

Interne Kommunikation in Veränderungsprozessen - wirkungsvolle Massnahmen für Betroffene

Elisabeth Hirtl
elisabeth.hirtl@ch.pwc.com

Simone Wunderlin
simone.wunderlin@skyguide.ch

Ausgangslage

Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Flexibilität sind Anforderungen, die heute in nahezu allen Unternehmen zu immer mehr und teilweise umfassenden Veränderungen führen. Bekannte Strukturen und Prozesse müssen überdacht, angepasst und durch neue ergänzt werden.

Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass Veränderungsprozesse in Organisationen vor allem dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie durch **gezielte interne Kommunikation** begleitet sind (z.B. Kienbaum 2010, S. 26).

Am Beispiel der Reorganisation der Personalabteilung von PwC Schweiz ab Herbst 2010 werden Absichten und Wirkungen der Change-Kommunikation untersucht.

Forschungsfrage: Welche Massnahmen der internen Kommunikation bei PwC Schweiz helfen den Betroffenen, positiv mit Veränderungsprozessen umzugehen?

Methode

- Qualitative **Inhaltsanalyse der schriftlichen Projektkommunikation** anhand von ausgewählten theoretischen Modellen der Literatur.
- Erfassen der in der Kommunikation beabsichtigten Wirkung des Projektverantwortlichen und der effektiv erzielten Wirkung bei den Mitarbeitenden mit standardisierten Befragungen.
- Erarbeitung von komprimierten Massnahmenkatalogen einer wirkungsvollen Change-Kommunikation für Projektverantwortliche, für Führungskräfte und für Mitarbeitende anhand der zusammengeführten Resultate.

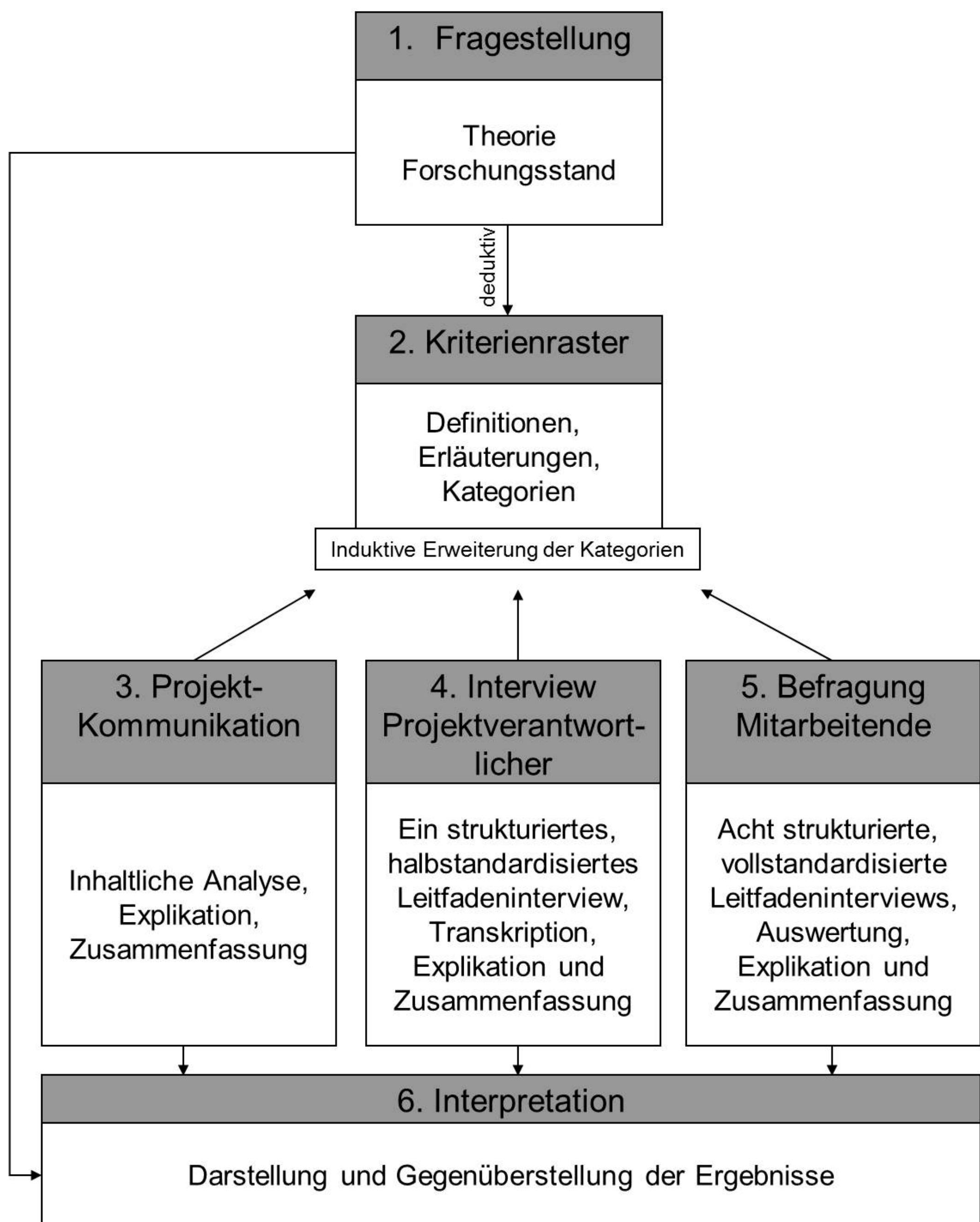


Abb. 1: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse.
Eigene Darstellung in Anlehnung an Wagner et al. 2009, S. 339.

Ergebnisse

Die Zusammenführung der Resultate ergibt detaillierte Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der **Absicht und Wirkung** für sechs Kommunikationskriterien: WANN, WER, WAS, WEM, KANAL und EFFEKT.

Beispielsweise lässt sich für das Kriterium KANAL folgende **Gemeinsamkeit** festhalten:

- Aus allen drei Analyseeinheiten kann abgeleitet werden, dass eine angemessene Variation von indirekten und direkten sowie massenorientierten und persönlichen Kommunikationsmassnahmen erreicht wurde.

Unterschiede, welche für das Kriterium KANAL identifiziert wurden, sind:

- In der Auffassung der Projektverantwortlichen waren die interaktiven Plattformen wie Events und Workshops die wertvollsten Massnahmen.
- Demgegenüber stehen die Aussagen der Betroffenen, die den direkten Austausch mit dem Vorgesetzten und die Teammeetings als essentieller einstufen.
- Zudem gaben die Betroffenen an, wenig bis gar kein Feedback über die im Projekt verfügbaren Kanäle ausserhalb der Veranstaltungen gegeben zu haben.

Diskussion

Das Besondere an dieser Fallstudie ist, dass die Sichtweisen, Erfahrungen und Einschätzungen der von einer Reorganisation betroffenen Mitarbeitenden erhoben werden konnten. So berücksichtigen die hier dargestellten Empfehlungen und Massnahmen der Change-Kommunikation einerseits die Bedürfnisse von PwC Schweiz und andererseits die Bedürfnisse der Betroffenen. Der starke **Einbezug der Perspektive der Betroffenen** gewährleistet den gewünschten praxisorientierten Bezug.

Die erarbeiteten **Massnahmenkataloge einer wirkungsvollen Change-Kommunikation** bieten sich als Checklisten für die Veränderungskommunikation in Unternehmen an.

Literatur

Atteslander, P. (2006) *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kienbaum (2010). *Change Communication 2010. Die Wirtschaftskrise und ihre Herausforderungen*. Kienbaum Communications. Gummersbach: Kießbaum Communications GmbH & Co.

Kotter, J.P. (1997). *Chaos, Wandel, Führung. Leading Change*. Düsseldorf: ECON Verlag GmbH.

Wagner, H., Schönhagen, P., Nawratil, U., Starkulla, H. (2009). *Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr- und Studienbuch*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.