

# ***Kommunikationsinstrumente und ihre Auswirkungen auf Widerstand in Change Prozessen***

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science Betriebsökonomie  
der Fernfachhochschule Schweiz

---

Autorin: *Sandra Wicki*

Einreichdatum: *31.01.2023*

Referentin: *Dr. Cornelia Hüttenmoser Oliva*

## Management Summary

Ein Drittel der Change Prozesse können nicht erfolgreich umgesetzt werden. Schwierigkeiten in der Umsetzung von Change Prozessen sind mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden und führen zu einem finanziellen Mehraufwand für die Unternehmen. Eine Ursache für das Scheitern von Change Prozessen ist die Kommunikation der Führungskräfte. Führungskräfte nehmen deshalb eine wichtige Rolle in der erfolgreichen Umsetzung von Change Prozessen ein.

In der Change-Kommunikation wird den Face-to-Face-Instrumenten eine grosse Bedeutung zugewiesen, da sie einen offenen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ermöglichen. Dieser offene Austausch trägt gemäss Literatur zum Abbau von Widerstand gegenüber dem Change Prozess seitens Mitarbeitenden bei. Die Zielsetzung dieser Bachelor-Thesis ist es zu überprüfen, welchen Einfluss die Face-to-Face-Kommunikation der Führungskräfte auf den Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen hat. Diese Fragestellung wurde anhand von drei Fragestellungen und neun Hypothesen untersucht.

Das Forschungsdesign beinhaltet eine Befragung. Die Stichprobe umfasst 29 Führungskräfte und 102 Mitarbeitende. Mittels Faktorenanalyse und Korrelationsanalyse wird nach signifikanten Zusammenhängen zwischen Change Prozessen, Kommunikationsinstrumenten und dem Widerstand gesucht.

Die neun formulierten Hypothesen können durch die Untersuchung nicht bestätigt werden. Unabhängig welche Kommunikationsinstrumente angewendet oder in welchem Rahmen diese eingesetzt werden, ein signifikanter Einfluss auf den Widerstand ist nicht ersichtlich. Entsprechend können bezüglich des Einsatzes von spezifischen Face-to-Face-Kommunikationsinstrumenten durch die Führungskräfte keine Empfehlungen erarbeitet werden.

Trotzdem können das Geschlecht und die Art des Change Prozesses als Einflussfaktoren für den Change Prozesse identifiziert werden. Das Change Management muss deshalb spezifisch auf die Art des Change Prozesses angepasst werden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu unterstützen. Aufgrund der Rolle des Geschlechts als Einflussfaktor auf die Anwendung von Kommunikationsinstrumenten und den Widerstand, sind weiterführende Forschungen zu diesem Thema zu empfehlen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Forschungsfrage .....	2
<b>2 Begriffsdefinitionen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Change Prozesse.....	2
2.2 Kommunikationsinstrumente .....	4
2.2.1 F2F-Kommunikationsinstrumente .....	5
2.2.2 Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente .....	8
2.3 Change Leadership durch Führungskräfte.....	10
2.4 Widerstand im Change Prozess .....	11
<b>3 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>13</b>
3.1 Change Kommunikation als Erfolgsfaktor für Change Prozesse .....	13
3.2 Bedeutung der F2F-Kommunikation .....	14
3.3 Fragestellungen und Hypothesen .....	15
3.3.1 Fragestellung 1 .....	15
3.3.2 Fragestellung 2 .....	16
3.3.3 Fragestellung 3 .....	17
<b>4 Methodik</b> .....	<b>19</b>
4.1 Ablauf der Untersuchung.....	19
4.2 Inhalt des Fragebogens.....	20
4.3 Skalen und Items.....	20
<b>5 Beschreibung Stichprobe und Studienvariablen</b> .....	<b>21</b>
<b>6 Methodenwahl der Analyse</b> .....	<b>22</b>

<b>7</b>	<b>Indexbildung</b> .....	<b>23</b>
7.1	Aufbereitung Faktor F2F-Instrumente.....	24
7.2	Aufbereitung Faktor Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte .....	25
<b>8</b>	<b>Ergebnisse und Einschätzung der Ergebnisse</b> .....	<b>28</b>
8.1	Fragestellung 1.....	28
8.1.1	Hypothese 1.1.....	28
8.1.2	Hypothese 1.2.....	29
8.1.3	Hypothese 1.3.....	30
8.2	Fragestellung 2.....	33
8.2.1	Hypothese 2.1.....	34
8.2.2	Hypothese 2.2.....	35
8.2.3	Hypothese 2.3.....	36
8.3	Fragestellung 3.....	36
8.3.1	Hypothese 3.1.....	37
8.3.2	Hypothese 3.2.....	38
8.3.3	Hypothese 3.3.....	39
8.4	Weitere Erkenntnisse der Untersuchung .....	39
8.4.1	Stichprobe der Mitarbeitenden .....	40
8.4.2	Stichprobe der Führungskräfte.....	40
8.4.3	Korrelation der spezifischen Veränderungsprozesse .....	41
<b>9</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>42</b>
9.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	43
9.2	Beantwortung Fragestellung 1 .....	44
9.2.1	Nutzung F2F-Instrumente versus Nicht-F2F-Instrumente in Change Prozessen.....	44
9.2.2	Bedeutung des Change Managements im Unternehmen .....	44
9.2.3	Zusammenhang Kommunikationsinstrumente und Widerstand...45	
9.3	Beantwortung Fragestellung 2.....	45

9.4	Beantwortung Fragestellung 3.....	46
9.5	Beantwortung Forschungsfrage.....	46
9.6	Empfehlungen für die Praxis.....	47
9.7	Diskussion der weiteren Erkenntnisse .....	47
9.8	Empfehlungen für künftige Forschungen .....	49
9.9	Kritische Reflexion der Arbeit .....	50
9.9.1	Wahrnehmung der Führungskräfte.....	50
9.9.2	Fragebogen .....	50
9.9.3	Fragestellung und Hypothesen der Bachelor-Thesis.....	51
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>56</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>57</b>
	<b>Anhang 1 Fragebogen in Unipark.....</b>	<b>58</b>
	<b>Anhang 2 Mittelwerte, Standardabw. und Rang der Studienvariablen.....</b>	<b>65</b>
	<b>Anhang 3 Aufbereitung der Daten .....</b>	<b>67</b>
	<b>Anhang 4 Korrelationsanalysen .....</b>	<b>80</b>

# 1 Einleitung

In diesem Kapitel wird die Relevanz des Themas Change Kommunikation in Change Prozessen und die Herausforderungen für ein erfolgreiches Change Management aufgeführt. Des Weiteren wird die Zielsetzung dieser Bachelor-Thesis präsentiert und die Forschungsfrage erläutert.

## 1.1 Problemstellung

Das Hernstein Institut führte mit 1'000 Unternehmern und Unternehmerinnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Umfrage zur erfolgreichen Umsetzung von Change Prozessen durch (Schott & Campana, 2005). Unter den Befragten gaben 38% an, dass ihre Change Prozesse nicht oder nur wenig erfolgreich waren (Schott & Campana, 2005). Um diese niedrige Erfolgsrate von Change Prozessen zu untersuchen, kann einerseits bei den Gründen für das Scheitern wie auch bei den Erfolgsfaktoren angesetzt werden. Diese Bachelor-Thesis untersucht den Erfolgsfaktor Kommunikation von Führungskräften bei der Umsetzung von Change Prozessen.

## 1.2 Zielsetzung

Die Technische Universität München und die C4Consulting GmbH (Houben et al., 2007, S. 7) benennen in ihrer Studie zehn spezifische Ursachen für das Scheitern von Change Prozessen. Sieben dieser zehn Ursachen stehen im direkten Zusammenhang mit den Führungskräften in Change Prozessen: Das unzureichende Engagement der oberen Führungskräfte, die fehlenden Erfahrungen der Führungskräfte im Umgang mit der Verunsicherung der betroffener Mitarbeitenden, die Uneinigkeit auf den obersten Führungsebenen, wenn Manager/innen nicht mit einer Stimme sprechen, die mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement, die unzureichende Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der Mitarbeitenden und wenig Vertrauen in die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (Houben et al., 2007, S. 7). Das weist darauf hin, dass die Führungskräfte eine wichtige Rolle in der erfolgreichen Umsetzung von Change Prozessen spielen.

Die Kommunikation der Führungskräfte ist demnach ein entscheidender Erfolgsfaktor für den Change Prozess. Gleichzeitig zeigen die Gründe für das Scheitern von Change Prozessen, dass die Führungskräfte diese Kommunikation nicht optimal einsetzen können, um die Unsicherheit, die Ängste und die Widerstände der Mitarbeitenden in Change Prozessen aufzunehmen und zu bearbeiten. Dies weist darauf

hin, dass die Kommunikation und die Kommunikationsmittel bei Führungskräften in Change Prozessen genauer untersucht werden sollte.

Mast (2009) weist darauf hin, dass die persönliche Kommunikation der Führungskräfte an Bedeutung gewinnt und die Face-to-Face (F2F)-Kommunikation gegenüber der Online Kommunikation immer wichtiger wird. Eine Umfrage bei DAX-Unternehmen in Deutschland zeigte, dass 37 % dieser befragten Unternehmen die Change Kommunikation als einer der wichtigsten Inhalte der internen Kommunikation betrachten (Mast, 2009). Nichtsdestotrotz stellt diese Change Kommunikation im Arbeitsalltag eine Herausforderung für die Führungskräfte dar (Mast, 2009).

Die Zielsetzung dieser Bachelor-Thesis ist zu überprüfen, welchen Einfluss diese F2F-Kommunikation der Führungskräfte auf den Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen hat. Wird der Einfluss von F2F-Kommunikation seitens der Führungskräfte bestätigt, beeinflusst dies die angewendeten Kommunikationsinstrumente im Change Management und kann die Widerstände, die den Change blockieren, verringern.

### **1.3 Forschungsfrage**

Aufbauend auf der Problemstellung und der Zielsetzung führt dies zu nachfolgender Fragestellung. „Welche F2F-Kommunikationsinstrumente unterstützen die Führungskräfte im Abbau von Widerständen in Change Prozessen?“.

In dieser Bachelor-Thesis wird die Aussage von Mast (2009) überprüft, dass die persönliche Kommunikation in der Change Kommunikation immer wichtiger wird. Zudem wird der Zusammenhang zwischen der häufigen Anwendung von verschiedenen F2F-Kommunikationsinstrumenten zum Beispiel Mitarbeitenden-Versammlung, Business Breakfast oder Kick-off-Veranstaltung und dem Abbau von Widerstand bei Change Prozessen untersucht.

## **2 Begriffsdefinitionen**

Nachfolgend werden die relevanten Begriffe der Forschungsfrage definiert.

### **2.1 Change Prozesse**

Barghorn definiert den Change Prozess als einen Prozess der „Veränderung nach einer punktuellen oder länger andauernden Intervention, die mindestens mehrere Abteilungen einer Organisation betrifft“ (Barghorn, 2011). Die Change Prozesse haben unmittelbare Auswirkungen auf die Befindlichkeiten und Interessen, Werte und Ziele der Betroffenen des Changes (Nolte & Zimmermann, 2015). Diese Inte-

ressen, Werte und Ziele der Betroffenen decken sich nicht immer mit den Werten und Zielen der Organisation und dies kann zu einer Reaktion des Widerstandes gegenüber dem Change Prozess führen (Nolte & Zimmermann, 2015).

Die Change Management Studio von Capgemini (Capgemini Deutschland, 2012) nennen als Gründe für diese Change Prozesse in Unternehmen die zehn Veränderungen in Tabelle 1.

**Tabelle 1**

*Ursachen von Change Prozessen in Unternehmen*

---

**Change Prozesse**

---

Restrukturierung/Reorganisation  
 Wachstumsinitiativen  
 Veränderte Unternehmensstrategie  
 Kostensenkungsprogramme  
 Veränderte Marktstrategie  
 Fusionen oder Übernahmen  
 Externe Veränderungen  
 IT- oder technische Innovationen  
 Verbesserungsinitiativen  
 Veränderte Personalkonzepte

---

Capgemini (2012) beobachteten über die Beobachtungsdauer von zehn Jahren und unabhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung, dass „Restrukturierungen und Reorganisationen“ von den Unternehmen immer als der wichtigste Change Prozess eingestuft wurde. Sie weisen darauf hin, dass oftmals mehrere Change Prozesse gleichzeitig in einem Unternehmen umgesetzt werden (Capgemini Deutschland, 2012). Diese führe zu einer erhöhten Belastung der Mitarbeitenden. Die erhöhte Arbeitsbelastung führe wiederum zu einem Anstieg an Fehltagen aufgrund von psychischer Erkrankungen (Capgemini Deutschland, 2012).

Lauer (2014) definiert Change Management als spezifische Managementtechniken, um die Change Prozesse zu steuern. Das Change Management unterstützt den optimalen Change Prozess von der Ist-Situation zur Soll-Situation (Lauer, 2014). Die Beratungsgruppe Capgemini (Capgemini Deutschland, 2012) bestätigt anhand einer empirischen Studie von deutschsprachigen Unternehmen, die gestiegene Bedeutung von Change Management. Sie bekräftigen die Ergebnisse von Lauer (2014) in denen nahezu alle befragten Unternehmen das Change Management als wichtige oder sehr wichtige Aufgabe für das Unternehmen erachten. Je höher das Ausmass und die Anzahl von betroffenen Mitarbeitenden, desto grösser ist der Bedarf von Change Management für die erfolgreiche Umsetzung des Change Prozesses. (Stolzenberg & Heberle, 2021).

Das Internationale Institut für lernende Organisation und Innovation der Hochschule St. Gallen beziffert die Wirkung von Change Management mit der Reduktion von rund 25 % Kosten und von 16 % der benötigten Zeit (Lauer, 2014). Diese Reduktion wird durch das Change Management erreicht, das zusätzlich zur Sachebene auch die Beziehungsebene beim Wandel berücksichtigt (Lauer, 2014). Mit dem Einbezug der Beziehungsebene kann auf die bereits erwähnte Reaktion der Mitarbeiter in Form von Widerstand gegenüber dem Change Prozess reagiert werden. Die Beziehungsebene wird mit spezifischen Kommunikationsinstrumenten adressiert, die im nächsten Kapitel kurz präsentiert werden.

## 2.2 Kommunikationsinstrumente

Lauer (2014) unterscheidet vier Dimensionen von unterschiedlichen Kommunikationsinstrumenten im Change Management. Dies sind die Formalität der Kommunikation (formell oder informell), die Symmetrie der Kommunikation (symmetrisch oder asymmetrisch), Vermittlungsart (persönlich oder medial) und die Nutzung von Kommunikationstechnologie (digital oder analog). Die Vermittlungsart persönlich oder medial führt zur Unterscheidung von einerseits F2F-Instrumenten und andererseits Nicht-F2F Instrumenten. Bei den F2F-Instrumenten unterscheiden Mast und Stehle (Mast & Stehle, 2015), die persönliche Kommunikation zwischen internen und externen Bezugsgruppen. Aufgrund der Fragestellung dieser Bachelor-Thesis wird im Rahmen dieser Arbeit nur die persönliche Kommunikation zu internen Bezugsgruppen untersucht. Die Bachelor-Thesis überprüft dabei die Rolle der F2F-Instrumente für den Abbau des Widerstands seitens der Mitarbeitenden. Tabelle 2 zeigt die Übersicht der F2F-Instrumente und Nicht-F2F-Instrumente der Bachelor-Thesis.

**Tabelle 2**

*Übersicht der F2F- und Nicht-F2F-Instrumente*

<b>Art der Kommunikation</b>	
<b>F2F-Kommunikationsinstrumente</b>	Mitarbeitenden-Versammlung Info-Veranstaltung Kick-Off-Veranstaltung Info-Markt/World Café Learning Lab Team-Sitzung Bilaterale Gespräche Brown Bag Business Breakfast mit Unternehmensleitung Daily Walks Informeller Austausch Zusammenarbeit

<b>Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente</b>	Brief E-Mail Newsletter Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung Intranet Homepage Videobotschaft
--	--

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Kommunikationsinstrumente präsentiert.

### **2.2.1 F2F-Kommunikationsinstrumente**

Siepermann (2023) definiert im Gabler Wirtschaftslexikon die F2F-Kommunikation als persönliches Gespräch zwischen zwei Kommunikationspartnern, die physisch am gleichen Ort sind. Der Einsatz von Medien ist entsprechend nicht nötig. Die Vermittlungsart gemäss den Definitionskriterien von Lauer (2014) ist für alle F2F-Kommunikationsinstrumente persönlich und der Einsatz von Kommunikationstechnologie ist nur ergänzend nötig, aber dient nicht als übermittelndes Element. Die Kommunikation kann bei der F2F-Kommunikation sowohl formell wie auch informell sein. Aufgrund der Fragestellung dieser Bachelorarbeit mit dem Fokus auf Führungskräfte liegt der Fokus auf die asymmetrische F2F-Kommunikation. Nachfolgend werden die untersuchten F2F-Kommunikationsinstrumente kurz aufgeführt.

#### **Mitarbeitenden-Versammlung**

Die Mitarbeitenden-Versammlung ermöglicht keine Partizipationsmöglichkeiten der Teilnehmenden (Stolzenberg & Heberle, 2021), da dieses F2F-Instrument auf eine gerichtete Informationsweitergabe fokussiert, nur begrenzt einen Dialog ermöglicht und keine Kollaboration vorsieht (Ruisinger & Pleil 2022). Gemäss den Definitionskriterien von Lauer (2014) ist die Mitarbeitenden-Versammlung ein formelles Kommunikationsinstrument mit der alle Mitarbeitenden eines Unternehmens gleichzeitig durch die Unternehmensleitung oder das Change-Team informiert werden (Ruisinger & Pleil, 2022).

#### **Info-Veranstaltung**

Info-Veranstaltungen haben einen informelleren Charakter als die Mitarbeitenden-Versammlungen. Die Teilnahme ist nicht obligatorisch, sondern es können nebst Schlüsselpersonen interessierte Mitarbeitende teilnehmen (North et al., 2009). Mit den Info-Veranstaltungen kann das Interesse und die Neugier bei den Mitarbeitenden geweckt werden (North et al., 2009) und sie können zusätzliche Hintergrundinformationen zu geplanten Change Massnahmen erhalten.

### **Kick-Off-Veranstaltung**

Die Kick-Off-Veranstaltung ist eine formelle Kommunikation, die symmetrisch oder asymmetrisch erfolgen kann. Die Kick-Off-Veranstaltung richtet sich an die direkt Involvierten im Change Prozess. Sie hat zum Ziel, die Teilnehmenden über Ausgangslage des Change Projektes zu informieren, die Ziele des Change Projektes und das konkrete Vorgehen zur Erreichung dieser Ziele zu präsentieren. Es dient auch dazu, die Beteiligten abzuholen. (Häfele & Management Center Vorarlberg, 2015).

### **Info-Markt/World Café**

Der Info-Markt ist ein informelles F2F-Kommunikationsinstrument und ist, abhängig von der Durchführungsart und von der Thematik, symmetrisch oder asymmetrisch (Lauer, 2014). Beim geführten Info-Markt /World Café werden die Teilnehmenden gezielt zu jedem Informationsstand geführt und es wird so sichergestellt, dass alle Teilnehmenden vollständig informiert sind. Bei der ungeführten Version des Info-Markt /World Café können die Teilnehmenden die Informationsstände, bei denen Fachpersonen zu einem spezifischen Thema Auskunft geben, freiwillig wählen (Stolzenberg & Heberle, 2021).

### **Learning Lab**

Das Ziel des Learning Labs ist es den Mitarbeitenden unterschiedlicher Stufen eine Plattform zu bieten, um ihr Wissen zu teilen, voneinander zu lernen und die Vernetzung zu fördern (Stolzenberg & Heberle, 2021). Das Learning Lab entspricht einer informellen und symmetrischen Kommunikation. Das Learning Lab ist ein wichtiges Austauschgefäss und kann, da es für alle Mitarbeitenden zur Verfügung steht, die informelle F2F-Kommunikation unterstützen. Stolzenberg & Heberle betonen, dass sich dieses Kommunikationinstrument für die Präsentation und Vermittlung von Informationen eignet und deshalb ein ideales Instrument für die Change Kommunikation ist (2021).

### **Team-Sitzung**

Gemäss den vier Kriterien von Lauer (2014) ist die Teamrunde ein formelles Kommunikationsinstrument, die je nach Traktandum symmetrisch oder asymmetrisch ist (Bircz, 2021). Die Informationen, die im Rahmen von anderen Kommunikationsinstrumenten initial übermittelt werden, beispielsweise über E-Mail oder Intranet, werden durch die Führungskraft an ihr Team im Rahmen der Team-Sitzung weitergetragen oder vertieft (Stolzenberg & Heberle, 2021). Der Vorteil der Team-Sitzung ist,

dass dieses Gefäss bereits unabhängig vom Change Prozess als Kommunikationsinstrument zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im Unternehmen institutionalisiert ist (Stolzenberg & Heberle, 2021). Stolzenberg & Heberle (2021) betonen, dass die Nutzung der Team-Sitzungen für die F2F-Kommunikation von grosser Bedeutung ist, da die Mitarbeitenden an keiner zusätzlichen Change-Veranstaltung teilnehmen müssen. Mit der Nutzung des F2F-Instrumentes Team-Sitzung müssen deshalb im Rahmen des Change Managements nicht zwingenderweise neue oder aufwendige Change Kommunikationsinstrumente geschaffen werden (Stolzenberg & Heberle, 2021). Nebst der F2F-Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden kann im Rahmen des Change Managements für die Team-Sitzung eine Expertenperson aus dem Change Projekt eingeladen werden (Stolzenberg & Heberle, 2021). Dies erhöht zusätzlich den Informationsaustausch, da Fragen bezüglich des Changes direkt mit den zuständigen Projektverantwortlichen geklärt werden können.

### **Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden**

Das Mitarbeitendengespräch ist ein persönliches Kommunikationsinstrument (Bendel, 2008), in dem sich die Mitarbeitenden direkt einbringen können (Winkler, 2012). Nebst dem Austausch von Informationen ist dieses Kommunikationsinstrument vorteilhaft für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Winkler, 2012) und kann entsprechend für den Vertrauensaufbau im Change Prozess genutzt werden.

### **Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)**

Die Brown Bag-Veranstaltung ist ein informelles und persönliches Kommunikationsinstrument. Sie kann symmetrisch oder asymmetrisch gestaltet sein und findet regelmässig statt (Stolzenberg & Heberle, 2021). Die Brown Bag-Veranstaltung findet während der Mittagspause statt und die Teilnehmenden erhalten Essen an einem organisierten Mittagsbuffet oder nehmen ihr eigenes Essen mit. Ob die Brown Bag-Veranstaltung symmetrisch oder asymmetrisch gestaltet ist, hängt von der Thematik der jeweiligen Veranstaltung ab. Sie kann dem informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft dienen oder den Wissenstransfer innerhalb des Fachpersonals fördern. Der Ziel ist immer die Informationsvermittlung, wobei ein wichtiger Nebeneffekt die Stärkung der Netzwerke ist (Stolzenberg & Heberle, 2021).

### **Business Breakfast mit Unternehmensleitung**

Das Business Breakfast ist eine Gesprächsrunde, die einen direkten informellen Austausch zwischen Unternehmensleitung und einer geringen Anzahl an Mitarbeitenden ermöglicht. Dieses F2F-Kommunikationsinstrument fokussiert primär auf den Meinungs- und Erfahrungsaustausch, da die Weitergabe von Informationen sekundär ist (Mast & Stehle, 2015).

### **Daily Walks**

Das F2F-Kommunikationsinstrument Daily Walks umfasst die regelmässige physische Präsenz der Führungskraft an den Arbeitsplätzen der Mitarbeitenden (Mast & Stehle, 2015). Gemäss den Kriterien von Lauer (2014) ist dies ein informelles und asymmetrisches Kommunikationsinstrument. Mast und Stehle erwähnen den Daily Walk als ein F2F-Kommunikationsinstrument, das sich an eine kleine Bezugsgruppe richtet (2015). Die Führungskraft besucht die Mitarbeitenden an ihren jeweiligen Arbeitsplatz und dies bietet die Möglichkeit für den Aufbau von Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft (Mast & Stehle, 2015).

### **Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit**

Eine informelle Form der F2F-Kommunikation sind die Austausche im Rahmen der täglichen Zusammenarbeit. Gilbert (2016) erwähnt die Austausche im Büro der Führungskräfte oder der Mitarbeitenden, die Austausche während dem Mittagessen oder in den Pausenzeiten oder die kurzen Austausch im Korridor.

### **2.2.2 Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente**

Mast und Stehle (2015) unterscheiden zwischen vorrangig direkt persönlicher Kommunikation, der sogenannten F2F-Kommunikation und der medienvermittelter Kommunikation, der Nicht-F2F-Kommunikation. Sie weisen darauf hin, dass einzelne Kommunikationsformate in beiden Varianten, direkt oder auch medienvermittelt, erfolgen können z.B. Betriebsversammlungen. Lauer (2014) ergänzt, dass die Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente die schriftliche Kommunikation wie E-Mail oder Brief umfasst und häufig formeller Art ist.

#### **Brief**

Das schriftliche Kommunikationsinstrument Brief ist formell und asymmetrisch, das Brehm (2009) in der Mobilisierungsphase als geeignetes Instrument aufführt. Die

schriftliche Kommunikation kann die Vermittlung von Hintergrundinformationen sicherstellen (Brehm, 2009).

### **E-Mail**

Das Kommunikationsinstrument E-Mail in der Change-Kommunikation ist gemäss den Definitionskriterien von Lauer eine formelle, digitale und asymmetrische Kommunikation (2014). Mit dem digitalen Kommunikationsinstrument E-Mail kann die Information schnell und zeitgleich an eine grosse Anzahl von Mitarbeitenden vermittelt werden kann (Deutinger, 2017). Deutlinger erwähnt als weiteren Vorteil, dass dieses Medium aufmerksamer konsumiert wird, als die digitalen Kommunikationsinstrumente Newsletter oder Intranet (2017).

### **Newsletter**

Der Newsletter ist gemäss den Definitionskriterien von Lauer (2014) ein formelles und asymmetrisches Kommunikationsinstrument. Die Vermittlungsart ist medial unter der Verwendung der digitalen Kommunikationstechnologie. Die Initiative für die Verfassung eines Newsletters erfolgt aus dem Projektteam des Change Projektes (Stolzenberg & Heberle, 2021). Beim Kommunikationsinstrument Newsletter ist eine hohe Verständlichkeit für die Lesenden von grosser Wichtigkeit (Stolzenberg & Heberle, 2021). Stolzenberg und Heberle weisen darauf hin, dass der Newsletter als Kommunikationsmittel im Change Prozess nur zielführend ist, wenn dieser in regelmässigen zeitlichen Abständen und langfristig während dem ganzen Change Prozess publiziert wird. Der Newsletter gibt die Möglichkeit kurzfristig Informationen einer grossen Anzahl von Mitarbeitenden zu vermitteln und zudem wird die Information dauerhaft im Archiv der Newsletter gespeichert und steht so langfristig den Mitarbeitenden zur Verfügung (Stolzenberg & Heberle, 2021).

### **Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung**

Die Mitarbeitenden- oder Unternehmens-Zeitung ist gemäss den Definitionskriterien von Lauer (2014) ein formelles, analoges oder digitales Kommunikationsinstrument, das in regelmässigem Turnus erscheint. Im Gegensatz zu Beiträgen auf dem Intranet erfordert die Mitarbeitenden-Zeitung eine langfristige Planung (Gartner, 2020). Die Mitarbeitenden investieren mehr Zeit in den dieses Kommunikationsmittel und deshalb ist dieses geeignet, um Hintergrundinformation zu aktuellen Projekt zu liefern und anhand von detaillierten Erläuterungen und Graphiken, das Verständnis für den Change Prozess zu erhöhen (Gartner, 2020).

### **Intranet**

Das Intranet ist ein formelles Kommunikationsinstrument, das gemäss den Definitionskriterien von Lauer der asymmetrischen Kommunikation dient und sich der digitalen Kommunikationstechnologie bedient (2014). Dieses Kommunikationsinstrument zeichnet sich dadurch aus, dass in Echtzeit eine grosse Anzahl an Mitarbeitenden informiert werden kann. Dazu können verschiedenen Medienformate wie Text oder Video angewendet werden (Gartner, 2020).

### **Homepage**

Das Kommunikationsinstrument Homepage im Intranet wird gemäss den Kriterien von Lauer für die formelle, digitale und asymmetrische Kommunikation verwendet (2014). Die Homepage kann ebenfalls kurzfristige Informationen an eine breite hohe Anzahl an Personen vermitteln und diese Information bleibt dauerhaft verfügbar (Stolzenberg & Heberle, 2021). Stolzenberg und Heberle (2021) verweisen auf den Vorteil, dass für Change Projekte im Intranet eine eigene Homepage gestaltet werden kann und die Informationen bezüglich des Changes entsprechend in jeder Phase aktualisiert und ergänzt werden kann.

### **Videobotschaft**

Die Videobotschaft ist ebenfalls ein formelles, digitales und asymmetrisches Kommunikationsinstrument gemäss den Kriterien von Lauer (2014). Gartner (2020) stuft die Videobotschaft des/der CEO als zweitwichtigstes Instrument, direkt nach dem persönlichen Gespräch, zur Kommunikation von schwierigen Themen ein. Eine authentische, emotionale, spontane und Stakeholder gerechte Sprache und Ausdrucksweise und ein sorgfältig gewähltes Setting ist dabei zentral für eine erfolgreiche Kommunikationsvermittlung (Gartner, 2020).

## **2.3 Change Leadership durch Führungskräfte**

Mast betont, dass Change Leadership und Change Kommunikation eng miteinander verbunden sind, da die Führungskräfte die Ziele des Changes für ihre Mitarbeitenden einerseits übersetzen und interpretieren müssen. Andererseits müssen sie die Veränderung konkret im Arbeitsalltag mit den Mitarbeitenden umsetzen (Mast, 2009). Damit die Führungskräfte Change Leadership im Change Prozess übernehmen, muss ein Change-Commitment seitens der Führungskräfte vorhanden sein (Lies et al., 2011). Lies et al. (2011) definieren Change-Commitment als das Bekenntnis und die Selbstverpflichtung der Führungskraft zum Wandel und zur Veränderung. Dieses Change-Commitment bei den Führungskräften ist die Basis für die

Ausführung des Kommunikationsauftrages des Changes (Lies et al., 2011). Lies et al. (2011) unterstreichen, dass die Führungskräfte diese Change Kommunikation nicht delegieren können und Mast (2009) bezeichnet die Führungskräfte als einer der drei kritischen Erfolgsfaktoren in der Change Kommunikation.

## 2.4 Widerstand im Change Prozess

Bei einer hohen Prozentzahl an teilweise oder ganz gescheiterten Change Prozessen, 38 % gemäss der Untersuchung von Schott & Campana (2005), ist Widerstand gegenüber dem Change einer der Gründe für das Scheitern. Doppler und Lauterburg (2008) bezeichnen Widerstand als die Ablehnung von sachlogisch sinnvollen und notwendigen Massnahmen durch Individuen oder Gruppen. Lauer (2014) begründet diesen Widerstand mit der Verunsicherung, der durch den Change Prozess verursacht wird. Die Change Kommunikation kann diesen Widerstand gegenüber dem Change Prozess beeinflussen (Peclum, 2012). Diese aktive Beeinflussung ist jedoch erschwert durch die unterschiedlichen Erscheinungsformen des Widerstandes (Peclum, 2012). Doppler und Lauterburg (2008) kategorisieren vier unterschiedliche Erscheinungsformen von Widerstand. Die Unterteilung in die vier Erscheinungsformen basiert auf den Dimensionen verbal/nonverbal und aktiv/passiv. Tabelle 3 zeigt diese vier Erscheinungsformen.

**Tabelle 3**

*Vier Erscheinungsformen von Widerstand*

Form des Widerstandes	aktiv	passiv
<b>verbal</b>	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus Streik	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren
<b>nonverbal</b>	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

In Anlehnung an *Allgemeine Symptome für Widerstand*, von K. Doppler & C. Lauterburg, 2008, S. 339.

1. **Aktiver verbaler Widerstand:** Dieser Widerstand zeigt sich durch direkten und verbalen Widerspruch. Konkrete Merkmale des aktiven verbalen Wider-

standes durch die Mitarbeitenden sind Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, Sturer Formalismus, Streik.

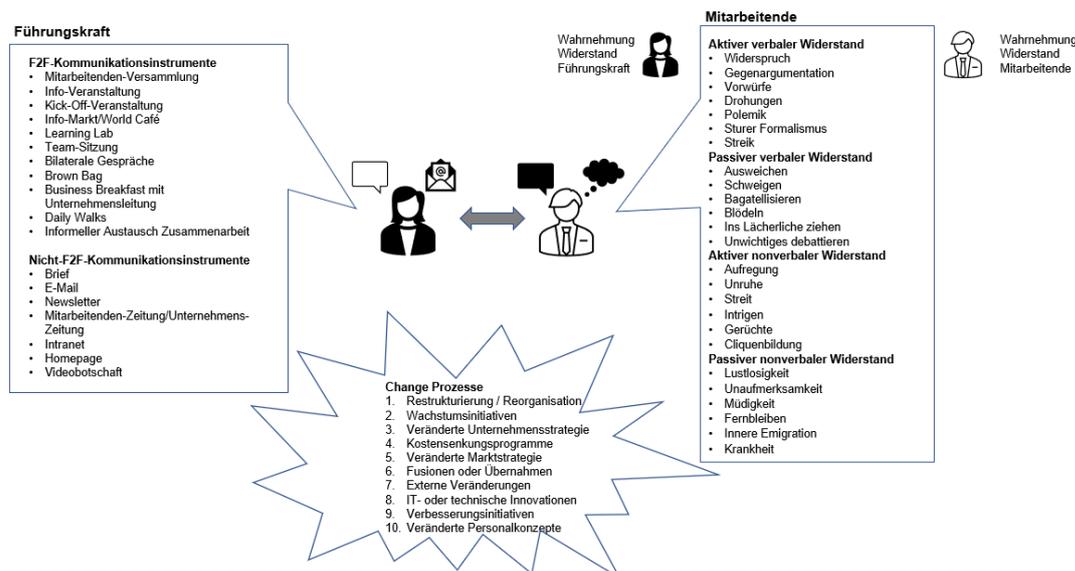
2. **Aktiver nonverbaler Widerstand:** In dieser Erscheinungsform prägt eine allgemeine Aufregung die Atmosphäre während dem Change Prozess. Der Widerstand wird nicht verbal kommuniziert. Konkrete Merkmale des aktiven nonverbalen Widerstandes durch die Mitarbeitenden sind Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte oder Cliquenbildung.
3. **Passiver verbaler Widerstand:** Bei dieser Erscheinungsform wird zwar ein Widerstand seitens der Betroffenen verbal kommuniziert, aber dieser Widerstand bezieht sich auf ein anderes Thema und nicht direkt auf den Change Prozess. Dem Change Prozess wird ausgewichen. Konkrete Merkmale des passiven verbalen Widerstandes durch die Mitarbeitenden sind Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln, ins Lächerliche ziehen oder Unwichtiges debattieren.
4. **Passiver nonverbaler Widerstand:** Diese Erscheinungsform des Widerstandes ist nicht fassbar, da der Widerstand weder verbal noch aktiv durch die Betroffenen kommuniziert wird, sondern durch eine allgemeine Lustlosigkeit sichtbar wird. Konkrete Merkmale des passiven nonverbalen Widerstandes durch die Mitarbeitenden sind Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration und Krankheit.

Die Merkmale der aktiven verbalen Widerstände sind leichter identifizierbar als die anderen drei Erscheinungsformen, da dieser Widerstand offen geäußert wird (Kraus et al., 2010) Die Identifikation von passivem Widerstand ist deshalb schwieriger.

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend eine Übersicht der verschiedenen relevanten Variablen der Fragestellungen und Hypothesen.

## Abbildung 1

### Übersicht Variablen der Hypothesen



## 3 Theoretische Grundlagen

Nachdem im Kapitel 2 die relevanten Begriffsdefinitionen eingeführt wurden, werden in diesem Kapitel die relevanten theoretischen Grundlagen für die Hypothesen und die Hypothesen der drei Fragestellungen präsentiert.

### 3.1 Change Kommunikation als Erfolgsfaktor für Change Prozesse

Wie im Kapitel 1.2 Zielsetzung erwähnt, ist die Change Kommunikation ein wichtiges Instrument, um die Verunsicherung der Mitarbeitenden zu minimieren und somit dem Widerstand gegenüberzutreten (Lauer, 2014). Lauer (2014) definiert im Change Management die Kommunikation als die interpersonelle Übermittlung von Botschaften und Informationen. Als Ziele der Change Kommunikation benennt Mast die Förderung der Akzeptanz des Wandels seitens der Betroffenen, die Erhöhung der Motivation für die Umsetzung dieses Wandels und die Produktivitätssteigerung (Mast, 2009). Die Change Kommunikation ist einer der wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Change Management, da dadurch eine transparente Information sichergestellt wird, Widerstände erkennbar werden und bearbeitet werden können. (Lauer, 2014). Lauer bekräftigt, dass der Erhalt von Informationen ein menschliches Bedürfnis ist, um die Ziele und den Weg der Zielerreichung zu kennen und entsprechend für die Betroffenen nachvollziehbar ist (Lauer, 2014). Die Change Kommunikation zeigt das Ziel und den Sinn des Changes und motiviert die Mitarbeitenden

diesen Change nicht zu blockieren, sondern motiviert umzusetzen. Eine Umfrage von Mast (2009) legt dar, dass die Befragten unter anderem folgende Faktoren für eine erfolgreiche Change Kommunikation benennen: Zielgruppengerechte Kommunikation (51.8 %), Optimierung der Kommunikationskanäle (26.5 %), Engagement der Führungskräfte (24.1 %), Dialog mit den Stakeholdern (20.5 %) und persönliche Kommunikation (7.2%). Mast (2009) betont, dass diese persönliche Kommunikation der Führungskräfte an Bedeutung gewinnt und die F2F-Kommunikation gegenüber der Online-Kommunikation immer wichtiger wird.

### **3.2 Bedeutung der F2F-Kommunikation**

Mit der persönlichen Kommunikation können die die Betroffenen des Changes emotional angesprochen werden und ihre emotionale Verfassung gesteuert werden (Mast, 2009). Die Bedeutung von emotionalem Austausch im Change Prozess bekräftigen auch Stolzenberg und Heberle (2021). Der Austausch der Mitarbeitenden, zum Beispiel im Rahmen des F2F-Instrumentes Team-Sitzungen, bietet die nötige Vertrauensbasis, um Kritik am Change Prozess und Unsicherheit zu äussern und sich aktiv am Austausch über den Change Prozess zu beteiligen. Somit dient dieses F2F-Instrument nicht nur zur Weitergabe und Diskussion von Informationen zum Change Prozess von der Führungsperson zu den Mitarbeitenden, sondern ist eine wichtige Plattform für den emotionalen Austausch (Stolzenberg & Heberle, 2021). Mast (2009) betont, dass die F2F-Kommunikation ein einflussreicher Kommunikationsweg ist und damit die Akzeptanz der Mitarbeitenden für die Veränderung positiv beeinflusst werden kann. Die Führungsperson zeigt mit der F2F-Kommunikation zudem Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und konstruiert dadurch die Basis für einen gemeinsamen und konstruktiven Dialog (Lauer, 2014). Dieser konstruktive Dialog erleichtert das emotionale Ansprechen und Steuern des Changes (Mast, 2009).

Die Führungskraft kann die Kommunikation gezielt als Steuerungsinstrument einsetzen, um die Mitarbeitende zu überzeugen (Doppler & Lauterburg, 2008). Stolzenberg und Heberle erwähnen dabei folgende erfolgsversprechende Ansätze: Kommunikation von Angesicht zu Angesicht zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, Einführung von Kommunikationsgefässe, die einen offenen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ermöglichen, Veranstaltungen mit grösseren Gruppen von Mitarbeitenden, in den die Mitarbeitenden konkrete Fragen stellen können, regelmässige Dialogveranstaltungen, Informationsmärkte, die Durchführung von Präsentation inklusive Diskussionen für kleinere Gruppen von Mitarbeitenden,

regelmässige direkte Kontakte zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Arbeit und kontinuierliche Berichterstattung (2008). Das heisst, dass abgesehen von der regelmässigen Berichterstattung, alle genannten Kommunikationsinstrumente F2F-Instrumente sind. Doppler & Lauterburg (2008) unterstreichen somit die Bedeutung von F2F-Instrumenten in der erfolgreichen Kommunikation.

Diese in der Literatur betonte Bedeutung der F2F-Kommunikationsinstrumente für den Erfolg des Change Prozesses wird in dieser Bachelor-Thesis untersucht. Dabei wird konkret der Widerstand seitens der Mitarbeitenden in Change Prozessen in Abhängigkeit vom Einsatz der F2F-Kommunikationsinstrumente untersucht.

### **3.3 Fragestellungen und Hypothesen**

Die Merkmale des Widerstandes in Change Prozessen dürfen nicht ignoriert werden, da sonst der gesamte Change Prozess gefährdet ist (Doppler & Lauterburg, 2008). Ob die Rolle der Führungskraft und ihre Kommunikation zu den Mitarbeitenden in der Bearbeitung des Widerstandes so zentral ist, wie sie in der Literatur betont wird, wird anhand von den nachfolgenden drei Fragestellungen und neun Hypothesen untersucht.

#### **3.3.1 Fragestellung 1**

Die drei folgenden Hypothesen sollen die erste Forschungsfrage „Welche Kommunikationsinstrumente unterstützen die Führungskräfte im Abbau von Widerständen in Change Prozessen seitens der Mitarbeitenden?“ beantworten. Die entsprechenden Kommunikationsinstrumente wurden in Tabelle 2 aufgeführt.

Im Kapitel 2.2.1 F2F-Kommunikationsinstrumente wurde dargelegt, dass die F2F-Instrumente das Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufbauen, den konstruktiven Dialog erhöhen und somit die Akzeptanz für den Change positiv beeinflussen. Dies wird mit der Hypothese 1.1 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden Widerstände von den Mitarbeitenden während Change Prozessen beobachtet“ überprüft. Deutlinger (2017) warnt, dass bei digitalen und medialen Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen die Information interpretiert wird. Beispielsweise kann das F2F-Instrument Team-Sitzung dieser Interpretation entgegenwirken und trägt durch den persönlichen Kontakt zur Steigerung der Motivation seitens der Mitarbeitenden für den Change Prozess bei. Die Kombination von E-Mail und Team-Sitzung wird mit der Hypothese 1.2 „Die kombinierte Anwendung vom Nicht-F2F-Kommunikationsinstrument E-Mail und dem F2F-Kommunikationsinstrument Team-

Sitzungen wird öfters in Change Prozessen angewendet als die alleinige Anwendung von E-Mail“ untersucht. Eine Kombination von diesen zwei Instrumenten ermöglicht nach einer Initialinformation durch das Nicht-F2F-Instrument die Vertiefung im Rahmen des F2F-Instruments (Stolzenberg & Heberle, 2021).

Mast (2009) betont, dass die persönliche Kommunikation der Führungskräfte an Bedeutung gewinnt und die F2F-Kommunikation gegenüber der Online Kommunikation immer wichtiger wird. Diese Aussage wird anhand der Hypothese 1.3 „Es werden mehr F2F-Kommunikationsinstrumente in Change Prozessen angewendet als nicht F2F-Kommunikationsinstrumente“ überprüft.

### **3.3.2 Fragestellung 2**

Die zweite Forschungsfrage befasst sich mit dem Format der F2F-Kommunikationsinstrumente: „Kann mit dem Format (Formalität: formell/informell; Setting der F2F Kommunikation: bilateral/in der Gruppe, Freiwilligkeit der Nutzung) der F2F Kommunikationsinstrumente der Abbau von Widerständen seitens der Mitarbeitenden beeinflusst werden?“

Rosenstiel (1997) bekräftigt, dass informelle Kommunikation, die beispielsweise im Rahmen von Treffen in der Cafeteria stattfindet, wichtig für die Akzeptanz der Mitarbeitenden gegenüber dem Change ist. Rosenstiel (1997) verweist zwar auf die Schwierigkeit, diese Kommunikation zu steuern, betont aber dennoch ihre Wirksamkeit, da im Rahmen der informellen Kommunikation die Mitarbeitenden ihre Meinung zum Change Prozess bilden. Die Führungskräfte nutzen diese informellen Kommunikationsinstrumente als Ergänzung zu den formalen Kommunikationsinstrumenten und dies trägt zum Erfolg des Changes bei (Gilbert, 2016). Zentral ist dabei die Authentizität der Führungsperson gegenüber den Mitarbeitenden, ihr Interesse am und ihre zur Verfügung gestellte Zeit für das Gespräch. Nur wenn diese Punkte gewährleistet sind, entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, in der Widerstände seitens der Mitarbeitenden kommuniziert und aufgenommen werden können. Daraus folgt die Hypothese 2.1 „Die Anwendung von informellen F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften löst bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden aus als die Anwendung von formellen F2F-Kommunikationsinstrumenten“.

Das Format der Kommunikation um den Widerständen in Change Prozessen vorzubeugen hängt vom Anlass und der Botschaft ab (Biricz, 2021). Es wird unterschieden zwischen der Kommunikation an eine einzelne Person oder an die gesamte

Gruppe. Wobei die individuellen Persönlichkeitsaspekte der einzelnen Mitarbeitenden entscheidend sind für einen positiven Umgang mit dem Change (Kraus et al., 2010). Diese Persönlichkeitsaspekte umfassen beispielsweise die kognitiven Fähigkeiten zur Verarbeitung des Changes oder individuelle Erfahrungen mit Change Situationen in der Vergangenheit. Dieser Komplexität der Persönlichkeitsaspekte kann ausschliesslich mit dem direkten Gespräch entgegengetreten werden (Doppler & Lauterburg, 2008). Lauer (2014) bestätigt, dass das persönliche Gespräch das wichtigste Kommunikationsmittel ist, da es im Change Prozess zwei Vorteile bringt. Erstens ist das persönliche Gespräch nicht unidirektional, sondern es ermöglicht einen spontanen Dialog mit der Führungskraft für die Klärung von Fragen. Durch dieses Nachfragen können Missverständnisse bezüglich des Changes geklärt. Zweitens wird mit dem persönlichen Gespräch, nebst der Informationsvermittlung auf der Sachebene, das Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden gestärkt (Lauer, 2014). Daraus folgt die Hypothese 2.2 „Die Anwendung von bilateralen F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften löst bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden aus als die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten zwischen der Führungsperson und einer Gruppe von Mitarbeitenden“

Bendel (2008) erweist darauf, dass in der internen Unternehmenskommunikation eine Informationsüberflutung besteht. Deshalb sollten die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, über die Teilnahme an F2F-Veranstaltungen selbstständig zu bestimmen. Die verpflichtende Teilnahme sei nicht förderlich im Aufbau von Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden. Dies führt zur Hypothese 2.3 „Die Anwendung von freiwilligen F2F-Kommunikationsinstrumenten löst bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden aus als die Anwendung von obligatorischen F2F-Kommunikationsinstrumenten“.

### **3.3.3 Fragestellung 3**

Die dritte Forschungsfrage untersucht den Einfluss von F2F-Instrumenten auf die vier Gruppen von Merkmalen von Widerstand (Doppler & Lauterburg, 2008), die im Kapitel 2.4 erläutert wurden und in Tabelle 3 aufgeführt wurden: „Hat eine häufige Anwendung von der F2F-Kommunikationsinstrumente einen unterschiedlichen Einfluss auf den Abbau von den verschiedenen Merkmalen von Widerständen seitens der Mitarbeitenden?“

Die erste Hypothese behandelt das Thema der aktiven nonverbalen Merkmale des Widerstands. Die aktiven nonverbalen Merkmale definieren ein aktives Verhalten

des Angriffes seitens der Mitarbeitenden gegenüber dem Change Prozess (Doppler & Lauterburg, 2008). Es sind dies die Merkmale Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte und Cliquenbildung und sie erzeugen im Change Prozess eine Atmosphäre der Aufregung. Da dieser Widerstand nicht verbal durch die Führungsperson erfassbar ist, kann der Einsatz von F2F-Instrumenten in der Bearbeitung dieses Widerstandes eine wichtigere Rolle spielen als bei der Bearbeitung von aktivem verbalem Widerstand. Denn Lauer (2014) betont, dass mit F2F-Instrumenten die Führungskraft bei der Informationsübermittlung anhand der Mimik der Mitarbeitenden wahrnimmt, wie die Information bezüglich des Changes aufgenommen wird. Die Führungskraft kann anschliessend angemessen auf die Mitarbeitenden im Rahmen des F2F-Instrumentes eingehen (Lauer, 2014). Dies führt zu folgender Hypothese 3.1 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden aktive nonverbale Merkmale des Widerstandes von den Mitarbeitenden während Change Prozessen beobachtet.“

Bei der folgenden Hypothese geht es um passive Widerstandsmerkmale. Lauer erläutert, dass die Merkmale des Widerstandes mit der Ausprägung der Persönlichkeitsfaktoren Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Neurotizismus verbunden ist (2014). Deshalb ist es von grosser Bedeutung für die Bearbeitung der Widerstände, dass nicht nur die aktiven verbalen Widerstände der Extrovertierten, sondern auch die passiven nonverbalen Widerstände der Introvertierten bearbeitet werden. Umso mehr, da unterdrückter offener Widerstand in passivem Widerstand sichtbar werden kann (Lauer, 2014). Lauer (2014) bezeichnet die passiven nonverbalen Widerstandsmerkmale der Lustlosigkeit wie Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration oder Krankheit als die unsichtbarste Variante von Widerstand und ein Symptom von Akzeptanzproblemen. Mast (2009) wie auch Rosenstiel (1997) betonen, dass die F2F-Kommunikation die Akzeptanz für den Wandel bei den Mitarbeitenden erhöht. Die Hypothese 3.2 untersucht, wie dieser passive verbale und nonverbale Widerstand durch die F2F-Instrumente bearbeitet wird: „Die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften bei Change Prozessen verringert das Auftreten von passiven verbalen Merkmalen des Widerstandes mehr als von passiven nonverbalen Merkmalen des Widerstandes“.

In der letzten Hypothese der dritten Frage werden die aktiv verbalen Widerstände untersucht. Kraus et al. (2010) führen an, dass die Erscheinungsform der aktiven verbalen Widerstände leichter identifizierbar sind als die anderen drei Erscheinungsformen, da dieser Widerstand offen geäussert wird. Dem gegenüber ist die Identifi-

kation von passivem Widerstand schwieriger. Die erleichterte Identifikation von aktiven Merkmalen des Widerstandes führt dazu, dass diese durch die Führungskräfte im Change Prozess bearbeitet werden. Die Hypothese 3.3 untersucht wie zielführend die F2F-Instrumente in der Bearbeitung dieser aktiven Widerstände ist: „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden aktive Symptome/Merkmale des Widerstandes von den Mitarbeitenden während Change Prozessen beobachtet“.

## **4 Methodik**

Das Forschungsdesign beinhaltet eine Umfrage, welche den Einsatz von Kommunikationsinstrumenten und das Auftreten von Widerständen während Change-Prozessen bei den Befragten erhebt. Die Antworten werden mittels Faktoranalyse verdichtet und weiter bezüglich der drei Fragestellungen und neun Hypothesen untersucht.

Da in den Hypothesen ein negativer Zusammenhang formuliert wird - je häufiger die Anwendung, desto weniger Widerstand - handelt es sich um eine gerichtete Zusammenhangshypothese (Bortz & Döring, 2002). Zusätzlich werden Unterschiedshypothesen verwendet.

Für die Untersuchung wurde ein quantitatives Vorgehen gewählt, da die quantitative Forschung objektbezogen ist (Röbken & Wetzel, 2016). Sie dient der Identifikation der Wirkungszusammenhänge (Röbken & Wetzel, 2016) und ist daher geeignet um den Wirkungszusammenhang zwischen Häufigkeit von F2F-Kommunikationsinstrumenten und dem Auftreten von Widerständen zu untersuchen. Dieses quantitative Vorgehen ermöglichte eine grössere Stichprobe zu untersuchen, als dies mit einem qualitativen Vorgehen möglich wäre (Röbken & Wetzel, 2016). Da es eine quantitative Untersuchung ist, eignete sich der standardisierte Fragebogen, indem die Antwortmöglichkeiten bereits vorgegeben sind als Messinstrument (Universität Leipzig, 2021).

### **4.1 Ablauf der Untersuchung**

Als Erhebungstyp wurde ein digitaler Fragebogen gewählt ohne Interviewer/in (Universität Leipzig, 2021). Als Tool wurde Unipark verwendet.

Mit dem Erhebungstyp der Onlinebefragung konnten die Befragten anhand des QR-Codes oder per Link ihre Antworten selbständig eingeben. Es gab keinen direkten Kontakt zwischen dem/der Interviewer/in und den Befragten (Universität Leipzig, 2021). Der Link und der QR-Code wurden per WhatsApp, per E-Mail und per Face-

book geteilt und somit konnten private und berufliche Kontakte genutzt werden. Der Fragebogen war vom 18. November 2022 bis 4. Dezember 2022 in Unipark aktiv.

## 4.2 Inhalt des Fragebogens

Der elektronische Fragebogen umfasste folgende Fragen:

- Demografische Daten: Geschlecht, Alter, Anstellungspensum und Anzahl Jahren an Schulbildung
- Erlebte Change Prozesse aktuell oder in der Vergangenheit mit Benennung der Rolle in diesen Change Prozessen (Führungsperson oder Mitarbeitende)
- Kommunikationsinstrumente in Change Prozessen : Angewendete Kommunikationsinstrumente (Rolle Führungskraft) und erlebte Kommunikationsinstrumente (Rolle Mitarbeitende)
- Häufigkeit der Anwendung von F2F- und Nicht-F2F-Kommunikation durch die Führungskraft
- Eigene Reaktion (Rolle Mitarbeitende) oder erlebte Reaktionen der Mitarbeitenden (Rolle Führungskraft) auf den Change
- Formen und Intensität des Widerstands im Change Prozess

Im Anhang 1 ist der vollständige Fragebogen ersichtlich. Der Fragebogen wurde basierend auf der vorhandenen Literatur erstellt. Die Veränderungsprozesse basierend auf der Change Management Studie von Capgemini Consulting (Capgemini Deutschland, 2008), die Merkmale des Widerstands basieren auf der Übersicht der allgemeinen Symptome von Widerstand von Doppler & Lauterburg (Doppler & Lauterburg, 2008) und die Kommunikationsinstrumente wurde basierend auf den Quellen im Kapitel 2.2 Kommunikationsinstrumente erarbeitet. Der Fragebogen richtete sich an Führungskräfte und an Mitarbeitende und entsprechend der Rolle wurde der Fragebogen unterschiedlich formuliert. Für die Überprüfung des Fragebogens wurde mehrere Pretests durchgeführt. Die Antworten der Befragung wurde im Unipark gespeichert und konnten als SPSS-Datei exportiert werden. Die Daten wurden bereinigt und zum Teil umcodiert.

## 4.3 Skalen und Items

Der Veränderungsprozess wurde anhand von zehn Items mit einer dreistufigen Skala („Habe ich in der Vergangenheit in meinem Arbeitsleben erlebt“, „Erlebe ich aktuell in meinem Arbeitsleben“, „Habe ich in meinem Arbeitsleben noch nie erlebt“) gemessen. Der Widerstand wurde anhand von vier Gruppen von Widerständen (verbal aktiv, verbal passiv, nonverbal aktiv, nonverbal passiv) gemessen. Jede Gruppe

wurde anhand von sechs Items gemessen. Total wurde der Widerstand mit 24 Items mit einer vierstufigen Skala („Trifft völlig zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft wenig zu“, „Trifft gar nicht zu“) gemessen. Die Kommunikationsinstrumente wurden anhand von 19 Items mit einer sechsstufigen Skala („Nie“, „Jährlich“, „Halbjährlich“, „Vierteljährlich“, „Monatlich“) gemessen. Diese 19 Items umfassten F2F- und Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente.

## 5 Beschreibung Stichprobe und Studienvariablen

Ein Total von 131 Personen füllten den Fragebogen in Unipark aus. Die Auswertung der Antworten der Befragung wurde nach den zwei Gruppen Mitarbeitende und Führungspersonen durchgeführt, da diese in der Befragung jeweils aus ihrer spezifischen Perspektive geantwortet haben. Entsprechend erfolgt die Beschreibung der Stichprobe ebenfalls in diesen zwei Gruppen.

Die Stichprobe der Führungskräfte umfasst 29 Personen und die Stichprobe der Mitarbeitenden umfasst 102 Personen.

Bei den Führungskräften ist der Anteil der Frauen 31 %. Dieser Anteil an Frauen ist kleiner als die 45 % der weiblichen Teilnehmenden bei den Mitarbeitenden. Die Führungspersonen haben im Minimum einen Anstellungsgrad von 80 % (Tabelle 4) einen höheren Anstellungsgrad als die Mitarbeitenden mit einem minimalen Pensum von 10 % (Tabelle 5).

**Tabelle 4**

*Mittelwerte, Standardabw., Range der Stichprobe Führungskräfte*

	n	M	SD	Min.	Max.
Geschlecht	29	.310	.471	0	1
Alter	29	38.035	8.596	24.000	59.000
Anstellungspensum	29	95.170	7.847	80.000	100.000
Schulbildung	29	17.897	3.509	9	21

Das mittlere Alter der Mitarbeitenden ist mit 37.2 Jahren jünger (Tabelle 5) als das Alter der teilnehmenden Führungskräfte mit einem mittleren Alter von 38.0 Jahren (Tabelle 4). Bei den Führungskräften verfügen 20.7 % über 20 Jahre Schulbildung oder mehr. Bei den Mitarbeitenden haben 15.7 % eine Schulbildung länger als 20 Jahre. Die Mehrheit (57.8 %) der teilnehmenden Mitarbeitenden weist eine Schulbildung von 16-20 Jahren vor.

**Tabelle 5***Mittelwerte, Standardabw., Range der Stichprobe Mitarbeitende*

	n	M	SD	Min.	Max.
Geschlecht	102	.549	.500	0	1
Alter	102	37.206	8.912	21.000	65.000
Anstellungspensum	102	79.157	22.962	10.000	100.000
Schulbildung	102	18.539	3.072	9	21

Die Mittelwerte, Standardabweichung und Range der Stichprobe der Studienvariablen bezüglich der Veränderungsprozesse, der Kommunikationsinstrumente und der Widerstände sind im Anhang 2 aufgeführt.

## 6 Methodenwahl der Analyse

Mittels der Faktorenanalyse wurden die verschiedenen Veränderungsprozesse, die F2F- und Nicht-F2F-Instrumente und die vier Gruppierungen von Widerstand zusammengefasst und für einzelne Variablen war eine Umkodierung notwendig.

Bei den Widerständen wurde jeweils unterschieden, ob die Einschätzung aus der Sicht der Führungskraft oder der Sicht der Mitarbeitenden beurteilt wurde. Deshalb wurde für die Auswertung die Gesamtstichprobe jeweils nach Mitarbeitenden und Führungskräften gefiltert. Die Faktorenanalyse diente zur Datenkompression, da jedes Thema viele einzelne Variablen umfasste. Durch die Merkmalsextraktion wurde ersichtlich, welche Variablen am meisten die Varianz erklären. Die Faktoranalyse ermöglichte dadurch eine erste Einschätzung der Ergebnisse.

Mittels der Korrelationsanalyse nach Pearson, für die Mitarbeitenden, und der Korrelationsanalyse nach Kendall-Tau-b für die Führungskräfte, wurden signifikante Zusammenhänge zwischen den faktorisierten Variablen überprüft. Da die Stichprobe der Führungskräfte 29 Personen umfasste, wurde für die Korrelationsanalyse dieser Gruppe Kendall-Tau-b gewählt.

Die Methodik wurde bei einzelnen Hypothesen für die Erkenntnisgewinnung durch zusätzliche Instrumente erweitert. Zum Beispiel für die Überprüfung der Hypothese 1.2, kombinierten Nutzung von E-Mail und Team-Sitzungen, wurde mit den Häufigkeiten und einer Kreuztabelle gearbeitet.

## 7 Indexbildung

Wie bereits im Methodenkapitel erwähnt, wurden in einem ersten Schritt die einzelnen Fragebogenbatterien mittels der Methode der Hauptkomponentenanalyse, auch Faktorenanalyse, zusammengefasst. Die Faktorenanalyse erlaubt bestimmte Muster der Daten zu entdecken. Tabelle 6 zeigt die 16 Faktoren. Die Mehrheit der Cronbach's  $\alpha$  weisen eine akzeptable oder gute interne Konsistenz auf.

Es ist zu beachten, dass die Faktoren „wahrgenommen durch Führungskräfte“ jeweils eine kleine Stichprobe von 29 Personen umfasst (Faktoren 7,9,11,13 und 15). Im Gegensatz zu 102 Personen bei Faktoren „wahrgenommen durch Mitarbeitende“.

**Tabelle 6**

*Übersicht der 16 Faktoren der Analyse*

<b>Faktor I</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
1. Veränderungsprozesse	.666
2. F2F-Instrumente	--
3. Informelle F2F-Instrumente	--
4. Formelle F2F-Instrumente	.529
5. Gruppen-F2F-Instrumente	--
6. Nicht-F2F-Instrumente	.676
7. Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte	.899
8. Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Mitarbeitende	.806
9. Aktiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte	.827
10. Aktiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende	.716
11. Passiver verbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte	.848
12. Passiver verbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende	.732
13. Passiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte	--
14. Passiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende	.754

15. Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand der Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte	.841
16. Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand der Mitarbeitende wahrgenommen durch Mitarbeitende	.712

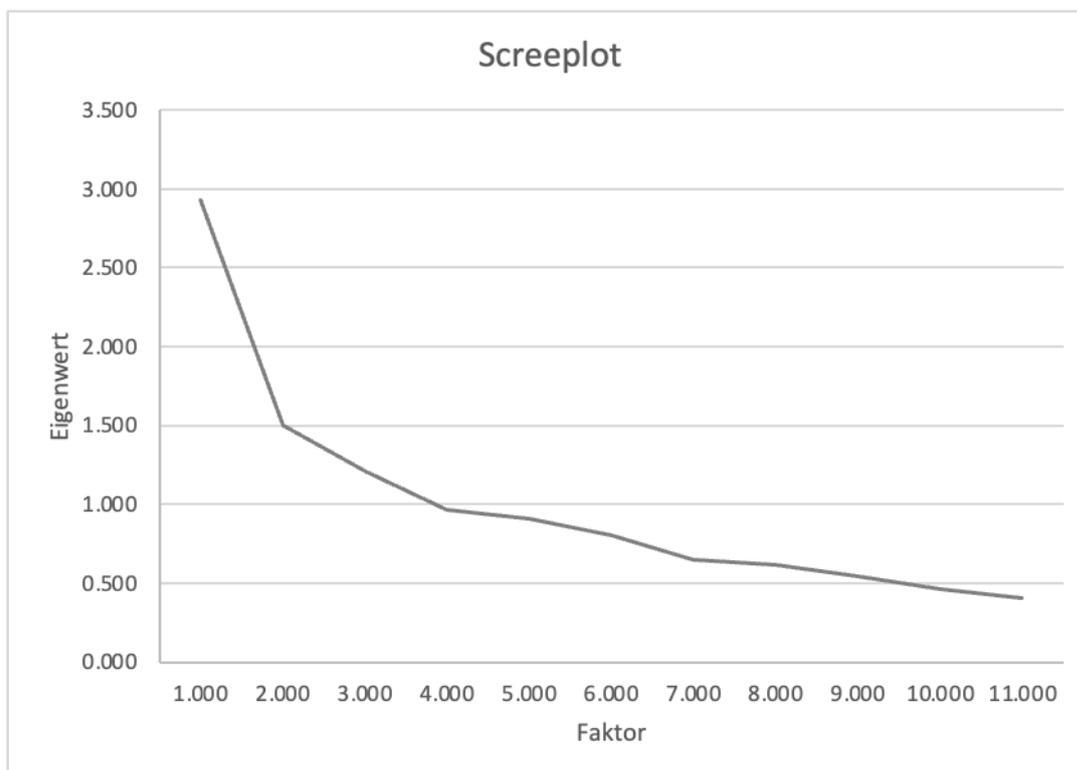
Exemplarisch werden in den folgenden zwei Kapiteln die Aufbereitung von zwei Faktoren aufgezeigt. Die Aufbereitung der anderen 14 Faktoren ist im Anhang 3 ersichtlich.

## 7.1 Aufbereitung Faktor F2F-Instrumente

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den 11 Items zu F2F-Instrumenten mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .706$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 234.926$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 51.30 % der Varianz erklärt. Diese 51.30 % können nicht vollständig die Varianz erklären. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass drei Komponenten resultieren (Abbildung 2). Die Tabelle 7 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

### Abbildung 2

Screeplot der Eigenwerte F2F-Instrumente



**Tabelle 7***Hauptkomponentenanalyse F2F-Instrumente*

	Faktoren		
	I	II	III
Mitarbeitenden-Versammlung	.075	.183	.499
Info-Veranstaltung	.147	-.093	<b>.827</b>
Kick-Off-Veranstaltung	.048	.119	<b>.669</b>
Info-Markt/World-Café	.139	<b>.814</b>	-.031
Learning Lab	.278	<b>.684</b>	.113
Team-Sitzung	.410	.200	.357
Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden	<b>.722</b>	.223	.089
Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)	.151	.396	.378
Business Breakfast mit Unternehmensleitung	-.278	<b>.648</b>	.339
Daily Walks (Regelmässige physische Präsenz der Führungskraft am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden)	<b>.707</b>	.052	.065
Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit	<b>.753</b>	-.031	.109

Auf Faktor I laden die drei Items „Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden“, „Daily Walks“ und „Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit“ hoch. Auf Faktor II sind drei Items „Kick-Off-Veranstaltung“, „Learning Lab“ und „Business Breakfast mit Unternehmensleitung“, die hochladen. Abschliessend laden auf Faktor III die beiden Items „Info-Veranstaltung“ und „Kick-Off-Veranstaltung“ hoch.

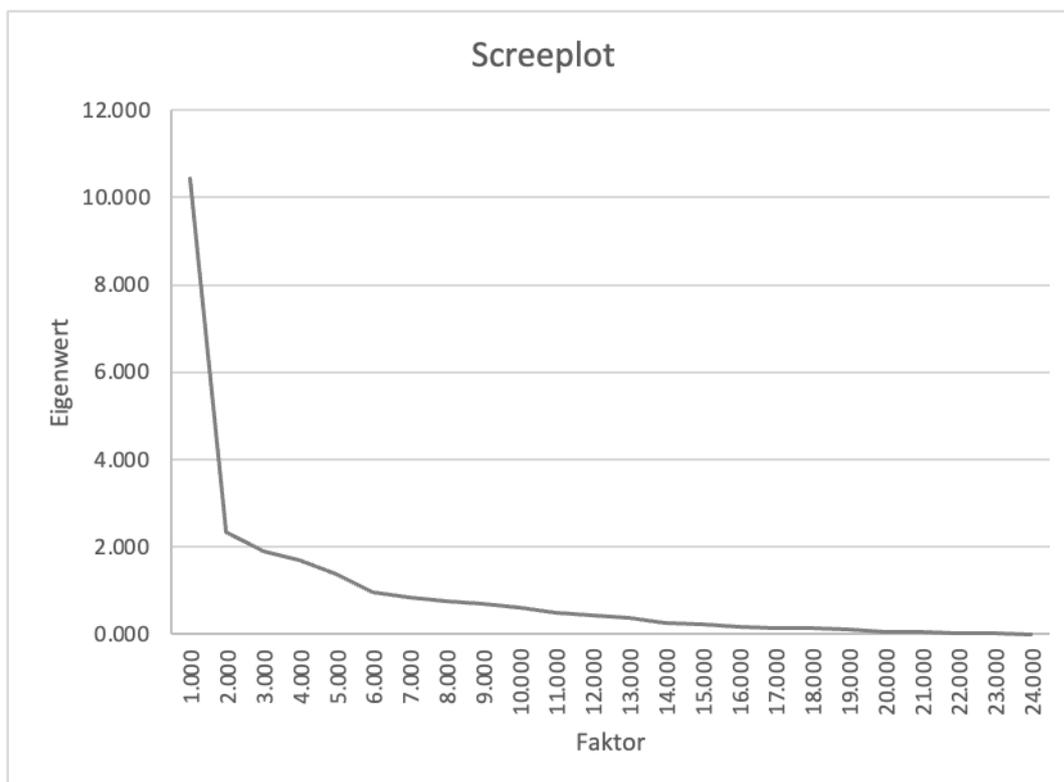
## **7.2 Aufbereitung Faktor Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte**

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den 24 Items zum Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Führungskräfte mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .441$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 587.125$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kai-

ser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 73.78 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass fünf Komponenten resultieren (Abbildung 3). Die Tabelle 8 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Abbildung 3**

*Screeplot Widerstand Mitarbeitende Einschätzung Führungskräfte*



**Tabelle 8**

*Hauptkomponentenanalyse Widerstand Mitarb. Sicht Führungskraft*

	Faktoren				
	I	II	III	IV	V
Widerspruch FÜ	.244	.449	.272	.108	<b>.656</b>
Gegenargumentation FÜ	.202	.422	<b>.552</b>	.184	-.259
Vorwürfe FÜ	.215	<b>.600</b>	.521	.021	.205
Drohungen FÜ	.194	<b>.658</b>	.378	.278	.122
Polemik FÜ	.052	<b>.728</b>	.051	.459	.137
Sturer Formalismus FÜ	-.025	.111	<b>.804</b>	-.027	.174
Aufregung FÜ	.023	.325	.032	<b>.730</b>	.336
Unruhe FÜ	.085	.340	.211	<b>.692</b>	-.110
Streit FÜ	.111	<b>.541</b>	.551	.268	.204

Intrigen FÜ	<b><u>.746</u></b>	.367	.013	.075	.308
Gerüchte FÜ	.270	.101	.192	<b><u>.697</u></b>	.418
Cliquenbildung FÜ	.368	-.118	.222	<b><u>.740</u></b>	.147
Ausweichen FÜ	.500	.165	<b><u>.644</u></b>	.127	.311
Schweigen FÜ	.143	.129	.001	.156	<b><u>.838</u></b>
Bagatellisieren FÜ	.470	.362	.140	.222	.480
Blödeln FÜ	<b><u>.882</u></b>	-.028	.073	.304	.178
Ins Lächerliche ziehen FÜ	<b><u>.768</u></b>	.240	.062	.382	-.087
Unwichtiges debattieren FÜ	<b><u>.647</u></b>	-.151	.372	.157	.273
Lustlosigkeit FÜ	<b><u>.662</u></b>	.369	.351	-.042	.054
Unaufmerksamkeit FÜ	<b><u>.768</u></b>	.546	.007	-.030	.127
Müdigkeit FÜ	.315	.065	.220	.331	.419
Fernbleiben FÜ	.354	.771	.233	.006	.257
Innere Emigration FÜ	.164	.289	<b><u>.713</u></b>	.263	.240
Krankheit FÜ	.114	.060	<b><u>.708</u></b>	.382	-.213

Auf Faktor I laden die sechs Items „Intrigen“, „Blödeln“, „Ins Lächerliche ziehen“, „Unwichtiges debattieren“, „Lustlosigkeit“ und „Unaufmerksamkeit“ hoch. Auf Faktor II sind vier Items „Vorwürfe“, „Drohungen“, „Polemik“ und „Streit“, die hochladen. Auf Faktor III laden die fünf Items „Gegenargumentation“, „Sturer Formalismus“, „Ausweichen“, „Innere Emigration“ und „Krankheit“ hoch. Auf Faktor IV sind vier Items „Aufregung“, „Unruhe“, „Gerüchte“ und „Cliquenbildung“, die hochladen. Abschließend laden auf Faktor V die beiden Items „Widerspruch“ und „Schweigen“ hoch.

## 8 Ergebnisse und Einschätzung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Resultate auf Basis der durchgeführten elektronischen Befragung präsentiert. In Zentrum stehen die relevanten Korrelationen der formulierten Hypothesen. Für die Korrelationsanalyse wird jeweils der erste Faktor der Hauptkomponentenanalyse verwendet.

Aufgrund der zwei Stichproben, Führungskräfte und Mitarbeitende, werden in den Kapiteln die Ergebnisse jeweils separat aufgeführt. Die Korrelation für die Führungskräfte wurde aufgrund der kleinen Stichprobenzahl, 29 Führungskräfte beantworteten den Fragebogen, mit Kendall-Tau-b durchgeführt. Die Analyse der Mitarbeitenden wurde anhand der Korrelationsanalyse nach Pearson gemacht. Beide Korrelationstabellen sind im Anhang 4 verfügbar.

### 8.1 Fragestellung 1

Die erste Fragestellung umfasst die Kommunikationsinstrumente, die Führungskräfte im Abbau bzw. zur Vermeidung von Widerständen bei Mitarbeitenden in Change Prozessen einsetzen. Nachfolgend die drei Hypothesen zur Fragestellung.

In der Überprüfung der Hypothesen wird jeweils unterschieden zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeitenden und der Wahrnehmung der Führungskräfte.

#### 8.1.1 Hypothese 1.1

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein positiver, mittlerer und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .109$ ,  $p = .275$ ).

**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Zwischen den F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.049$ ,  $p = .757$ ). Das heisst, der Widerstand wahrgenommen durch die Führungskräfte ist unabhängig von der Anwendung von F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalyse zeigt keinen Zusammenhang zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und dem Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Führungsperson.

Da weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden konnte, kann festgehalten werden, dass die Häufigkeit der Anwendung der F2F-Instrumente der Führungskräfte im Change Prozesse keine Auswirkung auf den Widerstand seitens der Mitarbeitenden hat.

Die Hypothese 1.1 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden Widerstände von den Mitarbeitenden während den Change Prozessen beobachtet“ kann somit verworfen werden.

### 8.1.2 Hypothese 1.2

Die Hypothese 1.2 untersuchte die kombinierte Anwendung vom nicht F2F Kommunikationsinstrument E-Mail und dem F2F-Kommunikationsinstrument Team-Sitzungen.

Die Tabelle 9 zeigt die verwendeten Variablen für die Überprüfung der Frequenz der Nutzung von E-Mail und Team-Sitzungen.

**Tabelle 9**

*Mittelwerte, Standardabw., Range der Studienvar. E-Mail u. Team-S.*

	N=131	M	SD	Min.	Max.
1	E-Mail	5.44	1.706	2.000	7.000
2	Team-Sitzung	6.08	1.412	2.000	7.000

E-Mail verfügt über einen Median Wert von 6.00 (monatlich) und Team-Sitzung über einen Median Wert von 7.00 (wöchentlich). Das heisst, dass E-Mails als Change-Kommunikationsinstrument monatlich und Team-Sitzungen als Change-Kommunikationsinstrument wöchentlich eingesetzt werden. Von allen Personen, die wöchentlich E-Mails bekommen, sagen 65.1 %, dass sie auch wöchentlich Team-Sitzungen in Bezug auf den Change Prozess machen (Tabelle 10).

**Tabelle 10***Nutzung Kommunikationsinstrumente E-Mail und Teamsitzung*

		E-Mail					
		Nie	Jährlich	Halbjährlich	Vierteljährlich	Monatlich	Wöchentlich
Team-Sitzung	Nie	22.2%	20.0%	14.3%	0%	4.8%	2.3%
	Jährlich	5.6%	0%	0%	0%	0%	2.3%
	Halbjährlich	0%	0%	0%	6.3%	4.8%	4.7%
	Vierteljährlich	5.6%	0%	0%	6.3%	11.9%	2.3%
	Monatlich	27.8%	20.0%	28.6%	31.3%	33.3%	23.3%
	Wöchentlich	38.9%	60.0%	57.1%	56.3%	45.2%	65.1%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Dass das Nicht-F2F-Instrument E-Mail und das F2F-Instrument Team-Sitzung in einer ähnlichen Frequenz (wöchentlich und monatlich) genutzt werden, sagt aber nichts über die gezielte gleichzeitige und gemeinsame Nutzung von E-Mail und Team-Sitzung im Change Prozess aus.

Die Hypothese, dass die kombinierte Anwendung vom nicht F2F-Kommunikationsinstrument E-Mail und dem F2F Kommunikationsinstrument Team-Sitzungen öfters in Change Prozessen angewendet wird als die alleinige Anwendung von E-Mail kann durch die Befragung nicht beantwortet werden.

Deshalb kann die Hypothese 1.2 „Die kombinierte Anwendung vom nicht F2F Kommunikationsinstrument E-Mail und dem F2F Kommunikationsinstrument Team-Sitzungen wird öfters in Change Prozessen angewendet als die alleinige Anwendung von E-Mail“ im Rahmen dieser Bachelor-Thesis nicht beurteilt werden.

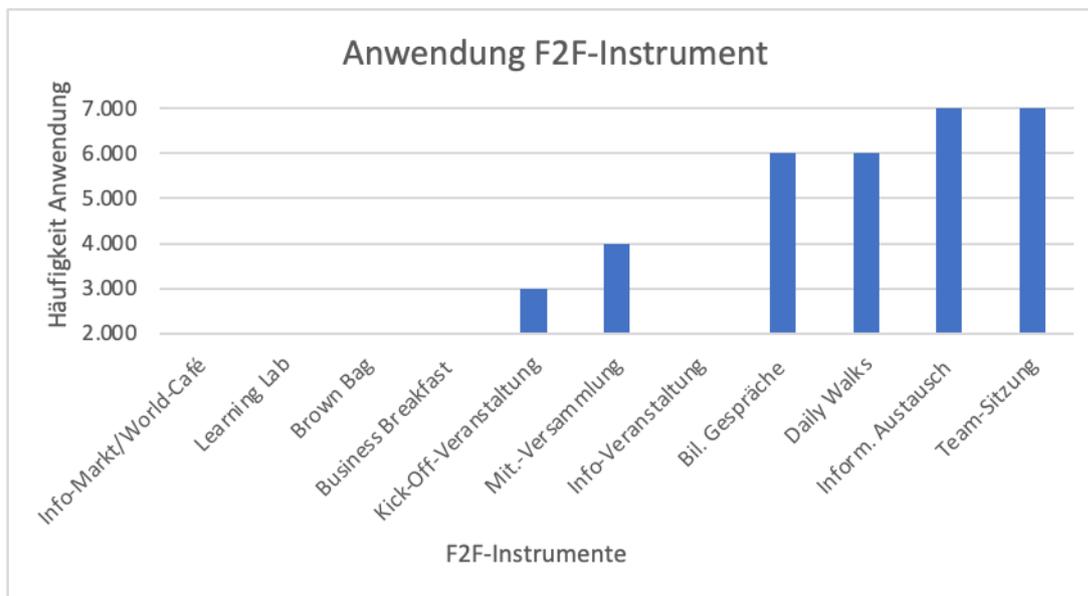
### 8.1.3 Hypothese 1.3

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Der Mittelwert der Anwendung der F2F-Instrumente im Rahmen eines Change Prozesses ist halbjährlich. Wobei im Mittelwert die F2F-Instrumente Info-Markt/World-Café, Learning Lab, Brown Bag, Business Breakfast und Info-Veranstaltung nie angewendet werden (Wert 2), Kick-Off-Veranstaltungen jährlich angewendet werden (Wert 3), Mitarbeitenden-Versammlung halbjährlich (Wert 4), Bilaterale Gespräche und Daily Walks monatlich

(Wert 5) durch die Führungskraft genutzt werden und der informelle Austausch und Team-Sitzung wöchentlich (Wert 7) stattfinden (Abbildung 4).

#### Abbildung 4

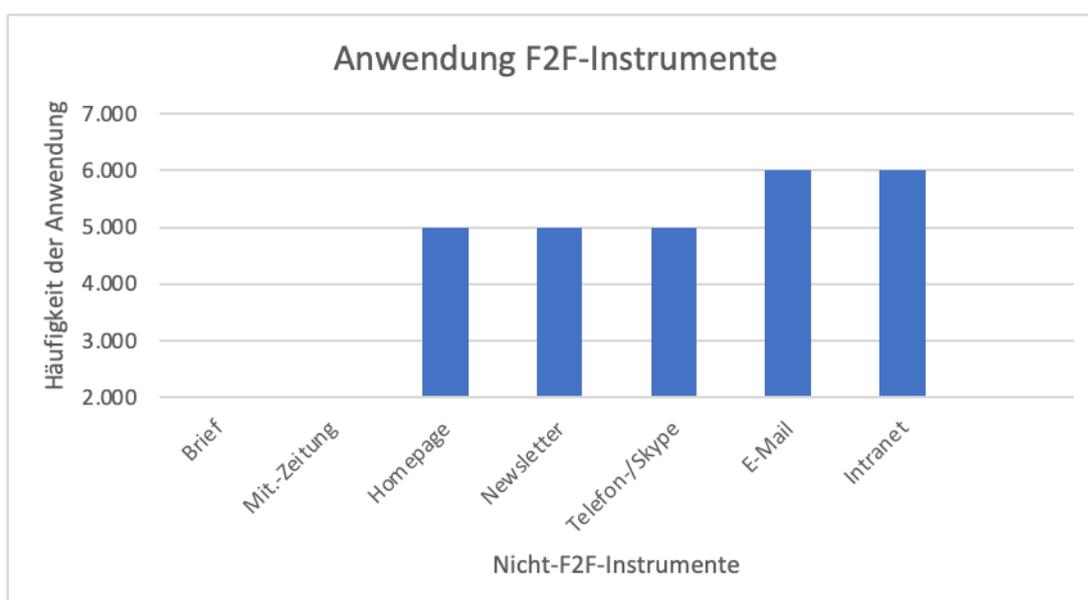
Nutzung F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende



Die Nicht-F2F-Instrumente Brief und Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung werden im Mittel nie angewendet, Homepage, Newsletter und Telefon-/Skype-Konferenzen werden vierteljährlich angewendet und E-Mail und Intranet werden monatlich angewendet (Abbildung 5).

#### Abbildung 5

Nutzung Nicht-F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende



Der Median der gesamten Nicht-F2F-Instrumente im Rahmen eines Change Prozesses ist halbjährlich.

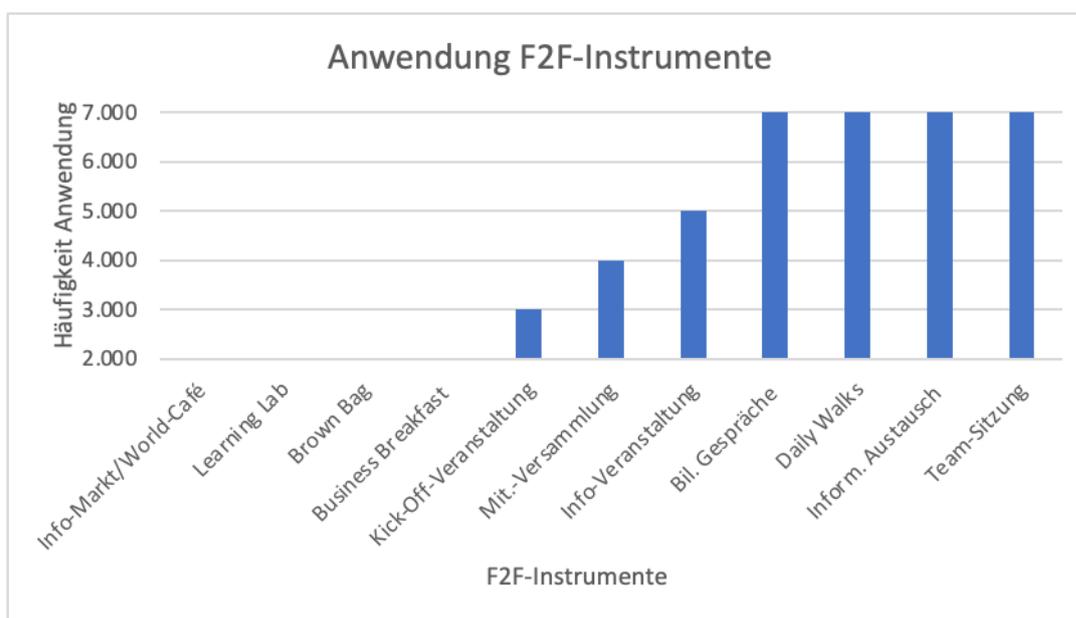
**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Der Mittelwert der Anwendung der F2F-Instrumente im Rahmen eines Change Prozesses ist aus der Wahrnehmung der Führungskräfte ebenfalls halbjährlich. Wobei im Mittelwert die F2F-Instrumente Info-Markt/World-Café, Learning Lab, Brown Bag und Business Breakfast nie angewendet werden, Kick-Off-Veranstaltungen jährlich und Mitarbeitenden-Versammlung halbjährlich angewendet werden. Bei den bilateralen Gesprächen und Daily Walks, informeller Austausch und Team-Sitzungen weisen die Führungskräfte eine wöchentliche Frequenz aus (Abbildung 6).

Im Vergleich der F2F-Instrumente zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften nennen die Führungskräfte eine häufigere Anwendung von bilateralen Gesprächen und Daily Walks als die Mitarbeitenden.

Aus der Sicht der Mitarbeitenden wird die Info-Veranstaltung nie als Change Kommunikations-Instrument eingesetzt.

#### Abbildung 6

*Nutzung F2F-Instrumente Einschätzung Führungskräfte*

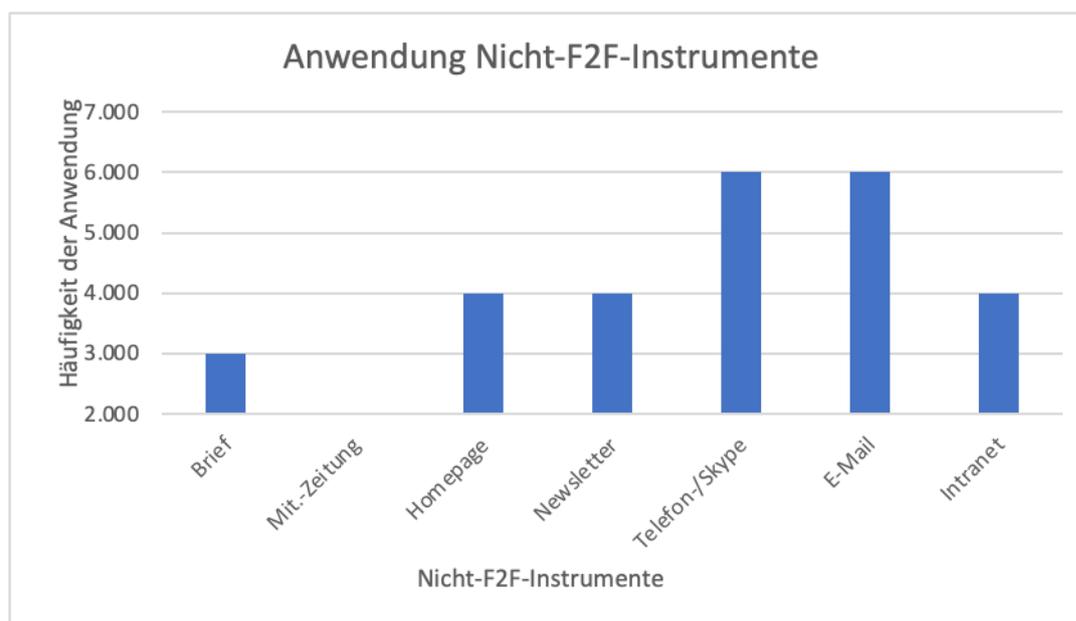


Der Mittelwert der Anwendung aller Nicht-F2F-Instrumente im Rahmen eines Change Prozesses ist aus der Wahrnehmung der Führungskräfte ebenfalls halbjährlich. Bei den Nicht-F2F-Instrumenten im Change Prozess wird die Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung nie, der Brief jährlich, Homepage, Newsletter und Intranet halbjährlich und Telefon-/Skype-Konferenzen und E-Mail monatlich eingesetzt.

Die Führungskräfte setzen demnach die F2F-Instrumente Brief, Telefon-/Skype-Konferenzen häufiger und Homepage, Newsletter und Intranet weniger häufiger ein, als die Mitarbeitenden diese Kommunikations-Instrumente im Change Prozess wahrnehmen. (Abbildung 7).

### Abbildung 7

*Nutzung Nicht-F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende*



Es kann kein Unterschied zwischen F2F-Instrumenten und Nicht-F2F-Instrumenten in der Nutzung als Change-Kommunikationsmittel festgestellt werden.

Die Hypothese 1.3 „Es werden mehr F2F-Kommunikationsinstrumente in Change Prozessen angewendet als nicht F2F-Kommunikationsinstrumente.“ muss verworfen werden.

## 8.2 Fragestellung 2

Die zweite Fragestellung befasste sich mit dem Format der F2F-Kommunikationsinstrumente, die im Change Prozess durch die Führungskräfte eingesetzt werden. Es wurden drei verschiedene Formate untersucht: 1. Die Formalität (formell/informell), 2. das Setting (bilateral/in der Gruppe) und 3. die Freiwilligkeit der Nutzung (unfreiwillig/freiwillig). Das Ziel war herauszufinden, ob ein Zusammenhang vom eingesetzten Format mit dem Abbau der Widerstände seitens der Mitarbeitenden besteht.

### 8.2.1 Hypothese 2.1

Die Hypothese 2.1 untersucht, ob die Anwendung von informellen F2F-Kommunikationsinstrumente bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei den Mitarbeitenden auslöst als die Anwendung von formellen F2F-Kommunikationsinstrumenten. Die Tabelle 11 gibt eine Übersicht bezüglich der Formalität der untersuchten F2F-Instrumente im Change Prozess.

**Tabelle 11**

*Formalität der F2F-Instrumente*

Formalität	F2F-Instrument
Formell	Mitarbeitenden-Versammlung
	Kick-Off-Veranstaltung
	Learning Lab
	Team-Sitzung
	Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden
Informell	Info-Veranstaltung
	Info-Markt/World-Café
	Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)
	Business Breakfast mit Unternehmensleitung
	Daily Walks
	Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den formellen F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht gemäss der Korrelations-tabelle ein positiver, mittlerer und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .117$ ,  $p = .241$ ). Zwischen den informellen F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, mittlerer und ebenfalls nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.056$ ,  $p = .578$ ). Das heisst, der Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen wahrgenommen durch die Mitarbeitenden ist unabhängig von der Anwendung von formellen oder informellen F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalyse zeigt keinen Zusammenhang zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und dem Widerstand der Mitarbeitenden.

Da weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden konnte, kann festgehalten werden, dass die Anwendung von formellen oder informellen F2F-Instrumenten durch die Führungskräfte im Change Prozesse keine Auswirkung auf den Widerstand seitens der Mitar-

beitenden hat. Die Hypothese 2.1 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden Widerstände von den Mitarbeitenden während den Change Prozessen beobachtet“ muss verworfen werden.

### 8.2.2 Hypothese 2.2

Die Hypothese 2.2 untersucht, ob die Anwendung von bilateralen F2F-Kommunikationsinstrumenten bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden auslöst als die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten zwischen der Führungsperson und einer Gruppe von Mitarbeitenden. Die Tabelle 12 gibt eine Übersicht bezüglich des Settings der untersuchten F2F-Instrumente im Change Prozess.

**Tabelle 12**

*Setting der F2F-Instrumente*

Setting	F2F-Instrument
Bilateral	Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden
	Daily Walks
	Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
Gruppe	Mitarbeitenden-Versammlung
	Info-Veranstaltung
	Kick-Off-Veranstaltung
	Info-Markt/World-Café
	Learning Lab
	Team-Sitzung
	Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)
	Business Breakfast mit Unternehmensleitung

Die Problematik bei der Untersuchung dieser Hypothese stellte sich in der niedrigen Anzahl von Faktorelementen für die Faktorisierung von bilateralen F2F-Instrumenten. Die bilateralen F2F-Instrumente umfassten nur die bilateralen Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden, Daily Walks und den informellen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden (Tabelle 12) und konnten nicht faktorisiert werden.

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den Gruppen-F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht gemäss der Korrelati-

onstabelle ein negativer, mittlerer und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.063$ ,  $p = .530$ ).

**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Zwischen den Gruppen-F2F-Instrumenten und dem generellen Widerstand der Mitarbeitenden besteht gemäss der Korrelationsstabelle ein positiver, mittlerer und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .146$ ,  $p = .352$ ).

Das heisst, der Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen ist unabhängig von der Anwendung Gruppen-F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalyse zeigt keinen Zusammenhang zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und dem Widerstand der Mitarbeitenden weder in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden noch in der Wahrnehmung der Führungskräfte.

Die Hypothese 2.2 „Die Anwendung von bilateralen F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften löst bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden aus als die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten zwischen der Führungsperson und einer Gruppe von Mitarbeitenden“ muss verworfen werden.

### 8.2.3 Hypothese 2.3

Die Hypothese 2.3 „Die zusätzliche Anwendung von freiwilligen F2F-Kommunikationsinstrumenten löst bei Change Prozessen einen geringeren Widerstand bei Mitarbeitenden aus als die Anwendung von obligatorischen F2F-Kommunikationsinstrumenten“ wurde nicht untersucht, da die angewendeten Kommunikationsinstrumente von freiwillig/unfreiwillig mit dem Setting informell/formell übereinstimmen.

## 8.3 Fragestellung 3

Die dritte Fragestellung befasste sich mit dem Zusammenhang der F2F-Instrumente und den unterschiedlichen Merkmalen von Widerständen seitens der Mitarbeitenden im Change Prozess. Wie in Kapitel 2.4 aufgeführt, haben Doppler & Lauterburg den Widerstand in vier unterschiedliche Gruppen gegliedert (Tabelle 13).

Jede der drei Hypothesen befasst sich mit einem anderen Merkmal von Widerstand:

- Hypothese 3.1: Aktive nonverbale Merkmale von Widerstand (gestrichelte Linie)

- Hypothese 3.2: Passive verbale und passive nonverbale Merkmale von Widerstand (gepunktete Linie)
- Hypothese 3.3: Aktive Merkmale von Widerstand (durchgezogene Linie)

**Tabelle 13**

*Vier Erscheinungsformen von Widerstand*

Form des Widerstandes	aktiv	passiv
verbal	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus Streik	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren
nonverbal	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquesbildung	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

In Anlehnung an *Allgemeine Symptome für Widerstand*, von K. Doppler & C. Lauterburg, 2008, S. 339.

### 8.3.1 Hypothese 3.1

Die Hypothese 3.1 untersucht, ob die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften einen Einfluss auf den aktiven nonverbalen Widerstand seitens der Mitarbeitenden hat.

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den aktiven nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, mittlerer und kein signifikanter Zusammenhang ( $r = -.103$ ,  $p = .304$ ).

**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den aktiven nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, mittlerer und kein signifikanter Zusammenhang ( $r = -.054$ ,  $p = .680$ ).

Das heisst, der aktive nonverbale Widerstand der Mitarbeitenden ist unabhängig von der Anwendung von F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalyse zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und den aktiven nonverbalen Merkmalen des Widerstands der Mitarbeitenden.

Da weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang zwischen F2F-Instrumenten und aktivem nonverbalem Widerstand

(Aufregung, Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte und Cliquenbildung) beobachtet werden konnte, wird die Hypothese 3.1 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden aktive non-verbale Merkmale des Widerstandes von den Mitarbeitenden während des Change Prozesses beobachtet.“ verworfen.

### 8.3.2 Hypothese 3.2

Die Hypothese 3.2 untersucht, ob die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften einen Einfluss auf den passiven verbalen und nonverbalen Widerstand seitens der Mitarbeitenden hat.

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den passiven verbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein positiver, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .026$ ,  $p = .799$ ). Zwischen den F2F-Instrumenten und den passiven nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ebenfalls ein positiver, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .060$ ,  $p = .547$ ).

**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den passiven verbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein positiver, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = .047$ ,  $p = .721$ ). Zwischen den F2F-Instrumenten und den passiven nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.151$ ,  $p = .252$ ).

Das heisst, der passive verbale und nonverbale Widerstand der Mitarbeitenden ist unabhängig von der Anwendung von F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalysen nach Pearson und Kendall-Tau-b zeigen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und den passiven verbalen Merkmalen und passiven nonverbalen Merkmalen des Widerstands der Mitarbeitenden.

Da weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang zwischen F2F-Instrumenten und passivem verbalem und nonverbalen Widerstand beobachtet werden konnte, wird die Hypothese 3.2 „Die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften bei Change Prozessen führt zu geringerem Auftreten von passiven verbalen Merkmalen des Widerstandes (Ausweichen, Schweigen, Bagatellisieren, Blödeln, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren) als von passiven nonverbalen Merkmalen des Widerstan-

des (Lustlosigkeit, Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration, Krankheit)“ verworfen.

### 8.3.3 Hypothese 3.3

Die Hypothese 3.3 untersuchte, ob die Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten von Führungskräften einen Einfluss auf den aktiven verbalen und nonverbalen Widerstand seitens der Mitarbeitenden hat.

**Wahrnehmung der Mitarbeitenden:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den aktiven verbalen und nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ein negativer, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.065$ ,  $p = .515$ ).

**Wahrnehmung der Führungskräfte:** Zwischen den F2F-Instrumenten und den aktiven verbalen und nonverbalen Merkmalen von Widerstand der Mitarbeitenden besteht ebenfalls ein negativer, schwacher und nicht signifikanter Zusammenhang ( $r = -.054$ ,  $p = .680$ ).

Das heisst, der aktive verbale und nonverbale Widerstand ist unabhängig von der Anwendung von F2F-Instrumenten. Die Korrelationsanalysen nach Pearson und Kendall-Tau-b zeigen keine Zusammenhänge zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten in Change Prozessen und dem aktiven verbalen und nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden.

Da weder bei den Mitarbeitenden noch bei den Führungskräften ein signifikanter Zusammenhang zwischen F2F-Instrumenten und aktivem verbalem Widerstand (Widerspruch, Gegenargumentation, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, Sturer Formalismus, Streik) und nonverbalem Widerstand (Aufregung, Unruhe, Streit, Intrigen, Gerüchte, Cliquesbildung) beobachtet werden konnte, wird die Hypothese 3.3 „Je häufiger F2F-Kommunikationsinstrumente von Führungskräften angewendet werden, umso weniger häufig werden aktive Merkmale des Widerstandes von den Mitarbeitenden während den Change Prozessen beobachtet“ verworfen.

## 8.4 Weitere Erkenntnisse der Untersuchung

Obwohl keine signifikanten Korrelationen zwischen Kommunikationsinstrumenten und Widerständen bezüglich der drei Fragestellungen mit der Untersuchung identifiziert werden konnten, ergaben sich vier signifikante Korrelationen aus der Stichprobe der Mitarbeitenden und eine signifikante Korrelation aus der Stichprobe der Führungskräfte.

### 8.4.1 Stichprobe der Mitarbeitenden

- Zwischen den Gruppen-F2F-Instrumenten und dem Geschlecht besteht ein negativer, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = -.213$ ,  $p = .031$ ). Das heisst die Gruppen-F2F-Instrumente werden signifikant mehr von Mitarbeitern als Mitarbeiterinnen genutzt /wahrgenommen.
- Zwischen dem passiven nonverbalen Widerstand und dem Veränderungsprozess besteht ein negativer, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = -.203$ ,  $p = .041$ ). Das heisst, je grösser der Veränderungsprozess, desto geringer der nonverbale passive Widerstand oder je geringer der nonverbale passive Widerstand der Mitarbeitenden, desto grösser der Veränderungsprozess.
- Zwischen dem Geschlecht und dem Veränderungsprozess besteht ein negativer, mittlerer und schwach signifikanter Zusammenhang ( $r = -.201$ ,  $p = .042$ ). Das heisst, Mitarbeiter sind mehr von Veränderungsprozessen betroffen als Mitarbeiterinnen.
- Zwischen aktivem verbalem und nonverbalem Widerstand und dem Geschlecht besteht ein positiver, mittlerer und hoch signifikanter Zusammenhang ( $r = .272$ ,  $p = .0006$ ). Das heisst, bei Mitarbeiterinnen tritt der aktive verbale und nonverbale Widerstand häufiger auf als bei Mitarbeitern. .

### 8.4.2 Stichprobe der Führungskräfte

- Korrelation: Zwischen aktivem verbalem und nonverbalem Widerstand und dem Geschlecht besteht ein positiver, starker und signifikanter Zusammenhang ( $r = .385$ ,  $p = .014$ ). Das heisst, bei den Mitarbeiterinnen tritt der aktive verbale und nonverbale Widerstand häufiger auf als bei Mitarbeitern.

Diese Korrelation zwischen aktivem verbalem und nonverbalem Widerstand und dem Geschlecht wurde folglich bei beiden Stichproben festgestellt.

Zusammenfassend konnten drei Prädiktoren identifiziert werden:

- Das Geschlecht ist ein signifikanter Prädiktor für die Anwendung von Gruppen-F2F-Instrumenten. Bei Mitarbeitern werden Gruppen-F2F-Instrumente in Veränderungsprozessen mehr angewendet als bei Mitarbeiterinnen.
- Das Geschlecht ist ein signifikanter Prädiktor für das Auftreten von aktivem verbalem und nonverbalem Widerstand der Mitarbeitenden. Bei Mitarbeite-

rinnen tritt der aktive verbale und nonverbale Widerstand häufiger auf als bei Mitarbeitern.

- Der Veränderungsprozess ist ein signifikanter Prädiktor für das Auftreten von passivem nonverbalem Widerstand. Je grösser der Veränderungsprozess desto grösser der passive nonverbale Widerstand der Mitarbeitenden.

### 8.4.3 Korrelation der spezifischen Veränderungsprozesse

Basierend auf dieser Erkenntnis wurde der Faktor Veränderungsprozess weiter untersucht. Die Variablen der einzelnen Veränderungsprozesse wurden umcodiert und erneut mit der Korrelationsanalyse nach Pearson untersucht. Dies ergab folgende Korrelationen bezüglich der einzelnen Veränderungsprozesse:

- Zwischen dem Veränderungsprozess „Restrukturierung/Reorganisation“ und den Nicht-F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .265$ ,  $p = .007$ ). Das heisst, je grösser die Restrukturierung und Reorganisation im Unternehmen, desto stärker werden Nicht-F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Restrukturierung/Reorganisation“ und dem nonverbalen passiven Widerstand besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .204$ ,  $p = .040$ ). Das heisst, je grösser die Restrukturierung und Reorganisation im Unternehmen, desto stärker ist der nonverbale passive Widerstand.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Unternehmensstrategie“ und den F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .244$ ,  $p = .014$ ). Das heisst, je stärker sich die Unternehmensstrategie verändert, desto mehr werden F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Unternehmensstrategie“ und Alter besteht ein positiver, mittlerer und hoch signifikanter Zusammenhang ( $r = .265$ ,  $p = .007$ ). Das heisst, je älter die Mitarbeitenden sind, umso häufiger sind sie von veränderten Unternehmensstrategien betroffen.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Fusion oder Übernahmen“ und dem passiven nonverbalen Widerstand besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .200$ ,  $p = .044$ ). Das heisst, umso stärker das Unternehmen von Fusionen oder Übernahmen betroffen ist, umso höher ist der passive nonverbale Widerstand.

- Zwischen dem Veränderungsprozess „Fusion oder Übernahmen“ und dem Alter besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .215$ ,  $p = .030$ ). Das heisst, je älter die Mitarbeitenden sind, umso häufiger sind sie Fusionen oder Übernahmen betroffen.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „IT oder technische Innovationen“ und den F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .255$ ,  $p = .010$ ). Das heisst, je häufiger IT oder technische Innovation umgesetzt werden, desto mehr werden F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Personalkonzepte“ und den F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und hoch signifikanter Zusammenhang ( $r = .309$ ,  $p = .002$ ). Das heisst, je stärker Personalkonzepte verändert werden, desto mehr werden F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Personalkonzepte“ und den informellen F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .205$ ,  $p = .039$ ). Das heisst, je stärker Personalkonzepte verändert werden, desto mehr werden informelle F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Personalkonzepte“ und den formellen F2F-Instrumenten besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .231$ ,  $p = .019$ ). Das heisst, je stärker Personalkonzepte verändert werden, desto mehr werden formelle F2F-Instrumente eingesetzt.
- Zwischen dem Veränderungsprozess „Veränderte Personalkonzepte“ und Geschlecht besteht ein positiver, mittlerer und signifikanter Zusammenhang ( $r = .215$ ,  $p = .030$ ). Das heisst, Mitarbeiterinnen sind stärker von veränderten Personalkonzepten betroffen als Mitarbeiter.

Mit der Faktorisierung der Veränderungsprozesse wurde mit der Korrelationsanalyse ein grobes Muster der Zusammenhänge erkennbar. Durch das Einsetzen der zehn einzelnen Veränderungsprozesse in die Korrelationsanalyse, konnten genauere Zusammenhänge identifiziert werden.

## 9 Diskussion

Dieses Kapitel beantwortet die Fragestellung der Bachelor-Thesis, gibt Empfehlungen für weitere Forschungen und nimmt eine kritische Würdigung der Arbeit vor.

## 9.1 Problemstellung und Zielsetzung

Schott und Campana (2005) belegten, dass rund ein Drittel der Change Prozesse nicht erfolgreich umgesetzt werden können. Für einen erfolgreichen Change Prozess wurde die Change Kommunikation als Schlüsselfaktor identifiziert. Diese Change Kommunikation kann aber von den Führungskräften nicht optimal eingesetzt werden (Mast, 2009). Deshalb beinhaltet diese Bachelor-Thesis einerseits die Analyse der Kommunikation von Führungskräften bei der Umsetzung von Change Prozessen andererseits die Reaktion der Mitarbeitenden auf diese Change Kommunikation.

Stolzenberg und Heberle (2008) betonen den grossen Nutzen von F2F-Kommunikation für die Change Kommunikation, da diese einen offenen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ermöglichen. Dieser offene Austausch trägt demnach zum Abbau von Widerstand gegenüber dem Change Prozess der Mitarbeitenden bei. Die Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle in dieser Kommunikation. Der Schwerpunkt dieser Arbeit lag auf der Anwendung dieser F2F-Instrumente durch die Führungskräfte und die Reaktion auf diese F2F-Instrumente seitens der Mitarbeitenden.

Die Befähigung der Führungskräfte in der Change Kommunikation ist wichtig, da die Change Kommunikation als Teil des Change Management, Change Prozesse steuert. Mit der gezielten Steuerung von Change Prozessen durch das Change Management können Kosten und Zeit für die Umsetzung des Changes reduziert werden (Lauer, 2014). Jedoch hat ein erfolgreiches Change Management nicht nur Vorteile für die Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeitenden. Aufgrund der ansteigenden Zahl an Change Prozessen oder gleichzeitigen Umsetzung von mehreren Change Prozessen in Unternehmen, steigt die Arbeitsbelastung für die Mitarbeitenden (Capgemini Deutschland, 2012). Dies kann zu Krankheit und Fehltagen der Mitarbeitenden führen (Capgemini Deutschland, 2012). Mit der F2F-Kommunikation können die Führungskräfte die Befindlichkeiten, Interessen, Werte und Ziele der Mitarbeitenden und Betroffenen des Changes (Nolte & Zimmermann, 2015) aufnehmen und den Widerstand so bearbeiten und minimieren.

Die Zielsetzung dieser Bachelor-Thesis ist es zu überprüfen, welchen Einfluss diese F2F-Kommunikation der Führungskräfte auf den Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen hat.

Diese Fragestellung wurde anhand von drei Fragestellungen und neun Hypothesen untersucht.

## **9.2 Beantwortung Fragestellung 1**

Die Fragestellung 1 ist die zentrale Fragestellung für die Beantwortung der Forschungsfrage.

### **9.2.1 Nutzung F2F-Instrumente versus Nicht-F2F-Instrumente in Change Prozessen**

Die Untersuchung weist darauf hin, dass die F2F-Kommunikationsinstrumente im gleichen Mass in Change Prozessen eingesetzt werden wie Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente.

Bei den F2F-Instrumenten werden bilaterale Gespräche, Daily Walks, informelle Austausche und Teamsitzungen am häufigsten angewendet. Diese Kommunikationsinstrumente sind etablierte und institutionalisierte Kommunikationinstrumente der internen Unternehmenskommunikation und sie werden nicht explizit für die Change Kommunikation verwendet. Die genutzten F2F-Kommunikationsinstrumente sind zudem schon fest im Arbeitsalltag etabliert. F2F-Instrumente, die ein grösseres methodisches Know-how oder zusätzliche Arbeitszeit benötigen, zum Beispiel World Café oder Learning Lab, werden nicht eingesetzt. Das bestätigt die Theorie zur Change Kommunikation, dass die Change Kommunikation für die Führungskräfte eine grosse Herausforderung darstellt (Mast, 2009).

### **9.2.2 Bedeutung des Change Managements im Unternehmen**

In der Fachliteratur wird die grosse Bedeutung von Change Management seitens der Unternehmensleitung bekräftigt (Stolzenberg & Heberle, 2021). Die Untersuchung zeigt jedoch, dass F2F-Instrumente, die eine umfangreiche Vorbereitung und zusätzliche Arbeitszeit benötigen, nicht eingesetzt werden. Business Breakfast oder Brown Bag als F2F-Instrumente werden gemäss der Untersuchung nicht eingesetzt. Die Fachliteratur betont die Bedeutung dieser zwei Instrumente für die Stärkung des Netzwerkes (Stolzenberg & Heberle, 2021) und die Möglichkeit des Meinungs- und Erfahrungsaustausch (Mast & Stehle, 2015). Die Unternehmensleitung und das Management sollten diese Kommunikationsinstrumente für den Change Prozess nutzen, da der Dialog mit den Stakeholdern und die persönliche und zielgruppengerechte Kommunikation als Erfolgsfaktoren genannt werden (Mast, 2009). Dieses Potential wird von der Unternehmensführung nicht erkannt. Somit konnte kein Change-Commitment seitens der Führungskräfte (Lies et al., 2011) mit der Untersuchung identifiziert werden.

### **9.2.3 Zusammenhang Kommunikationsinstrumente und Widerstand**

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass kein Zusammenhang zwischen den angewendeten Kommunikationsinstrumenten, F2F- oder Nicht-F2F, und dem Widerstand der Mitarbeitenden gegenüber dem Change Prozess besteht.

Ein Grund für die fehlende Signifikanz der F2F-Instrumente im Change Prozess könnte die limitierte Vielfalt der Instrumente sein, die eingesetzt werden. So werden im Mittelwert die F2F- Instrumente Info-Markt/World-Café, Learning Lab, Brown Bag und Business Breakfast nie angewendet. Ausschliesslich der informelle Austausch und Team-Sitzungen weisen eine wöchentliche Frequenz auf. Eine Herausforderung für die Befragten könnte die Abgrenzung zwischen dem Einsatz der Kommunikationsmittel im Rahmen des Change Prozesses oder für die generelle Kommunikation im Arbeitsalltag gewesen sein. Das könnte diese limitierte Vielfalt und niedrige Frequenz allenfalls erklären.

Durch die Untersuchung konnte aber weder ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anwendung von F2F-Kommunikationsinstrumenten durch die Führungskräfte und dem Auftreten von Widerständen seitens der Mitarbeitenden im Change Prozess (Hypothese 1.1), weder die häufigere kombinierte Anwendung von E-Mail und Team-Sitzung als die alleinige Anwendung von E-Mail noch die häufigere Nutzung von F2F-Kommunikationsinstrumenten als Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumenten bestätigt werden. Aufgrund der fehlenden Korrelation der Hypothese 1.1 kann die Forschungsfrage „Welche Kommunikationsinstrumente unterstützen die Führungskräfte im Abbau von Widerständen in Change Prozessen seitens der Mitarbeitenden?“ nicht beantwortet werden. Die Fachliteratur sieht in den F2F-Kommunikationsinstrumenten die Möglichkeit, Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufzubauen und somit die Akzeptanz gegenüber dem Change Prozess zu erhöhen. Dadurch könne der Widerstand abgebaut werden. Dieser theoretische Ansatz konnte mit der Untersuchung, aufgrund des fehlenden Zusammenhangs zwischen den F2F-Kommunikationsinstrumenten und dem Widerstand, nicht bestätigt werden.

## **9.3 Beantwortung Fragestellung 2**

Keine der drei Hypothesen der zweiten Fragestellung konnte mit der Untersuchung der Daten bestätigt werden. Es besteht kein Zusammenhang mit dem Format der F2F-Instrumente (formell/informell), dem Setting, in dem diese angewendet werden (bilateral/in der Gruppe) oder dem Grad der Freiwilligkeit der Nutzung der Kommunikationsinstrumente und den Widerständen seitens der Mitarbeitenden in Change

Prozessen. Obwohl in der Literatur die informelle Kommunikation als wertvoll für die Akzeptanz des Changes durch die Mitarbeitenden betont wird (Rosenstiel, 1997), die Ergänzung von formellen und informellen F2F-Instrumenten unterstrichen wird (Gilbert, 2016), der Vorteil von bilateralen F2F-Instrumenten gegenüber den Gruppen-F2F-Instrumenten aufgeführt wird (Kraus et al., 2010) und in den freiwilligen F2F-Instrumenten ein wichtiges Potential für den Change Prozess gesehen wird (Bendel, 2008), konnten diese Zusammenhänge mit der Untersuchung nicht bestätigt werden.

#### **9.4 Beantwortung Fragestellung 3**

Keine der drei Hypothesen der dritten Fragestellung konnte mit der Untersuchung der Daten bestätigt werden. Es besteht kein Zusammenhang mit der Anwendung von F2F-Instrumenten durch die Führungskräfte und der Form des Widerstandes (verbal/nonverbal, aktiv/passiv) der Mitarbeitenden gegenüber des Change Prozesses. Die theoretischen Grundlagen unterstreichen den Nutzen von den F2F-Instrumenten für die Bearbeitung des Widerstandes, da eine Einordnung in die verschiedenen Gruppen des Widerstandes durch die F2F-Instrumente möglich wird. Dieser Nutzen konnte aber durch die Untersuchung nicht bestätigt werden, da keine Korrelation besteht. Entsprechend kann die Führungskraft durch einen vermehrten Einsatz von F2F-Instrumenten nicht gezielt die vier unterschiedlichen Gruppen von Widerständen bearbeiten.

#### **9.5 Beantwortung Forschungsfrage**

Die Überprüfung der drei Fragestellungen anhand der Hypothesen konnte keinen Einfluss der F2F-Kommunikation der Führungskräfte auf den Widerstand der Mitarbeitenden in Change Prozessen nachweisen. Dieses Erkenntnis widerspricht der Erwartung, die aus der Analyse der Fachliteratur resultiert. Das führt dazu, dass zwei Aspekte des Change Managements hinterfragt werden müssen. Einerseits die Funktion der Change Kommunikation und andererseits die Rolle der Führungskräfte in dieser Change Kommunikation. Ein Grund für den nicht identifizierten Zusammenhang könnte ein fehlendes Change Commitment seitens der Führungskräfte sein, da sie die Vielfalt der F2F-Instrumente nicht vollumfänglich nutzen und anwenden oder dass sie diese nicht authentisch anwenden und den Change nicht konkret im Arbeitsalltag mit den Mitarbeitenden umsetzen (Mast, 2009).

## 9.6 Empfehlungen für die Praxis

Der theoretische Ansatz besagte, dass F2F-Instrumente besser geeignet sind als Nicht-F2F-Instrumente, um Widerstände seitens der Mitarbeitenden abzubauen. Die Untersuchung konnte den theoretischen Ansatz nicht bestätigen. Deshalb ist es empfehlenswert die Nicht-F2F-Instrumente und F2F-Instrumente zu kombinieren und im Rahmen einer Informationskaskade einzusetzen.

Da in der Befragung die Wahrnehmung von Widerstand durch die Führungskräfte und durch die Mitarbeitenden separat aufgenommen wurden, konnte eine Differenz im wahrgenommenen Widerstand gezeigt werden. Dies weist daraufhin, dass die Erkennung von Widerstand durch die Führungskräfte eine grosse Herausforderung darstellt. Diese Sichtbarmachung des Widerstands ist der erste Schritt zur Bearbeitung des Widerstandes mit Kommunikationsinstrumenten.

Aufgrund der unterschiedlichen Merkmale von Widerstand ist die Einordnung in die richtige Gruppe (aktiv/passiv; verbal/nonverbal) ein zentraler Schritt zur Priorisierung von Kommunikationsmassnahmen im Change Prozess. Aufgrund der Korrelation von Veränderungsmassnahmen und nonverbalem passivem Widerstand sollte während dem Change Prozess die Merkmale Lustlosigkeit, Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Fernbleiben, innere Emigration und Krankheit besonders beobachtet werden.

## 9.7 Diskussion der weiteren Erkenntnisse

Obwohl keine Korrelation zwischen den F2F-Instrumenten und dem Widerstand bestätigt werden konnte, wurden Hinweise auf nachfolgende Zusammenhänge gefunden:

- Zusammenhang zwischen Geschlecht und Gruppen-F2F-Instrumenten
- Zusammenhang zwischen dem passiven nonverbalen Widerstand und dem Veränderungsprozess
- Zusammenhang zwischen Geschlecht und dem Veränderungsprozess
- Zusammenhang zwischen Geschlecht und dem aktivem verbalem und non-verbalem Widerstand

Die Korrelationen der spezifischen Veränderungsprozesse in Kapitel 8.4.3 zeigen den Erkenntnisgewinn dieser Bachelor-Thesis.

Der Zusammenhang vom Veränderungsprozess „Restrukturierung/Reorganisation“ und den Nicht-F2F-Instrumenten wird von der Fachliteratur bestätigt. Berner (2022) betont, dass eine gute Kommunikation im Change Management von Reorganisatio-

nen die Akzeptanz für diese Reorganisation verbessern kann. Die sorgfältige Vermittlung der Information bezüglich der Reorganisation, macht diese für die Mitarbeitenden nachvollziehbar (Berner, 2022). Für diese formelle Art der Vermittlung ist die Nicht-F2F-Kommunikation besonders geeignet (Lauer, 2014). Deutlinger (2017) sieht zudem den Vorteil im Nicht-F2F-Instrument E-Mail, dass die Information gleichzeitig und schnell an die gesamte Belegschaft vermittelt werden kann. Da in Reorganisationen Kommunikationssperren zur Steuerung der Kommunikation eingesetzt werden (Berner, 2022), ist der Einsatz von E-Mail oder Intranet für eine gezielte Kommunikation der neuen Organisation sinnvoll. Ein weiteres Nicht-F2F-Instrument, das für die Information bezüglich der Reorganisation genutzt werden kann, ist der Newsletter. Nebst der schnellen Informationsweitergabe wie beim E-Mail ist der Vorteil dieses Kommunikationsmittels, dass die Information langfristig im Archiv gespeichert ist und für die Mitarbeitenden zugänglich ist (Stolzenberg & Heberle, 2021).

Berner (2022) bestätigt zudem den Zusammenhang zwischen dem Veränderungsprozess „Restrukturierung/Reorganisation“ und dem nonverbalen passiven Widerstand der Mitarbeitenden gegenüber diesem Prozess. Er erwähnt als Zeichen von Widerstand der Mitarbeitenden gegenüber der Restrukturierung/Reorganisation, dass sie Prozessänderungen aufgrund der neuen Organisation nicht einhalten. Diese Ablehnung der Veränderung seitens der Mitarbeitenden ist passiv und nonverbal und kann in die Erscheinungsformen von Widerstand nach Doppler und Lauterburg (2008) eingeordnet werden.

Bürgisser et al. (2019) bekräftigen zudem den Zusammenhang zwischen dem Veränderungsprozess „Fusion oder Übernahmen“ und dem passiven nonverbalen Widerstand. Aufgrund der Fusion von zwei Unternehmen entstehen neue Strukturen, die zu Verunsicherung bei den Mitarbeitenden führen (Bürgisser et al., 2019). Die Mitarbeitenden fühlen sich bedroht und ziehen sich innerlich zurück (Bürgisser et al., 2019). Dieses Verhalten entspricht dem passiven nonverbalen Widerstand nach Doppler und Lauterburg (2008), welcher die Merkmale wie innere Emigration und äussere Anzeichen wie Fernbleiben beinhaltet (Doppler & Lauterburg, 2008).

Die Erkenntnisse bezüglich Veränderungsprozessen und Geschlecht deuten darauf hin, dass die Art des Veränderungsprozesses und die geschlechtsspezifische Umsetzung des Changes eine wichtige Rolle spielen für den Erfolg des Changes.

Da der Veränderungsprozess im Zusammenhang mit den passiven nonverbalen Widerständen steht und diese Widerstände am schwierigsten zu identifizieren sind,

muss im Change Management ein besonderes Augenmerk auf diese Widerstandsgruppe gelegt werden.

Um das Geschlecht als Erfolgsfaktor einzusetzen, müssten einerseits die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Change Prozess aufgenommen und berücksichtigt werden. Andererseits sollten die Change Massnahmen geschlechterspezifisch angepasst und umgesetzt werden.

## **9.8 Empfehlungen für künftige Forschungen**

Die Ergebnisse zeigen, dass der isolierte Einsatz von F2F-Instrumenten nicht den Widerstand von Mitarbeitenden gegenüber dem Change Prozess verhindert. Doch konnte im Rahmen dieser Bachelorthesis die kombinierte Anwendung von Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumenten und F2F-Kommunikationsinstrumenten nicht untersucht werden. Es wäre daher von Interesse zu untersuchen, welche Kombination von F2F- und Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumenten für die Bearbeitung von Widerstand der Mitarbeitenden zielführend sind.

Es wurden Unterschiede in der Wahrnehmung von Widerständen seitens der Führungskräfte und seitens der Mitarbeitenden deutlich. Es muss nach Instrumenten der Identifikation von Widerstand für die Führungskräfte geforscht werden. Die Entwicklung dieser Analyseinstrumente von Widerstand müssen die verschiedenen Merkmale von Widerstand einerseits erkennen und korrekt einordnen. In einem weiteren Schritt müssen daraus die Strategien für den Umgang mit den unterschiedlichen Widerstandsgruppen abgeleitet werden können. Konkrete Strategien für die Bearbeitung der einzelnen Merkmale dieser vier Gruppen können die Führungskräfte in der Change Kommunikation unterstützen.

Der Veränderungsprozess wurde anhand der Korrelationsanalyse als wichtiger Einflussfaktor für einen erfolgreichen Change Prozess identifiziert. Dieser Zusammenhang müsste in weiteren Forschungen untersucht werden. Es müsste untersucht werden, welche Anpassungen im Change Management jeder spezifische Veränderungsprozess benötigt und welche Veränderungsprozesse als besonders riskant für die Umsetzung von Change identifiziert werden. Darauf aufbauend könnten Handlungsempfehlungen für Unternehmen erarbeitet werden.

Da das Geschlecht ebenfalls als Einflussfaktor für den Erfolg von Change identifiziert wurde, müsste in zukünftigen Forschungen die geschlechterspezifischen Bedürfnisse im Change Prozess, die geschlechtsspezifische Anwendung von Kommunikationsmitteln und die geschlechtsspezifischen Widerstände im Change Prozess

eingehend untersucht werden. Auf dieser Basis könnten die Führungskräfte und Unternehmen, die einen Change Prozess umsetzen, für die geschlechtsspezifischen Faktoren sensibilisiert werden.

## **9.9 Kritische Reflexion der Arbeit**

Die kritische Reflexion beinhaltet Verbesserungspotential bezüglich des Studiendesigns und der Erarbeitung des Fragebogens.

### **9.9.1 Wahrnehmung der Führungskräfte**

In der Fachliteratur kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle im Change Management und in der Change Kommunikation zu. Um diese Rolle näher zu untersuchen, wurde in der Befragung separat nach der Wahrnehmung aus der Sicht der Führungskraft, wie aus der Sicht der Mitarbeitenden gefragt. Die Stichprobe mit 29 Führungskräften war bedeutend kleiner als die Stichprobe der Mitarbeitenden (102 Personen). Dieser Unterschied in der Stichprobe ist damit zu erklären, dass in einem Unternehmen die Zahl an Führungskräften geringer ist als die Zahl der Mitarbeitenden. Aufgrund der kleinen Stichprobe der Führungskräfte wäre die Limitierung auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden empfehlenswert gewesen. Die Einteilung in die zwei Stichprobengruppen Mitarbeitende und Führungskräfte und die separate Analyse der Daten wäre aber sinnvoll, wenn die Untersuchung mit einem einzigen Unternehmen durchgeführt würde. Der Fragebogen wäre dann ein hilfreiches Tool für das Change Management des Unternehmens, um die Umsetzung der Change Massnahmen im Unternehmen und die Zielerreichung dieser Massnahmen zu überprüfen.

### **9.9.2 Fragebogen**

Um literaturbasierte Items für den Fragebogen zu verwenden, wurde der Fragebogen zum Beispiel basierend auf den vier Gruppen von Widerstand von Doppler und Lautenburg (2008) aufgebaut. Da auch die Faktoren Veränderungsprozess und Kommunikationsinstrumente mit mehreren literaturbasierten Items gemessen wurden, war der Fragebogen sehr umfangreich. Der Veränderungsprozess hätte zudem mit einer zweistufigen Skala gemessen werden sollen, da die Information, ob der Veränderungsprozess aktuell stattfindet oder in der Vergangenheit stattfand, sich als irrelevant erwies.

Die untersuchten F2F- und Nicht-F2F-Kommunikationsinstrumente hätten auf eine kleinere Anzahl reduziert werden können und eine Reduktion der Skala bei den Kommunikationsinstrumenten wäre ebenfalls sinnvoller gewesen.

Der erarbeitete Fragebogen war bezüglich der kombinierten Nutzung von E-Mail und Team-Sitzungen nicht zielführend, da nicht die gemeinsame Nutzung direkt erfragt wurde. Dies hatte zur Folge, dass diese Hypothese nicht überprüft werden konnte. Der Grad der Formalität der F2F-Instrumente (formell/informell) stimmte mit dem Grad der Freiwilligkeit der Nutzung der F2F-Instrumente (freiwillig/unfreiwillig) überein. Deshalb erwies sich die Analyse der Freiwilligkeit der Nutzung als redundant.

Der Fragebogen hätte zusätzlich die Grösse des Unternehmens bei den Teilnehmenden abfragen sollen. Diese Information hätte zusätzliche Informationen zum Beispiel bezüglich der Veränderungsprozesse geben können.

### **9.9.3 Fragestellung und Hypothesen der Bachelor-Thesis**

Die drei Fragestellungen der Bachelor-Thesis und die neun Hypothesen führten dazu, dass das Thema F2F-Kommunikation und Widerstand bei den Mitarbeitenden vielfältig hinterfragt und untersucht wurde. Trotzdem konnte zwischen diesen beiden Faktoren keinen signifikanten Zusammenhang festgestellt werden. Aufgrund des limitierten Umfangs der Bachelor-Thesis wäre eine Einschränkung der Fragestellung auf ein spezifisches F2F-Instrument oder einen spezifischen Widerstand seitens der Mitarbeitenden zielführender für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für Change Massnahmen gewesen.

## Literaturverzeichnis

- Barghorn, K. (2011). *Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen* [Universität Osnabrück]. <https://repositorium.ub.uni-osnabrueck.de/handle/urn:nbn:de:gbv:700-201103088005>
- Bendel, S. (2008). Das Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen: Ergebnisse einer akteurzentrierten Feldstudie und ihre Konsequenzen für die interne Kommunikation. In C. M. Schmidt & D. Neuendorff (Hrsg.), *Sprache, Kultur und Zielgruppen* (S. 199–215). DUV. [https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5491-2\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-8350-5491-2_12)
- Berner, W. (2022). *Reorganisation und Restrukturierung: Strukturen weiterentwickeln, ohne die Unternehmenskultur zu ruinieren* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Biricz, T. C. (2021). *Kommunikation im Change Prozess als zentraler Erfolgsfaktor* [Klagenfurt]. <https://resolver.obvsg.at/urn:nbn:at:at-ubk:1-44499>
- Bortz, J., & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-07299-8>
- Brehm, C. R. (2009). Kommunikation im Wandel. In W. Krüger, *Excellence in Change* (S. 307–335). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0_8)
- Bürgisser, H., Lengen, T., & Meyer, J. (2019). *Eins werden: Zusammenführung zweier Organisationen im Bildungs- und Gesundheitsbereich*. Versus Verlag.
- Capgemini Deutschland. (2008). *Change Management-Studie 2008*. Capgemini Deutschland GmbH.
- Capgemini Deutschland. (2012). *Digitale Revolution. Ist Change Management mutig genug für die Zukunft?* Capgemini Deutschland GmbH.
- Deutinger, G. (2017). Was ist Change-Kommunikation und was machen Change-KommunikatorInnen? In G. Deutinger, *Kommunikation im Change* (S. 3–17). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53687-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53687-2_1)

- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus.
- Gartner, U. (2020). *Unternehmenskommunikation in Restrukturierungsphasen: Mit strategischer Kommunikation den Wandel erfolgreich gestalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28819-8>
- Gilbert, D. (2016). *Umgang mit Widerstand während Veränderungsprozessen* [69,application/pdf]. <https://doi.org/10.21256/ZHAW-2260>
- Häfele, W., & Management Center Vorarlberg (Hrsg.). (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (3. Aufl). Haupt.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2010). *Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen ; Einflussfaktoren und Beteiligte ; Konzepte, Instrumente und Methoden ; mit CD-ROM* (3. Aufl). Cornelsen.
- Lauer, T. (2014). *Change Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>
- Lies, J., Mörbe, S., Volejnik, U., & Schoop, S. (Hrsg.). (2011). *Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change-Management vermeiden* (1. Aufl). Gabler.
- Mast, C. (2009). *Change communication zwischen Gefühl und Kalkül: Theoretische Überlegungen und Ergebnisse aus Umfragen*. 8. <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2009/353/>
- Mast, C., & Stehle, H. (2015). *Persönliche Kommunikationsformate in der Unternehmenskommunikation. Eine empirische Analyse*. (Nr. 9; Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation). Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
- Nolte, R., & Zimmermann, S. (2015). *Managementwissen für eine innovative und lernende öffentliche Verwaltung: Grundlagen eines wirkungsorientierten,*

- kreativen und ganzheitlichen Verwaltungsmanagements*. PL Academic Research.
- North, K., Friedrich, P., & Bernhardt, M. (2009). *Die Gesundheitshebel: Partizipative Gesundheitsförderung in der Pflege* (1. Aufl). Gabler.
- Peclum, K.-H. G. (2012). Change Management—Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle, methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“. In K.-H. G. Peclum, M. Krebber, & R. Lips (Hrsg.), *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration* (S. 49–87). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7190-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7190-6_3)
- Röbken, H., & Wetzels, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Rosenstiel, L. von. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. Reiss, L. von Rosenstiel, & A. Lanz (Hrsg.), *Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen* (S. 191–212). Schäffer-Poeschel.
- Ruisinger, D., & Pleil, T. (2022). *Veränderungen kommunizieren - Kommunikation verändern: Transformationsprozesse begleiten und gestalten. Ein Playbook zu Veränderungskommunikation* (S. 837 KB, 112 Seiten). Hochschule Darmstadt. [https://doi.org/10.48444/H\\_DOCS-PUB-301](https://doi.org/10.48444/H_DOCS-PUB-301)
- Schott, E., & Campana, C. (Hrsg.). (2005). *Strategisches Projektmanagement*. Springer.
- Siepermann, Dr. M. (2023). *Definition: Face-to-Face-Kommunikation* [Text]. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/Face-to-Face-Kommunikation>; Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/face-face-kommunikation-35790/version-259264>
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2021). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation,*

*Beteiligung, Qualifizierung.* Springer Berlin Heidelberg.

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61895-0>

Universität Leipzig. (2021). *Methodenportal*. Fragebogen. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/fragebogen/>

Winkler, C. (2012). *Das Mitarbeitergespräch als mögliches Führungsinstrument*.

KABEG Bildungszentrum. <http://www.klinikum-klagenfurt.at/fileadmin>

[/user\\_upload/kabegmanagement/Bildungszentrum/Abschlussarbeiten/Weiter](http://www.klinikum-klagenfurt.at/fileadmin/user_upload/kabegmanagement/Bildungszentrum/Abschlussarbeiten/Weiterbildung/lehrgang_Fuehrungsaufgaben/winkler_christina.pdf)

[bildung/lehrgang\\_Fuehrungsaufgaben/winkler\\_christina.pdf](http://www.klinikum-klagenfurt.at/fileadmin/user_upload/kabegmanagement/Bildungszentrum/Abschlussarbeiten/Weiterbildung/lehrgang_Fuehrungsaufgaben/winkler_christina.pdf)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht Variablen der Hypothesen .....	13
Abbildung 2 Screeplot der Eigenwerte F2F-Instrumente .....	24
Abbildung 3 Screeplot Widerstand Mitarbeitende Einschätzung Führungskräfte....	26
Abbildung 4 Nutzung F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende .....	31
Abbildung 5 Nutzung Nicht-F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende .....	31
Abbildung 6 Nutzung F2F-Instrumente Einschätzung Führungskräfte.....	32
Abbildung 7 Nutzung Nicht-F2F-Instrumente Einschätzung Mitarbeitende .....	33

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ursachen von Change Prozessen in Unternehmen .....	3
Tabelle 2 Übersicht der F2F- und Nicht-F2F-Instrumente .....	4
Tabelle 3 Vier Erscheinungsformen von Widerstand.....	11
Tabelle 4 Mittelwerte, Standardabw., Range der Stichprobe Führungskräfte .....	21
Tabelle 5 Mittelwerte, Standardabw., Range der Stichprobe Mitarbeitende .....	22
Tabelle 6 Übersicht der 16 Faktoren der Analyse .....	23
Tabelle 7 Hauptkomponentenanalyse F2F-Instrumente.....	25
Tabelle 8 Hauptkomponentenanalyse Widerstand Mitarb. Sicht Führungskraft.....	26
Tabelle 9 Mittelwerte, Standardabw., Range der Studienvar. E-Mail u. Team-S. ...	29
Tabelle 10 Nutzung Kommunikationsinstrumente E-Mail und Teamsitzung .....	30
Tabelle 11 Formalität der F2F-Instrumente .....	34
Tabelle 12 Setting der F2F-Instrumente.....	35
Tabelle 13 Vier Erscheinungsformen von Widerstand.....	37

## Anhang 1

### Fragebogen in Unipark

[ TIVIAN ]

Die Schnellebigkeit in der heutigen Arbeitswelt führt zu immer häufigeren Veränderungen, denen wir uns als Arbeitnehmende und Führungspersonen stellen müssen. Die Komplexität vergrößert sich, technische Innovationen kommen auf den Markt und die Rahmenbedingungen in der wir uns bewegen, verändern sich laufend.

Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann diese Veränderungsprozesse begleiten und die erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen unterstützen.

Indem Sie diese Fragen beantworten, leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur Begleitung von Veränderungsmassnahmen in Unternehmen.

Meine Befragung dauert etwa 10 Minuten. Bitte beantworten Sie die Fragen ganz spontan. Ich versichere Ihnen, dass die Auswertungen so erfolgen werden, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person gezogen werden können.

Als Gegenleistung offeriere ich Ihnen die Möglichkeit, sich an einem Wettbewerb zu beteiligen und/oder die Resultate anhand eines Kurzberichtes einzusehen.

Ich beginne nun mit der ersten Frage.



[ TIVIAN ]

Möchten Sie sich am Wettbewerb beteiligen und/oder die Resultate anhand eines Kurzberichtes einsehen?

	Ja	Nein
Am Wettbewerb teilnehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurzbericht einsehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[ TIVIAN ]

E-Mail Adresse zur Teilnahme am Wettbewerb oder für die Zusendung des Kurzberichtes:





## Welche Veränderungsprozesse erleben Sie aktuell oder haben Sie in der Vergangenheit erlebt?

Bitte kreuzen Sie an.

	Habe ich in der Vergangenheit in meinem Arbeitsleben erlebt.	Erlebe ich aktuell in meinem Arbeitsleben.	Habe ich in meinem Arbeitsleben noch nie erlebt.
Wachstumsinitiativen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderte Unternehmensstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostensenkungsprogramme oder-massnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderte Marktstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Veränderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restrukturierung / Reorganisation des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT- oder technische Innovationen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderte Personalkonzepte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserungsinitiativen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fusionen oder Übernahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



31%

WEITER



## Welche vorwiegende berufliche Funktion haben oder hatten Sie in diesen Veränderungsprozessen?

- Führungsperson
- Mitarbeitende/r



38%

WEITER

# [ TIVIAN ]

Wie stark haben Sie folgende Reaktionen auf die Veränderung bei Ihren Mitarbeitenden beobachtet?

	Trifft gar nicht zu	Trifft wenig zu	Trifft überwiegend zu	Trifft völlig zu
Drohungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gegenargumentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Streit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Widerspruch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Polemik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerüchte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorwürfe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufregung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturer Formalismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unruhe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cliquenbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausweichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schweigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bagatellisieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blödeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ins Lächerliche ziehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unwichtiges debattieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lustlosigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unaufmerksamkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fernbleiben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innere Emigration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krankheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46%

WEITER



Wie häufig wurden in der Vergangenheit oder werden aktuell nachfolgende Kommunikationsinstrumente in den Veränderungsprozessen genutzt?

	Nie	Jährlich	Halbjährlich	Vierteljährlich	Monatlich	Wöchentlich
Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit	<input type="radio"/>					
Daily Walks (Regelmäßige physische Präsenz der Führungskraft am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden)	<input type="radio"/>					
Info-Markt/World-Café	<input type="radio"/>					
Videobotschaft	<input type="radio"/>					
Business Breakfast mit Unternehmensleitung	<input type="radio"/>					
Telefon-/Skype-Konferenz	<input type="radio"/>					
Learning Lab	<input type="radio"/>					
Intranet	<input type="radio"/>					
Newsletter	<input type="radio"/>					
Bilaterale Gespräche zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden	<input type="radio"/>					
Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung	<input type="radio"/>					
Kick-Off-Veranstaltung	<input type="radio"/>					
Mitarbeitenden-Versammlung	<input type="radio"/>					
Brief	<input type="radio"/>					
Team-Sitzung	<input type="radio"/>					
E-Mail	<input type="radio"/>					
Homepage	<input type="radio"/>					
Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)	<input type="radio"/>					
Info-Veranstaltung	<input type="radio"/>					

54%

WEITER



Welches Geschlecht haben Sie?

- Weiblich
- Männlich
- Anderes

Welchen Jahrgang haben Sie?

Welches ist Ihr Anstellungspensum in den vergangenen drei Monaten?

Bitte Anstellungspensum in % eintragen.

Über wie viele Jahre Schulbildung verfügen Sie?

*Inklusive den etwaigen Besuch einer Berufsschule oder Hochschule. Berücksichtigen Sie bitte alle Voll- und Teilzeitausbildungen, und rechnen Sie die Gesamtdauer Ihrer Schul- bzw. Ausbildungszeit in ganze Jahre um.*

- Bis 9 Jahre
- 10-15 Jahre
- 16-20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

 62%

[ TIVIAN ]

Jetzt sind wir am Schluss des Fragebogens angekommen. Vielen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens. Vielleicht sind nicht alle Themen zur Sprache gekommen. Gerne nehme ich Wünsche, Anregungen, aber auch Kritik zum Fragebogen entgegen.

*Notieren Sie diese bitte.*



[ TIVIAN ]

Vielen Dank nochmals für Ihre Zeit. An dieser Stelle versichere ich Ihnen nochmals, dass die statistische Analyse keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulässt.



## Anhang 2

### Mittelwerte, Standardabw. und Rang der Studienvariablen

**Tabelle 1**

*Mittelwerte, Standardabweichung, Range der Studienvariablen Veränderung und der Kommunikationsinstrumente*

	n	M	SD	Min.	Max.
Veränderungen	131	0	1.000	-1.782	2.043
F2F-Instrumente	131	0	1.000	-2.887	1.405
Informelle F2F-Instrumente	131	0	1.000	-2.879	1.656
Formelle F2F-Instrumente	131	0	1.000	-2.696	2.244
Gruppen-F2F-Instrumente	131	0	1.000	-1.346	3.789
Nicht-F2F-Instrumente	131	0	1.000	-2.009	2.282

**Tabelle 2**

*Mittelwerte, Standardabweichung, Range der Studienvariablen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Mitarbeitenden*

	n	M	SD	Min.	Max.
Widerstand	102	0	1	-2.038	3.051
Aktiver nonverbaler Widerstand	102	0	1	-2.055	2.364
Passiver verbaler Widerstand	102	0	1	-1.812	2.473
Passiver nonverbaler Widerstand	102	0	1	-1.501	3.09
Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand	102	0	1	-2.026	2.255

**Tabelle 3**

*Mittelwerte, Standardabweichung, Range der Studienvariablen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Führungskräfte*

	n	M	SD	Min.	Max.
Widerstand	29	0	1	-2.061	2.0547

Aktiver nonverbaler Widerstand	29	0	1	-1.700	1.7223
Passiver verbaler Widerstand	29	0	1	-1.851	1.7103
Passiver nonverbaler Widerstand	29	0	1	-1.542	1.8319
Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand	29	0	1	-1.849	2.4045

---

## Anhang 3

### Aufbereitung der Daten

## 1 Kommunikationsinstrumente

### 1.1 Informelle F2F-Instrumente

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zu Informellen F2F-Instrumenten mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .560$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 66.854$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 68.34 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 1 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 1 Hauptkomponentenanalyse informelle F2F-Instrumente**

	Faktoren		
	I	II	III
Info-Veranstaltung	.156	-.119	<b>.840</b>
Info-Markt/World-Café	.232	<b>.860</b>	-.100
Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)	.076	.325	<b>.665</b>
Business Breakfast mit Unternehmensleitung	-.265	<b>.720</b>	.327
Daily Walks (Regelmässige physische Präsenz der Führungskraft am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden)	<b>.753</b>	-.006	.233
Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit	<b>.824</b>	.043	.003

Auf Faktor I laden die beiden Items „Daily Walks“ und „Informeller Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden während der täglichen Zusammenarbeit“ hoch. Auf Faktor II sind zwei Items „Info-Markt/World-Café“ und „Business Breakfast

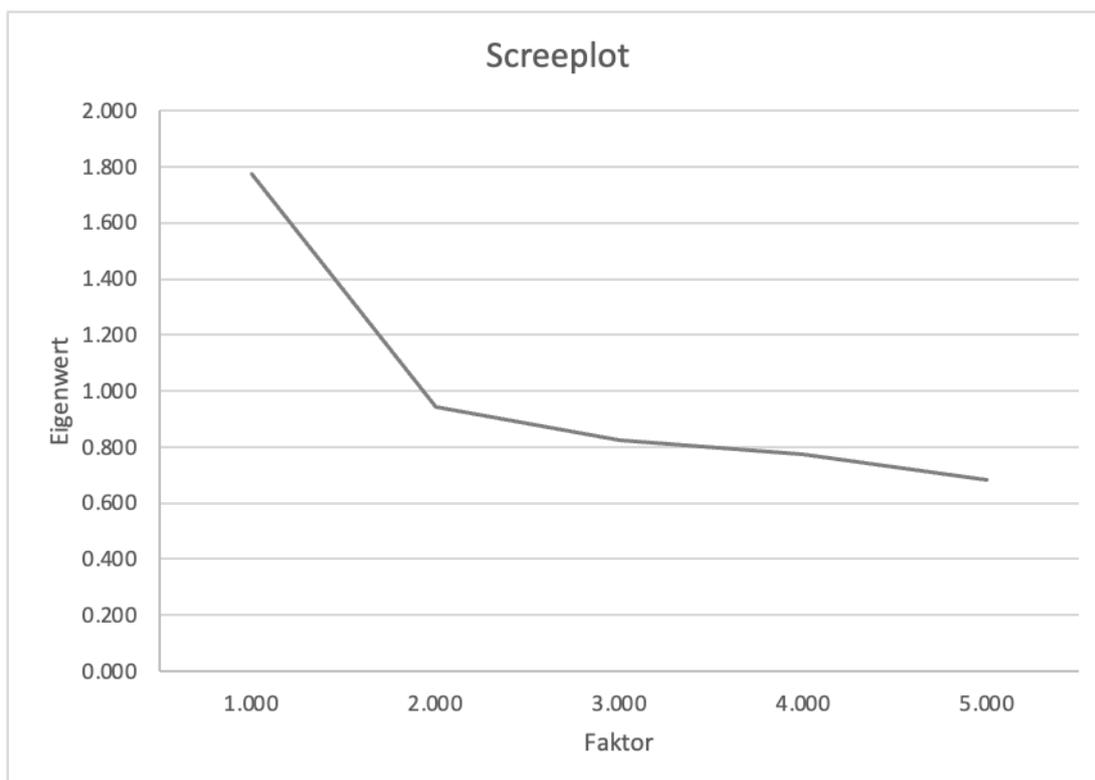
mit Unternehmensleitung“, die hochladen. Abschliessend laden auf Faktor III die Items „Info-Veranstaltung“ und „Informelle freiwillige Informations-veranstaltung während der Mittagspause hoch.

## 1.2 Formelle F2F-Instrumente

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den fünf Items zu formellen F2F-Instrumenten mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .691$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 40.150$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 35.49 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass eine Komponente resultiert (Abbildung 1).

**Abbildung 1**

*Screeplot der Eigenwerte Formelle F2F-Instrumente*



## 1.3 Variable Gruppen-F2F-Instrumente

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den acht Items zu Gruppen-F2F-Instrumenten mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .669$ ). Der Bartlett's-

Test für Sphärizität  $\chi^2 = 142.535$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 46.22 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 2 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 2**

*Hauptkomponentenanalyse Gruppen-F2F-Instrumente*

	Faktoren	
	I	II
Mitarbeitenden-Versammlung	.215	.459
Info-Veranstaltung	-.076	<b>.841</b>
Kick-Off-Veranstaltung	.106	<b>.664</b>
Info-Markt/World-Café	<b>.834</b>	-.028
Learning Lab	<b>.717</b>	.183
Team-Sitzung	.245	.475
Informelle freiwillige Informationsveranstaltung während der Mittagspause (Brown Bag)	.403	.413
Business Breakfast mit Unternehmensleitung	<b>.603</b>	.225

Auf Faktor I laden die drei Items „Info-Markt/World-Café“, „Learning Lab“ und „Business Breakfast mit Unternehmensleitung“ hoch. Auf Faktor II sind die beiden Items „Info-Veranstaltung“ und „Kick-Off-Veranstaltung“, die hochladen.

## 1.4 Nicht-F2F-Instrumente

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den acht Items zu Nicht-F2F-Instrumenten mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .743$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 128.882$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 57.88 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 3 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 3***Hauptkomponentenanalyse Nicht-F2F-Instrumente*

	Faktoren		
	I	II	III
Brief	-.035	.104	<b>.914</b>
E-Mail	-.047	<b>.899</b>	.062
Newsletter	.492	.313	.327
Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung	<b>.612</b>	-.120	.468
Intranet	<b>.717</b>	.009	.103
Homepage	<b>.601</b>	.158	.020
Videobotschaft	<b>.687</b>	.098	-.132
Telefon-/Skype-Konferenz	.431	<b>.562</b>	.039

Auf Faktor I laden die vier Items „Mitarbeitenden-Zeitung/Unternehmens-Zeitung“, „Intranet“, „Homepage“ und „Videobotschaft“ hoch. Auf Faktor II sind zwei Items „E-Mail“ und „Telefon-/Skype-Konferenz“, die hochladen. Abschliessend lädt auf Faktor III das Item „Brief“ hoch.

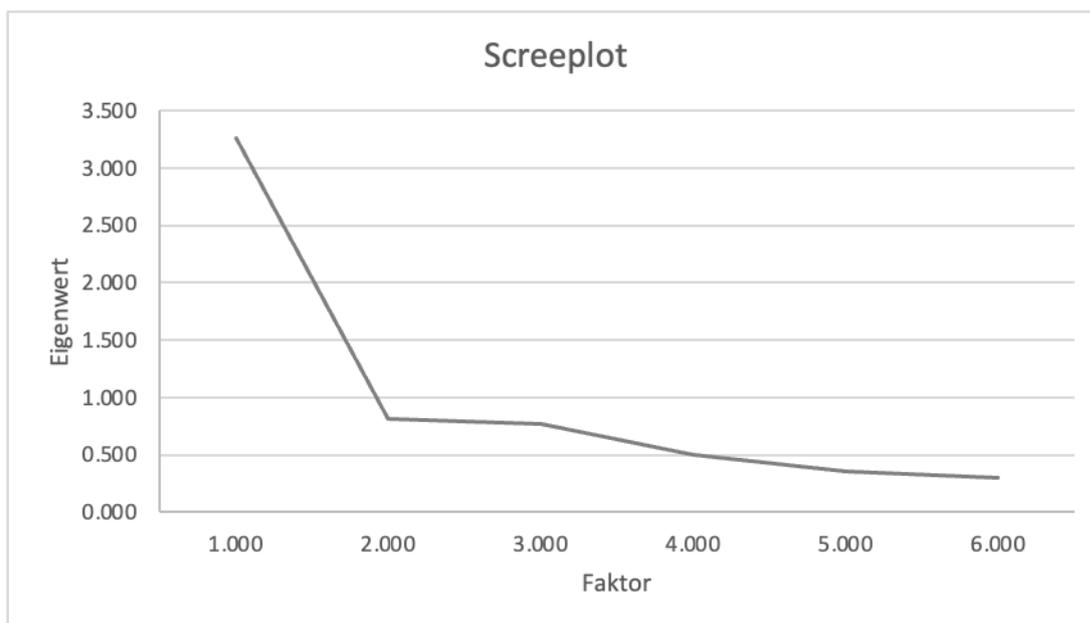
## **2 Formen von Widerständen der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte**

### **2.1 Aktiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte**

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum aktiven nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Führungskräfte mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .812$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 55.715$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 54.34 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass eine Komponente resultiert (Abbildung 2).

**Abbildung 2**

*Screeplot der Eigenwerte aktiver nonverbaler Widerstand aus der Sicht der Führungskräfte*

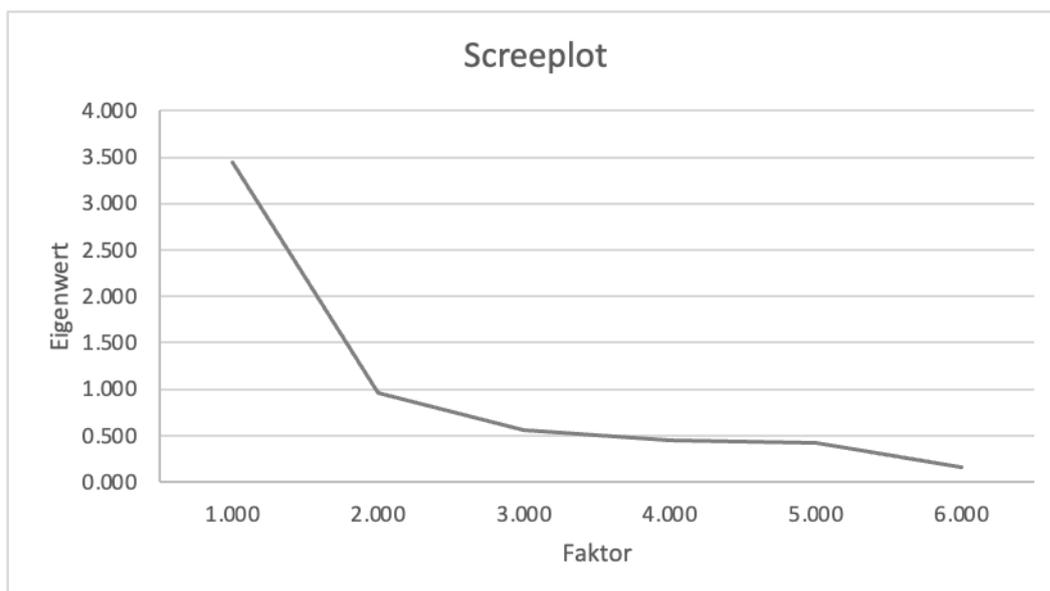


## **2.2 Passiver verbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte**

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum passiven verbalen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Führungskräfte mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .767$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 72.482$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 57.50 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass eine Komponente resultiert (Abbildung 3).

Abbildung 3

Screepplot der Eigenwerte passiver verbaler Widerstand aus der Sicht der Führungskräfte



### 2.3 Passiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum passiven nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Führungskräfte mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .640$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 69.268$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 70.83 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 4 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 4 Hauptkomponentenanalyse passiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Führungskräfte**

	Faktoren	
	I	II
Lustlosigkeit FÜ	<u>.800</u>	.258
Unaufmerksamkeit FÜ	<u>.914</u>	.044
Müdigkeit FÜ	.463	.332
Fernbleiben FÜ	<u>.860</u>	.185
Innere Emigration FÜ	.364	<u>.793</u>
Krankheit FÜ	.040	<u>.919</u>

Auf Faktor I laden die drei Items „Lustlosigkeit“, „Unaufmerksamkeit“ und „Fernbleiben“ hoch. Abschliessend auf Faktor II sind zwei Items „Innere Emigration“ und „Krankheit“, die hochladen.

## 2.4 Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand der Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den zwölf Items zum aktiven verbalen und nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Führungskräfte mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .688$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 177.449$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 67.97 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 5 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 5**

*Hauptkomponentenanalyse aktiver verbale und nonverbaler Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte*

	Faktoren		
	I	II	III
Widerspruch FÜ	.330	.169	<b>.814</b>
Gegenargumentation FÜ	<b>.673</b>	.118	.215
Vorwürfe FÜ	<b>.659</b>	.100	.544
Drohungen FÜ	<b>.627</b>	.403	.330
Polemik FÜ	.416	.462	.394
Sturer Formalismus FÜ	<b>.753</b>	.044	-.062
Aufregung FÜ	.152	<b>.770</b>	.253
Unruhe FÜ	.408	<b>.733</b>	-.074
Streit FÜ	<b>.774</b>	.288	.359
Intrigen FÜ	.085	.234	<b>.787</b>
Gerüchte FÜ	.044	<b>.765</b>	.432
Cliquenbildung FÜ	.068	<b>.807</b>	.119

Auf Faktor I laden die fünf Items „Gegenargumentation“, „Vorwürfe“, „Drohungen“, „Sturer Formalismus“, und „Streit“ hoch. Auf Faktor II sind vier Items „Aufregung“,

„Unruhe“, „Gerüchte“ und „Cliquenbildung“, die hochladen. Abschliessend auf Faktor III sind die beiden Items „Widerspruch“ und „Intrigen“, die hochladen.

### 3 Formen von Widerständen der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende

#### 3.1.1 Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Mitarbeitende

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den 24 Items zum Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Mitarbeitenden mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .801$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 947.275$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 65.18 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 6 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 6**

*Hauptkomponentenanalyse Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Mitarbeitende*

	Faktoren						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Widerspruch MA	.149	<b>.522</b>	.416	-.168	.336	.288	-.152
Gegenargumentation MA	.105	<b>.654</b>	.193	-.108	.370	.284	-.227
Vorwürfe MA	.111	<b>.742</b>	-.032	.073	.137	-.009	.175
Drohungen MA	.090	.071	.007	.101	.085	<b>.861</b>	.023
Polemik MA	.392	.041	.233	.288	.512	-.104	.076
Sturer Formalismus MA	.142	.278	.261	<b>.560</b>	.162	.017	.026
Aufregung MA	<b>.553</b>	.410	-.003	.136	-.099	.327	.223
Unruhe MA	.291	<b>.772</b>	-.036	.294	-.050	.070	.072
Streit MA	.206	.180	.099	.158	<b>.585</b>	.262	.308
Intrigen MA	.150	.167	.207	.136	.158	.013	<b>.749</b>
Gerüchte MA	.044	.481	.058	-.189	.496	-.231	.327
Cliquenbildung MA	.129	.434	.382	.372	.197	-.131	.074
Ausweichen MA	<b>.611</b>	.342	.229	.290	.110	-.004	.061
Schweigen MA	<b>.588</b>	.198	.331	.064	.154	-.166	-.409
Bagatellisieren MA	<b>.512</b>	.353	.393	-.012	-.141	-.118	.102

Blödeln MA	.105	-.112	<b>.808</b>	.054	-.156	.063	.116
Ins Lächerliche ziehen MA	-.028	.068	<b>.776</b>	.099	.161	-.068	- .001
Unwichtiges debattieren MA	.264	.287	<b>.514</b>	.154	.210	.214	.212
Lustlosigkeit MA	.723	.182	.053	.145	.119	.007	- .086
Unaufmerksamkeit MA	<b>.683</b>	.022	.079	.037	.060	.212	.198
Müdigkeit MA	<b>.563</b>	-.015	-.244	.440	.151	-.033	.073
Fernbleiben MA	.128	.228	-.150	.453	.561	.131	- .124
Innere Emigration MA	<b>.694</b>	.041	.002	.051	.453	.118	.064
Krankheit MA	.176	-.056	.103	<b>.798</b>	.022	.132	.112

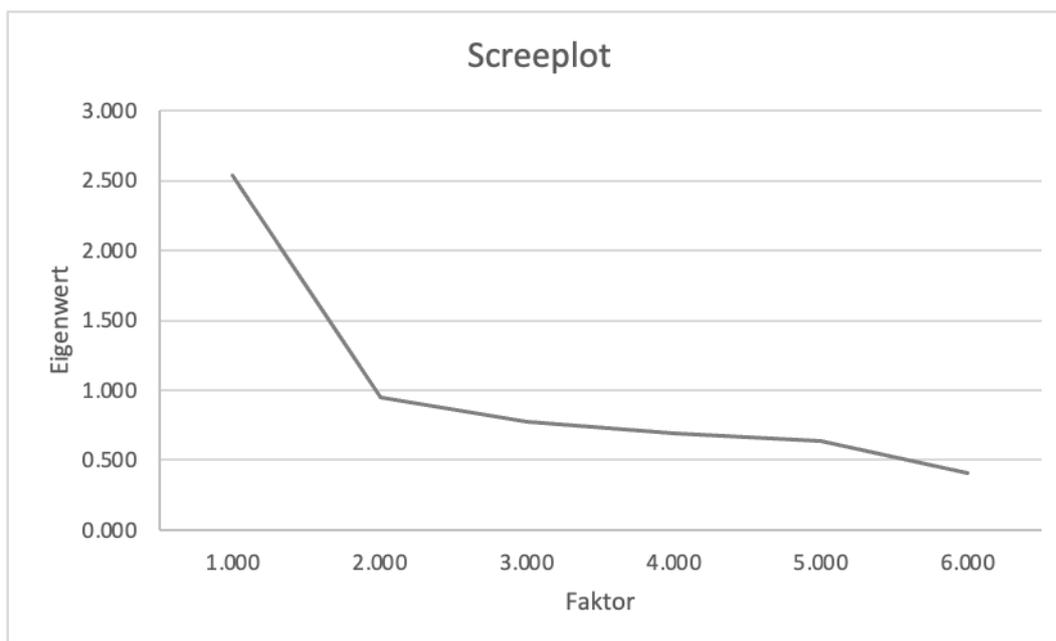
Auf Faktor I laden die sieben Items „Aufregung“, „Ausweichen“, „Schweigen“, „Bagatellisieren debattieren“, „Unaufmerksamkeit“, „Müdigkeit“ und „Innere Emigration“ hoch. Auf Faktor II sind vier Items „Widerspruch“, „Gegenargumentation“, „Vorwürfe“ und „Unruhe“, die hochladen. Auf Faktor III laden die drei Items „Blödeln“, „Ins Lächerliche ziehen“ und „Unwichtiges debattieren“ hoch. Auf Faktor IV sind die beiden Items „Sturer Formalismus“ und „Krankheit“, die hochladen. Auf Faktor V lädt das Item „Streit“ hoch. Auf Faktor VI lädt das Item „Drohungen“ hoch und abschliessend lädt auf Faktor VII das Item „Intrigen“ hoch.

### 3.2 Variable aktiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum aktiven nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Mitarbeitenden mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .745$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 106.733$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 42.28 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass eine Komponente resultiert (Abbildung 4).

Abbildung 4

Screepplot der Eigenwerte aktiver nonverbaler Widerstand aus der Sicht der Mitarbeitenden



### 3.3 Passiver verbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum passiven verbalen Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Mitarbeitenden mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .672$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 151.336$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 63.56 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 7 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

Tabelle 7

Hauptkomponentenanalyse passiver verbaler Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Führungskräfte

	Faktoren	
	I	II
Ausweichen MA	<u>.869</u>	-.004
Schweigen MA	<u>.697</u>	.181
Bagatellisieren MA	<u>.721</u>	.187

Blödeln MA	.158	<b><u>.843</u></b>
Ins Lächerliche ziehen MA	.165	<b><u>.861</u></b>
Unwichtiges debattieren MA	<b><u>.601</u></b>	.346

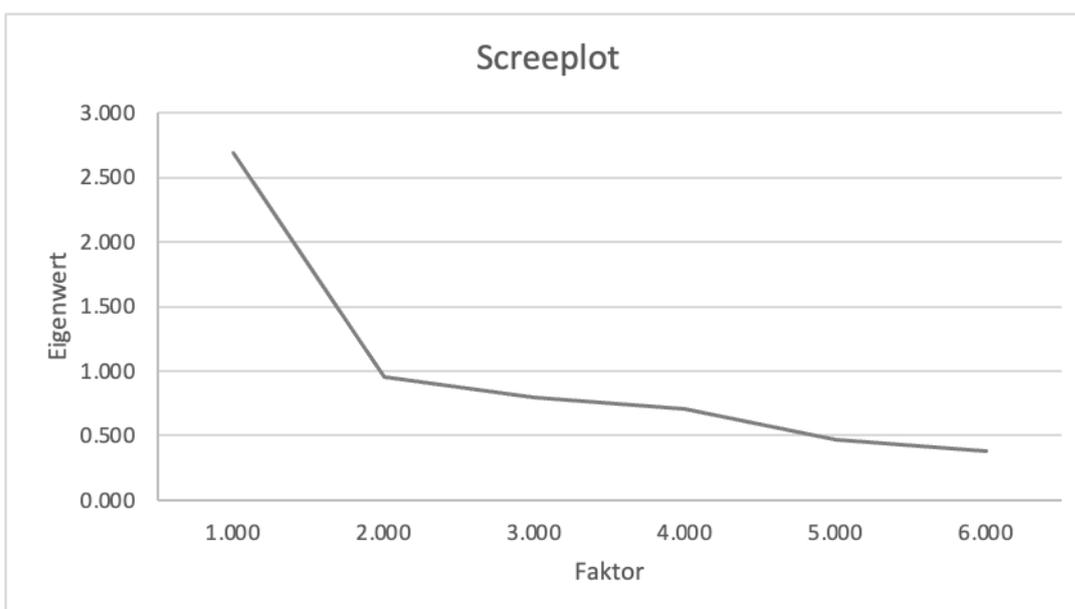
Auf Faktor I laden die vier Items „Ausweichen“, „Schweigen“, „Bagatellisieren“ und „Unwichtiges debattieren“ hoch. Auf Faktor II sind zwei Items „Blödeln“ und „Ins Lächerliche ziehen“, die hochladen.

### 3.4 Passiver nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den sechs Items zum passiven nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden aus der Sicht der Mitarbeitenden mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .733$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 133.127$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $u > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 44.89 % der Varianz erklärt. Der Screeplot (Gerölldiagramm) zeigt, dass eine Komponente resultiert (Abbildung 5).

#### Abbildung 5

Screeplot der Eigenwerte passiven nonverbaler Widerstand aus der Sicht der Mitarbeitenden



### 3.5 Aktiver verbaler und nonverbaler Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch Mitarbeitende

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den zwölf Items zum aktiven verbalen und nonverbalen Widerstand der Mitarbeitenden wahrgenommen durch die Mitarbeitenden mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .806$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärizität  $\chi^2 = 335.924$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 63.18 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 8 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 8**

*Hauptkomponentenanalyse aktiver verbale und nonverbaler Widerstand Mitarbeitende wahrgenommen durch Mitarbeitende*

	Faktoren			
	I	II	III	IV
Widerspruch MA	.099	<b>.768</b>	.301	.159
Gegenargumentation MA	.172	<b>.857</b>	.136	.107
Vorwürfe MA	<b>.652</b>	.487	-.054	-.192
Drohungen MA	.176	.187	.062	<b>.835</b>
Polemik MA	.157	.066	<b>.771</b>	.012
Sturer Formalismus MA	.061	.177	<b>.766</b>	.107
Aufregung MA	<b>.717</b>	.145	.111	.335
Unruhe MA	<b>.659</b>	.364	.191	.071
Streit MA	.438	.262	.374	.078
Intrigen MA	<b>.639</b>	-.182	.366	-.082
Gerüchte MA	.320	.483	.195	-.461
Cliquenbildung MA	.264	.274	.569	-.182

Auf Faktor I laden die vier Items „Vorwürfe“, „Aufregung“, „Unruhe“ und „Intrigen“ hoch. Auf Faktor II sind zwei Items „Widerspruch“ und „Gegenargumentation“, die hochladen. Auf Faktor III sind zwei Items „Polemik“ und „Sturer Formalismus“, die hochladen. Abschliessend lädt auf Faktor IV das Item „Drohungen“ hoch.

### 3.6 Veränderungsprozesse

Eine Hauptkomponentenanalyse wurde mit den zehn Items zu Veränderungen mittels einer orthogonalen Rotation (Varimax) ausgeführt. Das K-M-O Mass verifiziert die Angemessenheit der Stichprobe ( $KMO = .665$ ). Der Bartlett's-Test für Sphärität  $\chi^2 = 187.294$ ,  $p < .001$  zeigt, dass die Korrelationen zwischen den Items hinreichend für eine Hauptkomponentenanalyse sind. Für die Anfangslösung wurde das Eigenwertkriterium nach Kaiser ( $\lambda > 1$ ) eingesetzt und in Kombination wurde 60.85 % der Varianz erklärt. Die Tabelle 9 zeigt die Faktorladungen nach der Rotation.

**Tabelle 9**

*Hauptkomponentenanalyse der Items für Veränderungsprozesse*

	Faktoren			
	I	II	III	IV
Restrukturierung / Reorganisation des Unternehmens	<b>.552</b>	.307	-.110	.423
Wachstumsinitiativen	.085	.237	<b>.682</b>	-.084
Veränderte Unternehmensstrategie	<b>.646</b>	.328	.154	.093
Kostensenkungsprogramme oder-massnahmen	.000	<b>.754</b>	-.180	.280
Veränderte Marktstrategie	<b>.632</b>	.344	.240	.083
Fusionen oder Übernahmen	.122	<b>.653</b>	.140	-.120
Externe Veränderungen	.332	.497	.217	-.114
IT- oder technische Innovationen	.041	-.043	.122	<b>.909</b>
Verbesserungsinitiativen	.040	-.131	<b>.821</b>	.203
Veränderte Personalkonzepte	<b>.790</b>	-.191	-.050	-.085

Auf Faktor I laden „Restrukturierung / Reorganisation des Unternehmens“, „Veränderte Unternehmensstrategie“, „Veränderte Marktstrategie“ sowie „Veränderte Personalkonzepte“ hoch. Auf Faktor II sind zwei Items „Kostensenkungsprogramme oder-massnahmen“ und „Fusionen oder Übernahmen“, die hochladen. Auf Faktor III sind beiden Items „Wachstumsinitiativen“ und „Verbesserungsinitiativen“, die hochladen. Abschliessend lädt auf Faktor IV das Item „IT- oder technische Innovationen“ hoch.



