in Veränderungszeiten die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation nicht unterschätzen darf. Die Kommunikationsbedürfnisse der Teilnehmer sind deutlich, sie beinhalten klare, strukturierte Angaben zu der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens. Diese Angaben müssen mit einer klar definierten Strategie angereichert werden. Besonders effektiv ist die direkte, persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern.

6.4 Mehrwert der Studie für die wissenschaftliche Literatur

Obwohl das Fallbeispiel eine Extremsituation darstellt, da bisher der Mitarbeiterkommunikation wenig Beachtung geschenkt worden ist, kristallisieren sich auf Basis der Ergebnisse entscheidende Beobachtungen, die die bisherige Fachliteratur anfüllen, heraus.

Zum ersten repräsentieren die Ergebnisse der Studie die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Veränderungen. So wird nicht nur ein erhöhter Informationsbedarf der Mitarbeiter in unsicheren Zeiten betont, sondern auch wie wichtig die offene, ehrliche und regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern von der Geschäftsführung während und nach der Umstrukturierungsphase ist. Ein Veränderungsprozess wird im optimalen Fall durch eine strategische Veränderungskommunikation begleitet, die den Kommunikationsbedürfnissen der Mitarbeiter entspricht. Auch wiederum deutlich, wurde der

Aspekt, dass die Manager die Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich der getätigten Kommunikation oftmals unterschätzen und die Auffassung der Mitarbeiter unterschiedlich sind. Dies ist vor allem auf die fehlende Homogenität der Mitarbeiter zurückzuführen, die in jedem Unternehmen gegeben ist.

Während dies bereits bekannt war, weißt die Untersuchung neue Resultate in Bezug auf den Medienwandel und der internen Kommunikation in Veränderungszeiten auf. Der rasante Medienwandel sorgt für eine Ausbreitung der Informationsquellen. Mitarbeiter erhalten über diverse, teils inoffizielle Kanäle Meldungen bezüglich der Veränderung und deren Konsequenzen. Für die Manager gilt es, diese Kanäle zu beobachten und gegebenenfalls darauf zu reagieren. Eine völlige Kontrolle der externen Medienkanäle ist nicht möglich, jedoch kann durch eine gut ausgerichtete Veränderungskommunikation effektiv auf die Informationen eingegangen und somit der Einfluss der Kanäle reduziert werden.

Trotz des Medienwandels und der aktive Gebrauch der neuen, interaktiven Medien im privaten Umfeld, ist der Einsatzbedarf der interaktiven Medien im Unternehmen selbst, also auf beruflicher Ebene, eher gering. Unabhängig von der persönlichen Aktivität auf öffentlichen Plattformen bevorzugen Mitarbeiter in Veränderungszeiten Kommunikationsmittel, die auf die reine Informationsübertragung beschränkt sind. So wird zum Beispiel ein interaktives Intranet, das mit sozialen Plattformen wie Facebook zu vergleichen ist, in Zeiten der Umstrukturierung nicht bevorzugt. Die Gründe für diese Zurückhaltung sind divers, hauptsächlich meiden die Mitarbeiter die Interaktivität aus Selbstschutz, denn in unsicheren Situationen halten sie sich lieber bedeckt als Empfänger von Informationen. In diesem Falle gilt auch die Auffassung, dass ein geschriebenes Wort gegen einen verwendet werden kann. Ebenfalls sind Veränderungssituationen häufig an einem erhöhten Arbeitsaufwand gekoppelt. In diesen Zeiten haben Mitarbeiter keine Kapazität, um sich an Diskussionen zu beteiligen und sehen auch den eigenen Nutzen nicht. In diesem Punkt stimmen sowohl Mitarbeiter deren persönlicher Mediengebrauch auf nicht-aktive Kommunikationsmittel als auch Mitarbeiter, die eine rege Aktivität auf öffentlichen Plattformen vertonen, überein. In Veränderungszeiten benötigen die Mitarbeiter Informationen bezüglich des weiteren Vorgangs des Unternehmens. Die Unsicherheit kann durch Informationen, die die Strategie und die Ziele des Unternehmens beinhalten, eingegrenzt werden. Nach wie vor wird die persönliche Kommunikation als stärkstes Mittel gesehen. Der persönliche Kontakt verschafft Sicherheit. Die Tatsache, dass die Geschäftsführung sich Zeit für die Mitarbeiter nimmt und ihnen die Möglichkeit bietet persönlich Fragen zu stellen, vermittelt den Angestellten den Eindruck, dass

sie in diesem Prozess eingebunden sind und vor allem als wichtiger Faktor wahrgenommen werden. Da die persönliche Kommunikation jedoch nicht immer möglich ist und der Informationsgehalt nicht immer Anlass zu einer Mitarbeiterkommunikation gibt, reichen in vielen Fällen auch deutliche Botschaften an die Mitarbeiter über Kommunikationsmittel wie Newsletter oder E-Mail aus. Wichtig ist, dass die Unternehmensleitung ein Hauptkommunikationsmittel festlegt. Die Verbreitung derselben Information über mehrere Informationskanäle empfinden Mitarbeiter als störend.

Im Gegensatz zum privaten Gebrauch von sozialen, interaktiven Medien, ist der Einfluss der neuen Medien auf die Mitarbeiterkommunikation und deren Wandel gering. Dahingegen sind die Informationen, die Mitarbeiter durch diese neuen Kommunikationsmittel erhalten, nicht zu unterschätzen. In Bezug auf die geregelte Mitarbeiterkommunikation ist zu sagen, dass Mitarbeiter einen Mix aus beiden traditionellen, klassischen Medien, aber auch nicht-aktiven, neueren Medien bevorzugen. Letztere nur, sofern das Unternehmen über die nötige Kapazität in Form eines Kommunikationsbeauftragten verfügt.

Zusammenfassend sind vor allem die Erkenntnisse in Bezug auf die Nutzung neuer interaktiver Kommunikationsmittel ein Mehrwert für die Studie. Trotz des Medienwandels bevorzugen Mitarbeiter im beruflichen Umfeld während Umstrukturierungsphasen eher reine Informationsquellen. Sofern neue Medien in der alltäglichen Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden, müssen diese in einem Konzept eingearbeitet und durch eine Kommunikationsstelle gesteuert werden.

6.5 Einschränkungen der Studie

In Bezug auf die Durchführungsweise der Studie sind drei Punkte anzumerken, die unter Umständen die Untersuchungsergebnisse beeinflusst haben. Zum ersten handelt es sich bei der Studie um ein Fallbeispiel, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse weiter zu verifizieren, sollte die Studie in weiteren Unternehmen mit ähnlichen Veränderungsgegebenheiten durchgeführt werden.

Der zweite potentielle Kritikpunkt bezieht sich auf die Wahl der Untersuchungsmethode. Die Grounded Theory ist eine offene Untersuchungsmethode, die nicht an einem festen Handlungsablauf gebunden ist. Es ist nicht auszuschließen, dass der Untersucher zu jeder Zeit seinen Wissensstand ausgeblendet hat und somit die Objektivität seitens des Untersuchers gewährleistet war. Dies wurde zwar anhand eines zweiten Codierers abgeglichen, jedoch

berichteten die Teilnehmer oft über langjährige Arbeitserfahrungen und über mehrere Veränderungen im Unternehmen. Das Interview wurde aufgrund der offenen Herangehensweise nicht nur auf den aktuellen Verkaufsprozess gerichtet. Für zukünftige Folgeuntersuchungen ist es anzuraten, den Schwerpunkt auf eine bestimmte Veränderung im Unternehmen einzugrenzen.

Der letzte Kritikpunkt gilt dem Kodierschema. Dieses umfasst elf Kategorien, teils sind diese noch in positive, neutrale und negative Wahrnehmungen unterteilt. Insgesamt standen dem Codierer 24 Codes zur Verfügung. Bei der Analyse wurde deutlich, dass die Trennung der einzelnen Kategorien teils nicht eindeutig war. So wurde unter anderem zwischen der allgemeinen Kommunikation und der Kommunikation in Veränderungszeiten unterschieden. Da der Veränderungsprozess bereits mehrere Jahre andauert, war die Eindeutigkeit der Kategorie nicht immer gegeben. In diesem Falle sollte bei einer Anschlussstudie eine Kürzung der Kodierungen in Betracht gezogen werden.

6.6 Handlungsempfehlung für die Ausrichtung der Kommunikation

Als Abschluss dieser Studie erfolgen auf Basis der Untersuchungsergebnisse und den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung der Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Veränderungen.

Zu allererst ist es wichtig, dass die Geschäftsführung und die Kommunikationsverantwortlichen die Mitarbeiter als einen wichtigen Faktor innerhalb des Veränderungsprozesses anerkennen und aktiv mit einbeziehen. Es ist zu empfehlen, größere Veränderungen in Form einer Mitarbeiterversammlung zu verkünden. Durch diese Form der persönlichen Kommunikation wird dem Mitarbeiter Zugehörigkeit vermittelt. Bei der Kommunikation der Veränderung ist eine zeitnahe, offene und vor allem deutliche Darstellung der Inhalte, die für das gesamte Personal verständlich ist, zu berücksichtigen. Ratsam ist es ebenfalls, regelmäßige Zwischenmeldungen zu kommunizieren. Für die Verbreitung von solchen Informationen können Kommunikationsmittel wie Mail, Newsletter oder das Intranet als Medium eingesetzt werden. Interaktive Kommunikationsmittel werden trotz des Medienwandels nicht von den Mitarbeitern bevorzugt.

Da Veränderungen häufig auch mit Unsicherheit seitens der Mitarbeiter verbunden sind, ist ein besonderes Gespür für die Mitarbeiter gefragt. Durch den Medienwandel ist die Kommunikation der Geschäftsführung nicht die einzige Informationsquelle. Im Gegensatz zu Offline-Zeiten ist es für die Geschäftsführung eine große Herausforderung, die externen Quellen, wie Presse oder soziale Medien im Auge zu behalten. Durch eine offene Kommunikation kann der Einfluss dieser

externen Quellen nicht völlig ausgeschaltet, aber zumindest aktiv eingegrenzt werden. Nach wie vor gilt, dass die Implementierung größerer Veränderungen im Unternehmen durch eine abgestimmte Veränderungs- und Mitarbeiterkommunikation begleitet werden sollte. Diese Kommunikationsstrategie ist im Idealfall eingebettet in die Gesamtstrategie des Unternehmens.

II. Literaturnachweis

- Ashfort, B.E. & Mael, F.A. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barrett, D.J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communication: An International Journal*, 7(4), 219-231. doi: 10.1108/13563280210449804.
- Bartels, J., Pruyn, A. & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113-128. doi: 10.1348/096317908X283770.
- Bruhn, M. (2006). Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation (4. Auflage). Stuttgart.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. *Research in organizational behavior*, 6, 191-233.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256. doi: 10.1287/mnsc.1100.1273.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162. doi: 10.1108/13563280310487612.
- El-Shinnawy, M. & Markus, M.L. (1996). The poverty of media richness theory: Explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *Int. J. Human-Computer Studies*, 46, 443-467.

-
- Frank, A. & Brownell, J. (1989). *Organizational communication and behavior: Communication to improve performance*. Orlando, FL: Holt, Rinehart & Winston.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2000). *Das Unternehmen im Kopf: Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management: Das Praxisbuch*. München: Carl Hanser Verlag.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2008) *Interne Kommunikation im Wandel*. Eine Storytelling-Studie zu Problemen, Perspektiven und Lösungsversuchen aus der Sicht von IK-Verantwortlichen deutscher Großunternehmen. München: System+ Kommunikation. Online verfügbar unter: http://www.system-und-kommunikation.de/files/ik_studie_08print.pdf, aufgesucht am 14. April 2012.
- Furst, S.A. & Cable, D.A. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.453.
- Friedl, J., & Vercic, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37, 84-86.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Haig, B.D. (1995). Grounded theory as a scientific method. *Philosophy of Education*.
Online verfügbar unter:
<http://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/Haig%20Grounded%20Theory%20as%20Scientific%20Method.pdf>, aufgesucht am 10. Mai 2012.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6, 159-172. doi: 10.1191/1471417506ci616oa.
- Haslam, S.A., Powell, C. & Turner, J. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable

organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319-339. doi: 10.1111/1464-0597.00018.

Hill, N.S., Seo, M.-G., Kang, J.H. & Taylor, M.S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.

Huizingh, E. (2006). Inleiding. *SPSS 14.0 voor Windows en Data Entry*. (1e druk). Sdu Uitgevers bv: Den Haag.

Jo, S. & Shim, S.W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277-280. doi: 10.1016/j.pubrev.2005.02.012.

Johansen, W., Aggerholm, H.K. & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relation Review*, 38, 270-279. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.11.008.

Kitchen, P. (1997). *Public relations: Principle and practice* (1st ed.). London: Thomson Business Press.

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). International communication during change management. *Corporate Communication: An International Journal*, 7(1), 46-53. doi: 10.1108/13563280210416035.

Klöfer, F. (1999). *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren*. Neuwied: Luchterhand.

Lengel, R., & Daft, R. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 225-232.

Mael, F.A. & Ashfort, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and

-
- turnover newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309-333.
- Murgolo- Poore, M. & Pitt, L. (2001). Intranets and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management*, 5(3), 231-241.
- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study vision. *The Journal of Business Perspective*, 10(2). doi: 10.1177/097226290601000206.
- Ngwenyama, O.K. & Lee, A.S. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *MIS Quarterly*, 21(2), 145-167.
- Pincus, J.D. & Acharya, L. (1988). Employee communication strategies for organizational crisis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(3), 181-199.
- Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246. doi: 10.1177/1368430201004003004.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277. doi: 10.1108/13563280310506430.
- Quirke, B. (2000). *Making the connections*. Using internal communication to turn strategy into action (2nd ed.). Aldershot: Gower Publishing Company.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Rynke Douwes, J.B., de Jong, M. & Pruyn A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x.

-
- Schmid, B. & Lyczek, B. (2006). *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Scholes, E. (1997). *Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot.
- Simon, H.A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. *New York: Free Press*, 33, 355-367.
- Siramesh, K., Grunig, J.E. & Buffington, J. (1992). Corporate Culture and Public Relations. In Grunig, J.E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management: Contributions to Effective Organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 577-596.
- Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062. doi: 10.2307/3069448.
- Tompkins, P.K. (1987). Translating organizational theory: Symbolism over substance. In Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. & Porters, L.W. (Eds.). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (70-96)*. Newbury Park. CA: Sage.
- Weber Shandwick (2009). *Risky business. Reputations online*. 15 realities & 15 rules for managing reputation online; New York.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847.

Wells, M.M. Thelen, L. & Ruark, J. (2007). Workspace personalization and organizational culture. Does your workspace reflect you or your Company. *Environment and Behavior*, 39(5), 616-636. doi: 10.1177/0013916506295602.

Zerfaß, A. & Buchele, M.S. (2008). *Wandel der Kommunikationskandschaft — Wandel der PR? Neue Herausforderungen für Kommunikationsagenturen*. Qualitative Studie bei Entscheidern für Unternehmens- und Produktkommunikation in Deutschland. Leipzig: Universität Leipzig, Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations.

Zerfaß, A. & Dühring, L. (2009). *PR 2009: Fokussierung, Rückschritt, Expansion? Herausforderungen in Zeiten von Kommunikationswandel und Rezession*. Thesen und Statements von Entscheidern aus der Unternehmenskommunikation in Deutschland. Leipzig: Universität Leipzig, Abteilung Kommunikationsmanagement und Public Relations.

Quelle Titelblatt. Online verfügbar unter: <http://hr-interface.blogspot.de/2012/06/am-manager-internal-communication.html>, aufgesucht am 30. Juli 2012.

III. Beilagen

B1. Interviewkatalog

Interne Kommunikation vor dem Hintergrund des Medienwandels in Veränderungszeiten

Der Interview-Leitfaden dient zur Orientierung und ist nicht definitiv. Während des Gesprächs hat der Untersuchungsleiter die Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen. Fragen, die der Teilnehmer vorab bereits beantwortet hat, entfallen. Bei Informationslücken ist es Aufgabe des Interviewleiters, näher nachzufragen.

„Welche Rolle spielt die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei der Wahl der Kommunikationsmittel?“

- *Einleitung in das Thema „Identifikation“*

Wie lange arbeiten Sie bereits für das Unternehmen?

Können Sie die Werte und Normen der Firma wiedergeben? Können Sie sich mit diesen Werten identifizieren?

Fühlen Sie sich als Teil des Unternehmens?

Sind Sie stolz für das Unternehmen zu arbeiten?

Sind Sie froh ein Mitglied des Unternehmens zu sein?

Wird ihre Tätigkeit in dem Unternehmen angemessen gewürdigt?

Haben Sie das Gefühl, dass Sie das Unternehmen durch Ihre Aktivitäten mitgestalten?

Inwiefern verfolgen Sie News rund um das Unternehmen?

Würden Sie sich aktiv für das Unternehmen einsetzen und im Sinne des Unternehmens handeln?

Welche Rolle spielt für Sie persönlich die Mitarbeiterkommunikation? (in Bezug auf Motivation/funktionsfähiges Miteinander/Zusammengehörigkeitsgefühl/Unternehmenserfolg)?

„Welchen Einfluss hat die persönliche Mediennutzung eines Mitarbeiters auf die Wahrnehmung der Kommunikation in dem Unternehmen?“

Allgemein/private Nutzung:

Mediengebrauch allgemein

- *Interaktive Kommunikationsmittel*
- *Wertung*

Welche Medien nutzen Sie? Online/Offline, aktiv/nicht-aktiv?

Sind sie in sozialen Foren (Facebook, Twitter usw.) aktiv?

Was halten Sie allgemein von der Entwicklung der Kommunikationsmittel? Denken Sie dabei an Foren, Blogs, Portalen, Internetseiten etc.?

Wie denken Sie über diese Medien?

Allgemein

Im Unternehmen

Mögen Sie lieber aktive oder nicht-aktive Kommunikationsformen? (privater Gebrauch)

Stehen Sie aktiven Medien eher positiv oder negativ gegenüber?

Fragen zur allgemeinen Kommunikation im Unternehmen?

Welche Kommunikationsmittel werden in ihrem Unternehmen eingesetzt?

Wie beurteilen Sie die Mitarbeiterkommunikation in Ihrem Unternehmen?

Denken Sie, dass eine Strategie dahinter steckt?

Inwiefern werden die Mitarbeiter mit einbezogen?

Was halten Sie von den Kommunikationsmitteln Ihres Unternehmens? Wie aufmerksam lesen Sie diese? Fühlen Sie sich gut informiert? (Weitere Aspekte: Glaubwürdigkeit; Themenrelevanz; Lesefrequenz)

Wie würden Sie generell die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und der Unternehmensführung betrachten?

Würden Sie die Mitarbeiterkommunikation in Ihrem Unternehmen als aktiv/fortschrittlich beschreiben? Oder eher als rückständig?

Welche Kommunikationsmittel bevorzugen Sie als Informationsquelle in Bezug auf die Arbeitswelt?

„Welche Vor- und Nachteile haben aktive und nicht-aktive Kommunikationsmittel in Krisensituationen aus Sicht der Mitarbeiter?“

- Allgemein

- Unternehmensspezifisch

Nennen Sie Vor- und Nachteile aktiver/ nicht-aktiver Kommunikationsmittel in Krisenzeiten?

Welchen Einfluss sollten aktive Kommunikationsmittel in Ihrem Unternehmen haben?

Welchen Einfluss sollten nicht-aktive Kommunikationsmittel in Ihrem Unternehmen haben?

Denken Sie, dass Kommunikationsmittel wie zum Beispiel ein aktives Newsportal, in dem Sie die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen, die interne Kommunikation verbessert?

Was halten Sie von den neuen Online-Medien (wie zum Beispiel Foren, Blogs oder soziale Netzwerke)?

„Wie nehmen Mitarbeiter die Kommunikation in Veränderungszeiten wahr?“

Wie haben Sie die Kommunikation in den letzten Monaten wahrgenommen?

Werden Sie rechtzeitig über Veränderungen im Unternehmen informiert?

Welche Kommunikationsmittel werden in Veränderungszeiten vermehrt eingesetzt?

Nehmen Sie in solchen Zeiten eine Veränderung der Kommunikation mit den Mitarbeitern wahr?

Wird Ihre Unsicherheit in Veränderungszeiten durch die Kommunikation eingegrenzt?

Wie sieht für Sie die optimale Kommunikation in Zeiten von Veränderungen aus?

Sollten Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden?

B2. Kodierschema

Kategorie	Definition	Beispiele	Kodierregeln
Identifikation	Identifikation ist das Empfinden und Erleben von Zugehörigkeit und Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber ihrem Unternehmen. Folglich handelt es sich um die Wahrnehmung der eigenen Person in Bezug zum Unternehmen. Hierzu zählt nicht die Bindung zu einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen oder Gruppen.	<p>positive Identifikation:</p> <p>Ich fühle mich mit dem Unternehmen sehr verbunden.</p> <p>Ich bin stolz für das Unternehmen zu arbeiten.</p> <p>negative Identifikation:</p> <p>Ich arbeite um Geld zu verdienen.</p> <p>Ich würde mich nicht aktiv für das Unternehmen einsetzen.</p>	<p>I+</p> <p>I-</p>
Persönliche Mediennutzung	Der Begriff persönliche Mediennutzung umfasst die bevorzugten Kommunikations- und Informationsmittel im privaten Umfeld des Interviewpartners. Darunter fallen sowohl Offline- als auch Online-Medien, die sich in ihrem	<p>Online Medien passiv:</p> <p>Internetseite</p>	PMO-

	<p>Interaktivitätsniveau unterscheiden.</p>	<p>Online Medien aktiv: Twitter, Facebook (Seiten auf denen man interaktiv handelt) Offline Medien: Zeitung</p>	<p>PMO+ PMOF</p>
<p>Allgemeine Mitarbeiterkommunikation</p>	<p>Mitarbeiterkommunikation ist die gezielte Kommunikation der Unternehmensführung und drückt sowohl die Involvierung der Mitarbeiter als auch das Prinzip der Wechselseitigkeit aus. Instrumente der Mitarbeiterkommunikation sind die Mitarbeiterzeitung, Intranet, Newsletter etc.</p> <p>Es geht in diesem Falle um die allgemeine gezielte, regelmäßige Kommunikation von der Geschäftsführung. Die Kommunikation während des Verkaufsprozesses ist in dieser Variabel nicht eingeschlossen (siehe Kommunikation in Zeiten von Veränderungen).</p>	<p>Positive Wahrnehmung: Ich fühle mich von der Unternehmensleitung gut informiert.</p> <p>Neutrale Wahrnehmung: Mails von der Geschäftsführung sind ausreichend.</p>	<p>M+ M=</p>

			<p>Negative Wahrnehmung</p> <p>Ich fühle mich nicht ausreichend informiert.</p>	M-
<p>Wahrnehmung der Veränderung im Unternehmen</p>	<p>Die Wahrnehmung der Umstrukturierung und des Verkaufsprozesses des Unternehmens empfindet jede Person unterschiedlich. Während die eine Person, die Veränderung als zeitliches Tief mit geringen Folgen betrachtet, ist es möglich, dass die zweite bereits Existenzängste des Unternehmens entwickelt.</p>	<p>Die Veränderung bringt neue Chancen für das Unternehmen.</p> <p>An den Prozessen hat sich eigentlich nichts verändert.</p> <p>Die Unsicherheit war schon sehr groß.</p>	<p>WV+</p> <p>WV=</p> <p>WV-</p>	
<p>Kommunikation in Zeiten von Veränderung</p>	<p>Dieser Faktor beschreibt die individuelle Wahrnehmung der gezielten Mitarbeiterkommunikation der Interviewpartner während der Veränderungszeit.</p>	<p>Die Geschäftsführung hat regelmäßig über den aktuellen Verkaufsstand berichtet.</p> <p>Die Geschäftsführung konnte aufgrund der Verschwiegenheitsklausel nicht</p>	<p>KV+</p> <p>KV=</p>	

		berichten. Es wurde viel geredet, aber von der Geschäftsführung hat man nichts über den geplanten Verkauf erfahren.	KV-
Flurfunk/ externe Quellen	Diese Kategorie umfasst alle Informationen, die die Mitarbeiter während des Veränderungsprozesses bezüglich der Vorgänge in dem Unternehmen und der Auswirkungen des Verkaufes zusätzlich bekommen (also nicht offiziell von der Geschäftsführung!).	Ich habe von Kollegen gehört, dass das Unternehmen wieder verkauft werden soll. In der Zeitung stand, dass es fünf Kaufinteressenten gab.	F E
Beurteilung der eingesetzten Kommunikation und Kommunikationsmittel	In dieser Kategorie werden die Aussagen bezüglich eingesetzter Kommunikationsmittel der Geschäftsführung und die Beurteilung der Kommunikation der Geschäftsführung aus Sicht des Teilnehmers zusammengetragen. Die im Anschluss gesetzten Abkürzungen KM- und KM+ beschreiben die positive oder negative Wahrnehmung der eingesetzten Kommunikationsmittel im Unternehmen. Es geht hier um die alltägliche	In der Produktion sind die Arbeiter auf das schwarze Brett angewiesen. Am schwarzen Brett kann man eigentlich nur Informationen finden, die man vorher schon per	K+ K-

	Kommunikation und nicht um die Kommunikation während der Umstrukturierungsphase.	Mail erhalten hat.	
Auswirkungen der Veränderungen auf die Mitarbeiter	Inwiefern die Veränderung Auswirkungen auf den Mitarbeiter hat, wird unter diesem Aspekt zusammengefasst. Hierzu zählen alle Punkte, die nicht direkt auf die Identifikation mit dem Unternehmen bezogen sind.	Seit der Veränderung ist das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitern stärker geworden. Ich habe keine spürbaren Veränderungen wahrgenommen. Viele machen im Gegensatz zu früher nur noch Arbeit nach Vorschrift.	MV+ MV= MV-
Vorstellung von einer guten Mitarbeiterkommunikation	Dieser Faktor umfasst alle Äußerungen, die der Interviewteilnehmer zu seinen Wunschkommunikationsmitteln und somit zur Ausrichtung der optimalen Mitarbeiterkommunikation zählt und was diese bewirken kann. (Rolle der	Ich würde mir eine regelmäßige Kommunikation wünschen.	GK

	Mitarbeiterkommunikation)		
Medienwandel/Einführung neuer Kommunikationsformen	Alle Aussagen, die zum Thema Medienwandel im Arbeitsumfeld getätigt werden, fallen unter diesen Faktor. Ebenfalls umfasst dieser Punkt die Meinung der Teilnehmer zu neuen Kommunikationsformen im Unternehmen.	Im Unternehmen sollten neuere Medien wie ein Intranet eingesetzt werden. In der heutigen Zeit sollte man auf Online Medien setzen.	MW
Gewünschte Themeninhalte	In dieser Rubrik werden Äußerungen zu Themeninhalten, die der Teilnehmer unter einer guten Mitarbeiterkommunikation fasst, zusammengetragen.	Ich wünsche mir von der Geschäftsführung Aussagen zur zukünftigen Strategie des Unternehmens.	T

Demographische/Sonstige Angaben:

Alter

Jahre im Betrieb

Geschlecht

Interviewzeit

Funktion