



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Interne Unternehmenskommunikation während der  
Covid-19-Pandemie am Beispiel einer österreichischen  
Bank“

verfasst von / submitted by

Manuel Six, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Arts (MA)

Wien, 2021/ Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium  
Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

**Für meine Eltern.**



## **Danksagung:**

An dieser Stelle möchte ich mich bei meiner Betreuerin Frau Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller für die Unterstützung bei dieser Arbeit bedanken. Sowohl bei der Themenwahl als auch bei der Herangehensweise hat sie mir die größtmögliche Freiheit gelassen und mir Fragen oder Probleme immer unverzüglich und hilfreich beantwortet.

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Freundin dafür, dass sie mich immer unterstützt und auch meine manchmal vorgekommenen Frustphasen ertragen und gelindert hat.

Besonders bedanken möchte ich mich aber bei meinen Eltern. Im Jahr 2013 begann meine Zeit an der Universität Wien, zunächst noch im Bereich der Rechtswissenschaften. Trotz Studienwechsel und dadurch verlängerter Studiendauer, haben meine Eltern mich dabei immer unterstützt, finanziell und mental. Diesen letzten Schritt in meiner Studienzeit möchte ich daher ihnen widmen. Danke Mama, danke Papa!



## Inhalt

1. Einleitung .....	1
2. Covid-19 und Stand der Forschung zur internen Kommunikation während der Covid-19-Pandemie.....	3
2.1. Die Situation und Entwicklungen während des Untersuchungszeitraums in Österreich .....	3
2.2. Stand der Forschung zur internen Kommunikation während der Covid-19-Pandemie .....	5
2.3. Einstufung der Covid-19-Pandemie als Krisensituation für die Bank.....	9
3. Interne Unternehmenskommunikation .....	12
3.1. Definition von interner Unternehmenskommunikation .....	12
3.2. Ziele der internen Unternehmenskommunikation.....	14
3.3. MitarbeiterInnen als Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation.....	16
3.4. Instrumente der internen Unternehmenskommunikation .....	19
3.4.1. Richtungen der internen Unternehmenskommunikation.....	19
3.4.2. Instrumente der Abwärtskommunikation.....	20
3.4.3. Instrumente der Aufwärtskommunikation .....	23
3.4.4. Instrumente der Horizontalkommunikation .....	24
4. Interne Krisenkommunikation .....	28
4.1. Ziele von interner Krisenkommunikation .....	28
4.2. Phasen der internen Krisenkommunikation .....	30
5. MitarbeiterInnenzufriedenheit .....	31
5.1. Organisationales Commitment .....	31
5.2. Job Engagement .....	36
6. Forschungsfragen .....	38
7. Methoden .....	41
7.1. Qualitative Inhaltsanalyse.....	41
7.1.1. Theorie .....	41
7.1.2. Praktische Vorgehensweise .....	42
7.2. Standardisierte Befragung .....	43
7.2.1. Theorie .....	43
7.2.2. Erstellung des Fragebogens .....	45
7.2.2.1. Zusammenstellung der Fragen.....	45
7.2.2.2. Pretest.....	45
7.2.3. Durchführung der Befragung.....	46
8. Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse .....	47
8.1. Anleitende Informationen.....	47

8.1.1.	Interne Meldevorschriften .....	47
8.1.2.	Bekanntgabe von verpflichtenden internen Maßnahmen .....	49
8.1.3.	Tipps zur Prävention einer Infektion .....	50
8.1.4.	Tipps für das Home-Office .....	51
8.2.	Informationen zur Verarbeitung .....	51
8.2.1.	Hinweise auf Informationen der Behörden .....	52
8.2.2.	Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns .....	52
8.2.3.	Bekanntgabe von Informationen mit Businessbezug .....	53
8.2.4.	Freizeitinformationen .....	54
8.2.5.	Umfragen.....	55
8.3.	Loyalitätsfördernde Informationen .....	55
8.3.1.	Verweis auf Stärke des Mutterkonzerns .....	56
8.3.2.	Danksagungen .....	56
8.3.3.	Fürsorgebekundungen .....	57
8.3.4.	Unterstützungsangebote.....	58
8.3.5.	Charity-Aktionen.....	58
8.3.6.	Aussicht auf Rückkehr zur Normalität.....	59
8.4.	Informationen zur Erhöhung der Awareness .....	60
8.4.1.	Wirtschaftlicher Ausblick .....	60
8.4.2.	Arbeit im Büro.....	60
8.4.3.	Beobachtung der Situation.....	61
9.	Ergebnisse der standardisierten Befragung.....	62
9.1.	Soziodemografische Daten .....	62
9.1.1.	Geschlecht .....	62
9.1.2.	Alter .....	63
9.1.3.	Dienstjahre .....	64
9.2.	Informations- und Austauschkanäle .....	65
9.2.1.	Wichtigste Informationskanäle .....	65
9.2.2.	Wichtigste Kanäle zum Austausch mit KollegInnen .....	67
9.3.	Persönliche Empfindungen.....	69
9.3.1.	Geistige Empfindung der Krisenzeit.....	69
9.3.2.	Zufriedenheit mit dem Informationsangebot .....	70
9.3.3.	Häufigkeit der Informationen .....	72
9.3.4.	Verständlichkeit der Informationen .....	73
9.4.	Arbeit im Home-Office .....	74
9.4.1.	Generelle Einstellung .....	74

9.4.2.	Während des Lockdowns.....	74
9.4.3.	Aussagen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns .....	76
9.5.	Generelle Arbeit im Unternehmen.....	78
9.5.1.	Aussagen zur Arbeit im Unternehmen.....	78
10.	Beantwortung der Forschungsfragen .....	80
10.1.	Inhalte der internen Aussendungen.....	80
10.2.	Interne Kommunikationswege während der Krise .....	82
10.3.	Bewertung der internen Kommunikation durch die Mitarbeitenden .....	84
10.4.	Auswirkung der internen Kommunikation auf das Commitment.....	87
10.5.	Auswirkung der internen Kommunikation auf die Arbeit im Home-Office.....	89
11.	Zusammenfassung und Ausblick .....	93
	Literaturverzeichnis.....	95
	Anhang.....	101
	Abstract.....	132

## Abbildungsverzeichnis

•	Abbildung 1: “Attitudinal Commitment” und “Behavioral Commitment” .....	32
•	Abbildung 2: Elemente des MitarbeiterInnen Engagements von Macey und Schneider.....	37
•	Abbildung 3: Geschlechtsverteilung.....	62
•	Abbildung 4: Altersverteilung.....	63
•	Abbildung 5: Dienstjahre im Unternehmen.....	64
•	Abbildung 6: Informationskanäle .....	65
•	Abbildung 7: Kanäle für den Austausch.....	67
•	Abbildung 8: Mentale Empfindung Krise.....	69
•	Abbildung 9: Informationsangebot.....	70
•	Abbildung 10: Häufigkeit der Infos.....	72
•	Abbildung 11: Verständlichkeit der Infos.....	73
•	Abbildung 12: Generelle Einstellung HO.....	74
•	Abbildung 13: Einstellung HO im Lockdown.....	75
•	Abbildung 14: Aussagen zu Home-Office.....	76
•	Abbildung 15: Aussagen zum Unternehmen.....	78

- Abbildung 16: Auswertung Information.....82
- Abbildung 17: Auswertung Austausch.....83
- Abbildung 18: Regression 1.....85
- Abbildung 19: Regression 2.....85
- Abbildung 20: Regression 3.....86
- Abbildung 21: Regression 4.....86
- Abbildung 22: Regression 5.....87
- Abbildung 23: Regression 6.....89
- Abbildung 24: Koeffizienten 1.....90
- Abbildung 25: Regression 7.....90
- Abbildung 26: Koeffizienten 2.....91

# 1. Einleitung

Der Ursprung dieser Masterarbeit, der dieses Thema überhaupt erst „ermöglicht“ hat, liegt erst wenige Monate seit Verfassung dieser Zeilen zurück: Im November 2019 wurde in der chinesischen Provinz Hubei der erste Mensch mit der neuartigen Krankheit Covid-19, besser bekannt als Coronavirus, infiziert. Von da an breitete sich das Virus rapide aus, zuerst in China, ehe sich die Krankheit im Jahr 2020 zu einer weltweiten Pandemie entwickelte.<sup>1</sup>

Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie in Europa und damit auch in Österreich, brachte einschneidende Änderungen im gesellschaftlichen Leben mit sich. Um die Ausbreitung des Virus zu verringern, verkündete die österreichische Bundesregierung am 13. März die Schließung fast aller Geschäfte, sowie eine Empfehlung an Unternehmen, ihre MitarbeiterInnen während der Pandemie von zu Hause aus arbeiten zu lassen.<sup>2</sup>

Das in dieser Arbeit als Beispiel dienende Unternehmen, ein Finanzinstitut mit österreichischer Banklizenz, leistete dieser Empfehlung Folge und beschloss, seine MitarbeiterInnen ab dem 16. März von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Mit dem 18. Mai wurde wieder Schichtdienst in den Büros eingeführt.

Diese neuartige Situation erforderte auch eine neue Art der Kommunikation im Unternehmen. KollegInnen konnten sich nicht mehr unmittelbar von Angesicht zu Angesicht austauschen, sondern mussten dies über elektronische Mittel tun. Um Überforderung und Unsicherheit unter der Belegschaft zu verhindern, ist in dieser Situation eine angemessene und zielgerichtete interne Kommunikation der Unternehmensführung und der Kommunikationsabteilung unabdingbar.

Diese internen Kommunikationsmaßnahmen während der Krisenzeit sollen in dieser Arbeit untersucht werden. Die Relevanz dieser Fragestellung lässt sich vor allem durch den Fokus auf interne Mitarbeiterkommunikation erklären. Während externe Kommunikation ein sehr umfassend beforschtes Feld der Kommunikation darstellt, fristet die interne Kommunikation hinsichtlich wissenschaftlicher Aufmerksamkeit vergleichsweise ein Schattendasein. Zudem wurde die interne Unternehmenskommunikation während der Covid-19-Pandemie, die von

---

<sup>1</sup> Vgl. Ma, 2020

<sup>2</sup> Vgl. orf.at (a), 2020

der UNO als „größte Krise seit [Anm.: dem] zweiten Weltkrieg“ bezeichnet wurde, aufgrund ihrer Neuartigkeit bisher noch nicht umfassend erforscht.<sup>3</sup>

Für dieser Masterarbeit wurden einerseits die Mitteilungen des Unternehmens mittels qualitativer Inhaltsanalyse auf ihre enthaltenen Informationen untersucht, aber auch die MitarbeiterInnen der Bank befragt, wie sie die Kommunikation der Unternehmensführung während der Corona-Krise beurteilen. Dies geschah mittels einer quantitativen und standardisierten Online-Befragung.

### Erkenntnisinteresse:

Die zentrale Forschungsfrage, mit der sich diese Forschungsarbeit beschäftigt, lautet:

*Wie kommunizierte die in dieser Arbeit untersuchte Bank während der Covid-19-Pandemie mit ihren MitarbeiterInnen?*

Davon wurden insgesamt fünf weitere Forschungsfragen abgeleitet, die allesamt in Kapitel 8 zu finden sind. Forschungsfrage 1 fragt nach den konkreten Inhalten dieser kommunikativen Handlungen und wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse untersucht, weshalb hier keine Hypothesen aufgestellt werden.

Forschungsfrage 2 thematisiert die Nutzung der verschiedenen Kommunikationskanäle während der Krisenzeit. Die Hypothesen basieren auf Informationen aus Kapitel 5.4..

Die Forschungsfragen 3 bis 5 beleuchten die Rezeption der Kommunikation durch die MitarbeiterInnen bzw. wie sie sich auf ihr Commitment zum Unternehmen ausgewirkt haben. Die Hypothesen basieren auf der im Theorieteil angeführten Literatur, vor allem jener zu Zielen der internen Unternehmenskommunikation (Kapitel 5.2.) und Commitment (Kapitel 7.1.).

Ziel dieser Arbeit ist es also, interne Unternehmenskommunikation von mehreren Seiten zu beleuchten, sowohl hinsichtlich ihrer Inhalte als auch der dadurch ausgelösten Auswirkungen. Die Durchführung während der Covid-19-Pandemie fügt aufgrund der Neuartigkeit der Situation und den damit verbundenen immensen Auswirkungen auf das öffentliche Leben, und damit auch auf die untersuchte Bank, zusätzlich Elemente der Krisenkommunikation

---

<sup>3</sup> tagesschau.de, 2020

hinzu, was zu einem umfangreichen und interessanten Gesamtpaket an Themenfeldern und Methoden führt.

## 2. Covid-19 und Stand der Forschung zur internen Kommunikation während der Covid-19-Pandemie

### 2.1. Die Situation und Entwicklungen während des Untersuchungszeitraums in Österreich

Die ersten zwei Fälle einer Infektion mit Covid-19 in Österreich wurden am 25. Februar 2020 gemeldet. Ein italienisches Paar, das in Innsbruck lebt, wurde im dortigen Krankenhaus unter Quarantäne gestellt.<sup>4</sup>

Zwei Tage später wurden in der Bundeshauptstadt Wien die nächsten drei Fälle bekanntgegeben, sowie Vorgaben des Gesundheitsministerium für die Vorgehensweise bei Verdachtsfällen veröffentlicht.<sup>5</sup>

Am 9. März stand die Zahl der Infektionen in Österreich bei 140. Im Fokus stand zu diesem Zeitpunkt vor allem der Tiroler Ski-Ort Ischgl, wo ein Barkeeper in einem Après-Ski-Lokal als sogenannter „Superspreader“ identifiziert wurde, also als Person, die eine hohe Anzahl von weiteren Personen angesteckt hatte. Das deutsche Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ veröffentlichte im Juni 2020 eine Reportage, wonach bis zu 11.000 Infektionen mit dem Coronavirus auf Urlaube in Ischgl zurückzuführen sein sollen.<sup>6 7</sup>

Die Schließung der ersten Räume des öffentlichen Lebens wurde von der österreichischen Bundesregierung am 11. März bekanntgegeben. Schulen und Universitäten sollten auf Home-Learning umstellen. Einen Tag später wurde der erste Todesfall durch Covid-19 bekannt.<sup>8 9 10</sup>

Am 13. März gab die Regierung in einer Pressekonferenz bekannt, dass sämtliche nicht für die Grundversorgung notwendigen Geschäfte schließen sollen, sowie eingeschränkte

---

<sup>4</sup> Vgl. Arora, 2020.

<sup>5</sup> Vgl. vienna.at, 2020.

<sup>6</sup> Vgl. Ebd.

<sup>7</sup> Vgl. Brodicky, 2020.

<sup>8</sup> Vgl. Kroisleitner, 2020.

<sup>9</sup> Vgl. Kroisleitner / Nimmervoll / Scherndl, 2020.

<sup>10</sup> Vgl. vienna.at, 2020.

Öffnungszeiten für Restaurants und Bars gelten werden. Nur zwei Tage später wurden die geplanten Öffnungszeiten für die Gastronomie jedoch wieder revidiert, denn am 15. März wurde ein Gesetz, das umfassende Ausgangsbeschränkungen vorsah, im Nationalrat beschlossen.<sup>11 12</sup>

Eine am 19. März geplante Verordnung zur verpflichtenden Anwendung von Telearbeit wurde noch vor Inkrafttreten auf eine Empfehlung zur Telearbeit abgeändert.<sup>13</sup>

Die bestehenden Maßnahmen wurden am 30.3. von der Regierung ausgeweitet. Künftig sollten Supermärkte nur noch bei Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes betreten werden dürfen. Diese Maskenpflicht wurde am 6. April ausgeweitet, unter anderem auch auf öffentliche Verkehrsmittel.<sup>14 15</sup>

Die Maskenpflicht galt auch für jene Geschäfte, die am 14. April wieder öffnen durften. Erlaubt wurde dies vorerst nur kleinen Geschäften mit einer Verkaufsfläche unter 400 Quadratmetern, sowie Bau- und Gartenmärkten. Alle anderen Geschäfte durften ab dem 1. Mai wieder aufsperrern, ebenfalls unter der Voraussetzung der Einhaltung einer Maskenpflicht.<sup>16</sup>

Die Maßnahmen zur Eindämmung des Virus brachten erhebliche Nebeneffekte mit sich. So wurde im April mit einer Arbeitslosenzahl von über 571.000 Personen, bzw. einer Arbeitslosenquote von 12,8 Prozent, eine historische Höchstmarke erreicht.<sup>17</sup>

Die Gastronomie durfte am 15. Mai, mit den Bedingungen Masken- und Abstandspflicht, wieder ihren Betrieb aufnehmen. Am 18. Mai wurden auch wieder die Schultore im Schichtbetrieb für die SchülerInnen geöffnet.<sup>18</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. orf.at (a), 2020.

<sup>12</sup> Vgl. orf.at (b), 2020.

<sup>13</sup> Vgl. diepresse.com, 2020.

<sup>14</sup> Vgl. Verenkotte, 2020.

<sup>15</sup> Vgl. orf.at (c), 2020.

<sup>16</sup> Vgl. derstandard.at (a), 2020.

<sup>17</sup> Vgl. derstandard.at (c), 2020.

<sup>18</sup> Vgl. Kotanko, 2020.

## 2.2. Stand der Forschung zur internen Kommunikation während der Covid-19-Pandemie

Trotz des begrenzten Zeitraums seit dem Auftreten des neuartigen Coronavirus existieren bereits einige Studien, die die Auswirkungen der durch das Virus ausgelösten Krise auf ArbeitnehmerInnen und ihren Arbeitsalltag untersucht haben. Aus Österreich stammt die Studie von Einwiller und Ruppel zu interner Unternehmenskommunikation während der Corona-Krise. Um eine allgemeine Beurteilung von interner Unternehmenskommunikation während der Krise erreichen zu können, wurden insgesamt über 1000 Angestellte im April 2020 dazu befragt. Durch die Rekrutierung der Befragungspersonen über ein Online-Panel ließ sich eine unternehmensübergreifende Zusammensetzung erreichen, die sich nochmal in vier verschiedene Unternehmensgrößen unterteilen ließen (10 bis 49, 50 bis 249, 250 bis 1000 und Unternehmen mit mehr als 1000 Angestellten).<sup>19</sup>

Die dadurch erhaltenen Ergebnisse ergaben, dass die Zufriedenheit mit dem Informationsangebot eines Unternehmens und substantiell-transparente Kommunikation die Zustimmung der MitarbeiterInnen zu den getroffenen Maßnahmen während der Krise hoch signifikant beeinflussen. Auch die Auswirkungen auf das Commitment der MitarbeiterInnen wurde untersucht. Hier wurde ein signifikanter Einfluss von wertschätzender Kommunikation und, zu einem geringeren Ausmaß, partizipativ-transparenter Kommunikation auf das affektive Commitment festgestellt. Informationsorientierte Kommunikation hatte hingegen keinen signifikanten Einfluss auf das Commitment.<sup>20</sup>

Bei der Bewertung der verschiedenen Kommunikationsarten stellte sich heraus, dass informationsorientierte Kommunikation bei den MitarbeiterInnen besser ankam, als die wertschätzenden und partizipativen Ausprägungen. Die AutorInnen der Studien interpretieren den Zeitpunkt der Studie, die von Anfang bis Mitte April, also 3 bis 4 Wochen nach Beginn des ersten Lockdowns in Österreich, stattgefunden hatte, als wesentlich für dieses Ergebnis, da zu diesem Zeitpunkt ein erhöhtes Informationsbedürfnis bestand und vor allem behördliche Informationen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen kommuniziert wurden. Dieses Ergebnis stimmt auch mit jenem einer Langzeitstudie von Sprachmann und Huck-

---

<sup>19</sup> Vgl. Einwiller / Ruppel, 2020: S. 4, 5.

<sup>20</sup> Vgl. Ebd.: S. 6.

Sandhu zu interner Kommunikation in den Top-500 Unternehmen in Deutschland aus dem Jahr 2020 überein.<sup>21</sup>

Betrachtet man die Befragungsergebnisse von Einwiller und Ruppel nach Unternehmensgröße, sticht hervor, dass MitarbeiterInnen in eher kleinen Unternehmen mit nur 10 bis 249 Angestellten und sehr großen Unternehmen mit mehr als 1000 Angestellten, die jeweilige Unternehmenskommunikation tendenziell besser bewerteten als MitarbeiterInnen von mittleren Unternehmen mit 250 bis 999 Angestellten. Die Autorinnen der Studie erklären dies damit, dass Führungskräfte von kleineren Unternehmen leichter einen direkten Zugang zu ihren MitarbeiterInnen herstellen können als mittelgroße Unternehmen. Großunternehmen hingegen haben mehr Ressourcen für Unternehmenskommunikation als mittelgroße Unternehmen, was sich auf den Grad der Professionalität auswirkt.<sup>22</sup>

Einwiller und Ruppel kommen im Fazit zu dem Schluss, dass gute interne Krisenkommunikation zu Beginn der Krise zunächst einen eher autoritären Kommunikationsstil zur Durchsetzung der gewünschten Maßnahmen anwenden sollte. Im weiteren Verlauf sollte dieser jedoch durch einen partizipativen und wertschätzenden Stil abgelöst werden, um die Unterstützung und das affektive Commitment der MitarbeiterInnen gewährleisten zu können.<sup>23</sup>

Die Studie von Einwiller und Ruppel fand auch den Weg in die Ergebnisse von Engelhardt zur internen Kommunikation während der Covid-19-Krise. Sie listet E-Mails und elektronische Newsletter als die verlässlichsten Kommunikationsinstrumente während der Krise. Auch interne Social Media Plattformen und Apps werden als relevanter Beitrag zur internen Kommunikation während des Verzichts auf Face-to-Face-Kontakte aufgezählt. Einige österreichische Unternehmen nutzten während der Krisenzeit auch SMS, externe Webseiten oder auch Aushänge an Schwarzen Brettern, um auch Angestellte ohne digitalen Zugang erreichen zu können.<sup>24</sup>

Engelhardt führt in ihrem Buch diverse Beispiele zum Umgang von Unternehmen in Österreich mit der internen Kommunikation während der Krisensituation an. Dazu zählen die Schaffung eines „Corona-Tagebuchs“ durch die Österreichische Post AG für ihre MitarbeiterInnen, in dem sie regelmäßig über die aktuellen Entwicklungen zum Thema

---

<sup>21</sup> Vgl. Einwiller / Ruppel, 2020: S. 7, 8.

<sup>22</sup> Vgl. Ebd.: S. 7.

<sup>23</sup> Vgl. Ebd. S. 8.

<sup>24</sup> Vgl. Engelhardt, 2020: S. 18.

informiert wurden. Das Bahnunternehmen ÖBB startete im April, mitten in der Pandemie, ein neues Intranet für rund die Hälfte seiner Angestellten und versandte von Februar bis Juni insgesamt 19 Newsletter per Mail. Für die im Home-Office arbeitenden KollegInnen wurde im Intranet die „Monday Motivation“ ins Leben gerufen, wo leichter Content in Form von Mitmachaktionen und Freizeittipps gepostet wurde.<sup>25</sup>

Lebensmittelunternehmen wie die Gesellschaften der REWE Group (Billa, Merkur, Penny, Bipa,...) setzten sowohl auf digitale Kommunikationsarten, wie Apps, E-Mail und Intranet, aber auch auf „offline“ Kommunikationsinstrumente, wie Aushänge und Infoscreens in den Filialen, um MitarbeiterInnen auf allen Ebenen zu erreichen. In der Finanzbranche wurde stark auf die Arbeit im Home-Office gesetzt, wo vor allem die Kommunikation per E-Mail, Intranet und Video- und Telefonkonferenz im Fokus stand.<sup>26</sup>

Die Wahl der Kommunikationsinstrumente während der Arbeit im Home-Office steht auch im Mittelpunkt einer quantitativen Studie von DeFilippis et al.. Für die international angelegte Studie wurde Teleworking in insgesamt 16 Metropolen aus neun verschiedenen Ländern in Europa, Nordamerika und Vorderasien untersucht. Als Untersuchungszeitraum wurde für jede Stadt ein Untersuchungsbeginn acht Wochen vor Beginn des jeweiligen ersten Lockdowns, bis zu einem Endpunkt acht Wochen nach dem Ende des jeweiligen Lockdowns, festgelegt. Untersucht wurden anonymisierte digitale Meta-Daten zu E-Mails und virtuellen Besprechungen von insgesamt rund 3.100.000 Angestellten von über 21.000 Firmen in diesen Städten.<sup>27</sup>

Die ForscherInnen kamen dabei zu dem Ergebnis, dass sich sowohl die Frequenz an versendeten E-Mails als auch die Häufigkeit von virtuellen Meetings in den ersten Wochen nach Beginn des jeweiligen Lockdowns signifikant erhöhte, was durch den Wegfall der Face-to-Face Kommunikation erklärt werden kann. Auch die Zeitpunkte, an denen die erste bzw. letzte Mail des Tages versendet wurde, oder das erste bzw. letzte Meeting des Tages abgehalten wurde, verschoben sich weiter nach vorne in die Morgenstunden und weiter nach hinten am Abend, was auf weiter ausgedehnte bzw. flexiblere Arbeitszeiten im Vergleich zur Prä-Lockdown-Zeit schließen lässt.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Engelhardt, 2020: S. 25, 26.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd.: S. 27, 31.

<sup>27</sup> Vgl. DeFilippis et al., 2020: S. 2, 3.

<sup>28</sup> Vgl. Ebd.: S. 6, 7.

Gleichzeitig reduzierte sich aber, trotz vergleichsweise erhöhter TeilnehmerInnenzahl, die durchschnittliche Dauer der virtuellen Besprechungen. Die StudienautorInnen sehen für die zeitliche Reduzierung die erhöhte Anzahl an Meetings als möglichen Grund, da diese erhöhte Frequenz sonst terminlich nicht koordiniert werden könnte. Auch eine verringerte Aufmerksamkeitsspanne der Beteiligten wird als potentiell Argument dafür ins Feld geführt.<sup>29</sup>

Raišienė et al. befassten sich in einer Studie mit der Zufriedenheit von Angestellten mit der Arbeit im Home-Office während der Corona-Krise. Zu diesem Forschungszweck wurden 436 Angestellte in Litauen, die während dem landesweiten Lockdown von zu Hause aus arbeiteten, mit einem standardisierten Fragebogen befragt.<sup>30</sup>

Die Ergebnisse wurden anschließend aus verschiedenen Perspektiven analysiert. Betrachtet man die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, fällt auf, dass Frauen die Arbeit im Home-Office positiver betrachteten als Männer. Während Frauen die Unabhängigkeit und die Möglichkeit, einen gesunden Lebensstil zu genießen, am Home-Office schätzten, fühlten sich Männer vor allem während der Arbeit von anderen Haushaltsmitgliedern gestört. Außerdem zweifelten Männer daran, ob ihre Leistungen mittels Teleworking durch ihre Vorgesetzten hinreichend beurteilt und geschätzt werden kann. Männer sahen also die oft als „Frauenthema“ gesehene Vereinbarkeit von Arbeit und häuslichen Pflichten als Bedrohung für ihren beruflichen Erfolg. Der Einfluss des Geschlechts auf die Arbeit im Home-Office zeigt sich auch in einigen weiteren Studien, etwa jenen von Mongey und Weinberg (2020), oder Alipour, Falck und Schüller (2020).<sup>31 32</sup>

Die Studie ergab außerdem, dass junge MitarbeiterInnen die Arbeit während der Krise von zu Hause aus eher positiv sahen und keine Probleme mit der dafür notwendigen Technik hatten. Ältere MitarbeiterInnen hingegen betonten eher die negativen Aspekte und hatten Probleme mit der Selbstorganisation, Zeitmanagement und der Trennung zwischen Arbeit und Privatleben.<sup>33</sup>

Aus der Bildungsperspektive betrachtet, zeigten die Ergebnisse bei höher Gebildeten eine höhere Sympathie für Teleworking als bei Angestellten mit niedriger formaler Bildung. Dies wird damit erklärt, dass höher Gebildete mehr Selbstvertrauen im Umgang mit neuen

---

<sup>29</sup> Vgl. DeFilippis et al., 2020: S. 7.

<sup>30</sup> Vgl. Raišienė et al., 2020: S. 4, 5.

<sup>31</sup> Vgl. Ebd.: S. 16, 17.

<sup>32</sup> Vgl. Almarzooqi / Alaamer, 2020: S. 4.

<sup>33</sup> Vgl. Raišienė et al., 2020: S. 17.

Situationen an den Tag legen und sich eigenständige Entscheidungen mehr zutrauen. ArbeiterInnen mit niedriger Bildung waren hingegen eher der Meinung, dass, im Vergleich zur normalen Büroarbeit, für die Arbeit im Home-Office keine speziellen Fähigkeiten notwendig wären, was mit den typischen Anforderungen in Jobs, die keine speziellen Ausbildungen erfordern, begründet werden kann.<sup>34</sup>

Angestellte, die bereits erste Erfahrungen mit Teleworking hatten, bewerteten die Arbeit während des Lockdowns positiver als jene, die dies zuvor noch nie gemacht hatten. Sie konnten aufgrund ihrer Vorerfahrungen auch ausführliche Angaben zu den Vorteilen, aber auch zu den Nachteilen der Arbeit im Home-Office geben. Zu den Vorteilen zählten sie vor allem die ersparte Zeit durch den Wegfall der Anreise und höhere zeitliche und organisatorische Flexibilität. Als Nachteile wurden etwa potentielle Schwierigkeiten beim Aufstieg auf der Karriereleiter sowie der erhöhte Zeitaufwand für kommunikative Handlungen genannt. Die genannten Vor- und Nachteile wurden auch in einer ähnlichen Studie mit ArbeiterInnen in Bahrain festgestellt.<sup>35 36</sup>

MitarbeiterInnen ohne Teleworking-Erfahrungen berichteten hauptsächlich negative Eindrücke, die teilweise sogar zu einer niedrigeren Arbeitsmotivation während der Krisenzeit führten.<sup>37</sup>

### 2.3. Einstufung der Covid-19-Pandemie als Krisensituation für die Bank

Betrachtet man Medienberichte zur Thematik, fällt wohl die häufige Verwendung des Wortes „Krise“ auf.<sup>38 39</sup> Gemeint sind damit vor allem die gesundheitlichen Auswirkungen des Virus auf die Gesellschaft. Doch wie ist die Covid-19-Pandemie hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Wirtschaft und die Unternehmen einzustufen?

Sucht man nach Definitionen des Begriffs „Krise“, fällt auf, dass das Auftreten einer Krise vor allem mit dem Begehen von Fehlern verbunden wird. So definieren Robert Heath und

---

<sup>34</sup> Vgl. Raišienė et al., 2020: S. 17, 18.

<sup>35</sup> Vgl. Ebd.: S. 18.

<sup>36</sup> Vgl. Almarzooqi / Alaamer, 2020: S. 10.

<sup>37</sup> Vgl. Raišienė et al., 2020: S. 18.

<sup>38</sup> Vgl. vienna.at, 2020.

<sup>39</sup> Vgl. tagesschau.de, 2020.

Dan Millar eine Krise als ein frühzeitig eingetretenes, aber prinzipiell erwartbares Ereignis, das potentielle oder tatsächliche Auswirkungen auf die Ziele und Interessen der StakeholderInnen einer Organisation hat und dadurch ihre Reputation beschädigen kann. Diese Beschädigung der Interessen der StakeholderInnen kann schädliche Auswirkungen auf die Organisation haben, unabhängig davon, ob sie daran schuld ist oder nicht. <sup>40</sup>

Robert Heath listet in einer anderen Publikation weitere Definitionen auf. Krisen können isolierte Ereignisse, oder Teil eines größeren Ganzen an organisatorischen Fehlern sein. Er sieht als verbindendes Element das Auftreten eines Schadens. <sup>41</sup>

Trotz der in der ersten Definition angeführten Irrelevanz der Schuldfrage, steht in diesen Definitionen dennoch das Vorliegen eines Fehlers im Vordergrund. Nicht jede Krise basiert jedoch auf Eigenfehlern, z. B. können Unternehmen unverschuldet von einer Naturkatastrophe getroffen werden. Generell werden die Begriffe Krise und Katastrophe im täglichen Sprachgebrauch oft synonym verwendet.

Timothy Coombs bezeichnet Opferkrisen als „Operational disruptions from disasters“, also operative Beeinträchtigungen durch Katastrophen. Als Katastrophen listet er beispielhaft Tornados, Vulkanausstöße und Gesundheitsnotstände auf. Die Form der Beeinträchtigung kann von der teilweisen Einschränkung des Betriebs, bis hin zu einer vollständigen Einstellung der Unternehmensprozesse führen. <sup>42</sup>

Eine im deutschsprachigen wissenschaftlichen Raum geläufige Definition von Unternehmenskrisen, nämlich jene von Krystek, macht die Schwierigkeit der Abgrenzung zwischen den teilweise verschwimmenden Begriffen Krise und Katastrophe ersichtlich: Krisen seien *„ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung“* <sup>43</sup>

Der Großteil dieser Aussage würde sich wohl auch auf die Auswirkungen einer Katastrophe auf Unternehmen umlegen lassen. Dennoch lassen sich bestimmte Unterschiede finden.

---

<sup>40</sup> Vgl. Heath / Millar, 2004: S. 2.

<sup>41</sup> Vgl. Heath, 2010: S. 3, 6.

<sup>42</sup> Vgl. Coombs, 2019: S. 59.

<sup>43</sup> Krystek, 1987: S. 6. zit. nach Schönenberger / Rosser / Schenker-Wicki, 2014: S. 7.

Katastrophen treten in der Regel plötzlicher und mit einer größeren Heftigkeit als Krisen, die sich oft langsam aufbauen, auf. Während Krisen potentiell auch ambivalente Verläufe nehmen können und daher in Einzelfällen sogar eine Chance auf einen positiven Ausgang bieten können, haben Katastrophen immer negative Auswirkungen.<sup>44</sup>

Die Vereinten Nationen definieren Katastrophen folgendermaßen: *“A serious disruption of the functioning of a community or a society at any scale due to hazardous events interacting with conditions of exposure, vulnerability and capacity, leading to one or more of the following: human, material, economic and environmental losses and impacts.”*<sup>45</sup>

Zentes et al. unterscheiden zwischen „Man-Made-Katastrophen“, also durch den Menschen ausgelöste Katastrophen, und Naturkatastrophen. Beide Kategorien werden in mehrere Unterkategorien unterteilt, darunter eine Unterkategorie der Naturkatastrophen namens Biologische Ereignisse. Neben Insektenbefall wird hier der Begriff Epidemien aufgelistet, unter welchen auch die weltweite Covid-19-Situation eingeordnet werden kann.<sup>46</sup>

Das Auftreten und die rapide weltweite Verbreitung von Covid-19, samt massiven Belastungen für die Gesundheitssysteme, fallen also definitiv unter die Kategorien Epidemie und Gesundheitsnotstand. Die Bank musste also keine Krise im klassischen Sinn bewältigen, sondern wurde, wie viele andere Unternehmen auch, von einer „Operational disruption“ bzw. einer Katastrophe getroffen und ist in dieser Situation daher selbst ein Opfer der Umstände.

---

<sup>44</sup> Vgl. Schönenberger / Rosser / Schenker-Wicki, 2014: S. 8.

<sup>45</sup> UNDRR

<sup>46</sup> Vgl. Zentes et al., 2012: S. 7.

## 3. Interne Unternehmenskommunikation

### 3.1. Definition von interner Unternehmenskommunikation

Um einen umfassenden Überblick über den Untersuchungsgegenstand zu erlangen, ist zunächst eine Konkretisierung der Rahmenbedingungen von Vorteil. In diesem Fall betrifft dies die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, bzw. einer Organisation. Im Regelfall wird dabei von einem Informationsaustausch zwischen Unternehmensführung, bzw. Kommunikationsabteilung, und Mitarbeitenden ausgegangen.

In der Kommunikationsforschung kursieren verschiedene Begrifflichkeiten zur erwähnten Kommunikation eines Unternehmens mit seinen Angestellten, etwa Interne Kommunikation, Internal Relations oder Mitarbeiterkommunikation. Die Vielzahl an Begrifflichkeiten könnte daher rühren, dass diese Form der Kommunikation teilweise immer noch als kleine Schwester der externen Kommunikation gesehen wird und daher weniger Augenmerk auf die Entwicklung klarer Maßstäbe gelegt wird, sowie, dass die verschiedenen Definitionen von ForscherInnen aus unterschiedlichen Disziplinen kommen.<sup>47 48</sup>

Ein seit den 90er-Jahren zunehmend populärer Begriff ist jener der Mitarbeiterkommunikation.<sup>49</sup> Einwiller, Klöfer und Nies definieren diese als die Gesamtheit aller kommunikativen Prozesse, die zwischen den einzelnen Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Davon zu unterscheiden ist der Begriff der Mitarbeiterinformation. Informationen sind nur ein Teilbereich im großen Ganzen Mitarbeiterkommunikation, da sie nur einseitig erfolgen und vor allem Aufmerksamkeit wecken und neues Wissen vermitteln sollen.<sup>50</sup>

Grupe wählt einen anderen Ansatz, nämlich jenen der Internal Relations. Sie nimmt den oft zitierten Grundsatz „Public Relations begin at home“ als Grundlage dafür. Der Grundstein für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens beginne also bereits unternehmensintern, da glückliche MitarbeiterInnen auch als glaubwürdige MeinungsbildnerInnen in der externen Öffentlichkeit dienen können.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Hubbard, 2004: S. 20, 21.

<sup>48</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 223.

<sup>49</sup> Vgl. Hubbard, 2004: S. 22.

<sup>50</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 223.

<sup>51</sup> Vgl. Grupe, 2011: S. 179.

Einen ähnlichen Ansatz wählen Szyska und Malczok. Auch sie thematisieren die organisationsinterne Kommunikation als eine Form der Öffentlichkeitsarbeit. Sie benennen diese aber als „internes Kommunikationsmanagement“. Dies definieren sie folgendermaßen:

*„Internes Kommunikationsmanagement operiert auf der Basis von Analyse mit gezielt geplanter Kommunikation, mit der bewusst eine strategisch persuasive Absicht verfolgt wird, um die Umsetzung organisationspolitischer Entscheidungen organisationsdienlich und wertschöpfend zu ermöglichen und zu optimieren.“*<sup>52</sup>

Claudia Mast verwendet den Begriff der internen Unternehmenskommunikation. In ihrer Definition der internen Unternehmenskommunikation als Gesamtheit aller kommunikativen Prozesse, die sich innerhalb eines Unternehmens zwischen den einzelnen Angestellten und Positionsebenen abspielen, lassen sich Parallelen zur Definition von Mitarbeiterkommunikation von Einwiller, Klöfer und Nies entdecken. Als Zweck interner Unternehmenskommunikation sieht sie die Weitergabe und Zugänglichkeit von Unternehmenszielen und gemeinsamen Werten innerhalb des Unternehmens.<sup>53</sup>

Huck-Sandhu sieht interne Kommunikation als Kombination aus Elementen der Public Relations und Organisationskommunikation. Für die PR-Forschung relevant, ist die Kommunikation einer Organisation mit ihren Mitgliedern. Für die Organisationsforschung ist die Sichtweise interessant, dass unter interner Kommunikation alle Kommunikationshandlungen unter Organisationszugehörigen mit Bezug zur Organisation verstanden werden können.<sup>54</sup>

Den meisten Definitionen ist gemein, dass sie interne Kommunikation nicht als einseitigen Prozess begreifen. Wie der „große Bruder“ Public Relations, also externer Öffentlichkeitsarbeit, sollte die interne Kommunikation als wechselseitiger Kommunikationsprozess verstanden werden und nicht als bloße Ankündigungsmaschinerie, ohne auf die Bedürfnisse der Angestellten einzugehen.

---

<sup>52</sup> Szyska / Malczok, 2016: S. 37.

<sup>53</sup> Vgl. Mast, 2014: S. 1123 zit. nach Szyska / Malczok, 2016: S. 23, 24.

<sup>54</sup> Vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 2.

## 3.2. Ziele der internen Unternehmenskommunikation

Betreibt ein Unternehmen aktiv interne Unternehmenskommunikation und leistet sich dafür vielleicht sogar eine eigene Abteilung, geschieht dies in der Regel nicht aus reinem Vergnügen. Vielmehr ist interne Kommunikation in der heutigen dynamischen Arbeitswelt, die sich permanent verändert, eine Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Informationsflüsse und der Funktionalität des Betriebs. MitarbeiterInnen wollen motiviert und informiert werden, um ihr volles Potential entfalten zu können.

Einwiller, Klöfer und Nies haben dafür sechs Ziele aufgestellt:

### 1) Koordination und Austausch

Interne Kommunikation soll eine effiziente Abwicklung der notwendigen Prozesse und Abstimmungen innerhalb eines Unternehmens möglich machen. Dies beinhaltet etwa das Erteilen von Anweisungen, Abstimmungsprozesse zu lenken und den Informationsaustausch. Dadurch sollen vor allem Entscheidungen und Informationsflüsse beschleunigt werden und zu einem reibungslosen Workflow beitragen.<sup>55</sup>

### 2) Unternehmenskultur

Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen, die sich Werte wie Tradition, Kreativität oder Selbstverwirklichung zum Ziel gesetzt haben und diese auch leben, eine höhere Chance auf Erfolg haben.<sup>56</sup>

Interne Kommunikation soll dabei ein zentraler Stützpfeiler bei der Etablierung und Verbreitung von unternehmenseigenen Werten sein, um eine gemeinsame Arbeits- und Umgangsbasis zu etablieren. Eine intern gepflegte Kultur der Offenheit und Wertschätzung kann außerdem auch nach außen hin Wirkung zeigen und einem Unternehmen einen distinktiven Charakter verleihen.<sup>57</sup>

### 3) Identifikation

Wird in einem Unternehmen offen und ehrlich über Ziele, Entwicklungen und Aktivitäten mit Angestellten kommuniziert, dann führt das auch zu einer stärkeren

---

<sup>55</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 227.

<sup>56</sup> Vgl. Herrmann / Schönborn / Petz, 2004 zit. nach Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 227.

<sup>57</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 227.

Identifikation dieser mit ihrem Arbeitgeber und zu einem gemeinsamen „Wir-Gefühl“. Dabei ist oft gar nicht was kommuniziert wird von größter Bedeutung für die Identifikation der MitarbeiterInnen mit der Organisation, sondern wie es kommuniziert wird. Ein wertschätzender Tonfall sorgt für ein offenes Kommunikationsklima, welches das Gefühl der Einheit mit dem Unternehmen bestärkt.<sup>58</sup>

#### 4) Motivation und Engagement

Stetige und offene Kommunikation vonseiten des Unternehmens mit seinen Angestellten trägt zu einer höheren Motivation der MitarbeiterInnen bei. Wenn MitarbeiterInnen spüren, dass ihre Arbeitsleistung und Wille zur Steigerung der Wertschöpfung vom Unternehmen wahrgenommen werden, dann steigt auch ihr Wille und ihre Bereitschaft, sich voll für das Wohlergehen der Organisation einzusetzen. Wird hingegen zu wenig, bzw. nicht in einer angemessenen Art mit den MitarbeiterInnen kommuniziert, kann auch die andere Seite der Medaille zum Vorschein kommen und ihr Engagement sinken.<sup>59</sup>

#### 5) Loyalität

Durch gute interne Kommunikation erhöht sich auch die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, dem Unternehmen über einen längeren Zeitraum als Arbeitskraft erhalten zu bleiben. Fühlen sich Angestellte wertgeschätzt und hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Anliegen ernstgenommen, entwickeln sie eine höhere Loyalität zum Unternehmen, als wenn das nicht der Fall ist. Loyale MitarbeiterInnen identifizieren sich als Einheit mit dem Unternehmen und suchen daher in schwierigen Situationen in der Regel nicht sofort nach einem anderen Job.<sup>60</sup>

#### 6) Reputation

Reputation steht für die kollektive Wahrnehmung der Stakeholder eines Unternehmens zu der Gesamtheit an Handlungen und Ereignissen, die dem Unternehmen zuordenbar sind. Der Begriff behandelt also primär die Außenwirkung eines Unternehmens. Jedoch sind auch MitarbeiterInnen Stakeholder eines Unternehmens und haben

---

<sup>58</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 227.

<sup>59</sup> Vgl. Ebd.: S. 228.

<sup>60</sup> Vgl. Ebd.

dadurch auch eine positive oder negative Wahrnehmung des Unternehmens. Eine positive Reputation innerhalb der Organisation lässt sich auch leichter nach außen transportieren, da MitarbeiterInnen eines Unternehmens als glaubwürdige BotschafterInnen wahrgenommen werden. Der gleiche Prozess kann jedoch auch in die andere Richtung laufen, weshalb die Erzeugung eines positiven Bildes bei den Angestellten durch stetige und glaubwürdige Kommunikation von großer Wichtigkeit für die Imagepflege ist.<sup>61</sup>

### 3.3. MitarbeiterInnen als Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation

So unterschiedlich die Aufgaben und Prozesse innerhalb eines Unternehmens sein können, so differenziert kann auch sein Umfeld und die Personengruppen, die einen Bezug zu ihm haben, sein. Dieses Umfeld kann nicht als einheitliche Gruppe gesehen werden, sondern besteht aus verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen. So können etwa KundInnen, GeschäftspartnerInnen, LieferantInnen, KonkurrentInnen und auch MitarbeiterInnen zu diesem Umfeld gezählt werden. Da Unternehmen in der Regel nicht die Ressourcen und finanziellen Mittel haben, um mit allen Angehörigen dieses erweiterten Umfelds gleichermaßen zu kommunizieren, macht es Sinn, nach einzelnen Gruppen zu differenzieren und mit diesen in unterschiedlichen Ausmaßen und auf verschiedene Arten zu kommunizieren.<sup>62</sup>

Die Systematisierung dieser Unternehmensumfelder kann nach verschiedenen Ansätzen vorgenommen werden. Die drei gängigsten sind:

- Stakeholder
- Teilöffentlichkeiten
- Zielgruppen (Bezugsgruppen)<sup>63</sup>

Stakeholder werden als zentrale Gruppen und Personen, die ein Interesse an einer Organisation haben und sie beeinflussen können, definiert. Umgekehrt werden auch Gruppen oder Personen, auf die eine Organisation Einfluss üben kann, zu den Stakeholdern dieser

---

<sup>61</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 228.

<sup>62</sup> Vgl. Hubbard, 2004: S. 25.

<sup>63</sup> Vgl. Ebd.

Organisation gezählt. Teil des Stakeholder-Konzepts sind vor allem Macht und Interesse, sowie die sogenannten „Issues“, also konkrete Anliegen, die an das Unternehmen mit der Hoffnung auf Beachtung und/oder Umsetzung herangetragen werden.<sup>64</sup>

Teilöffentlichkeiten werden auch als situative Öffentlichkeiten bezeichnet. Darunter fallen Gruppen oder Personen, die durch eine gemeinsame Situation oder Sachlage verbunden sind. Die Beteiligten stoßen zunächst auf ein Thema oder Problem und erkennen, dass sie davon betroffen sind. In weiterer Folge erkennen sie, dass auch andere Personen davon betroffen sind und schließen sich mit ihnen zusammen, um gemeinsam an die Sache heranzugehen.<sup>65</sup>

Am weitesten verbreitet ist das Konzept der Zielgruppen. Dabei handelt es sich um Gruppen oder Personen, die einen direkten Einfluss auf ein Unternehmen und seine Handlungen ausüben. Unternehmen sollten daher den Kontakt und Dialog mit diesen Zielgruppen suchen, auch mit PR- und Marketingmitteln. Desweiteren ist hierfür auch der Begriff Bezugsgruppen geläufig. Dieser Begriff stammt aus der Kommunikationswissenschaft und steht für „diejenigen Kommunikationspartner eines Unternehmens, an die sich die Unternehmenskommunikation richtet.“<sup>66 67</sup>

Da MitarbeiterInnen weder, wie bei Teilöffentlichkeiten, nur eine singuläre Problematik verbindet, noch, wie im Stakeholder-Konzept, die Umsetzung bestimmter Issues im Vordergrund steht, passen MitarbeiterInnen eines Unternehmens am besten in das Bezugsgruppen-Konzept. Als Angestellte eines Unternehmens sind sie von den Entscheidungen des Unternehmens unmittelbar betroffen, können aber gleichzeitig auch Einfluss auf das Unternehmen ausüben, da sie wichtige MeinungsmultiplikatorInnen sind und durch die Wiedergabe ihrer Eindrücke das externe Bild des Unternehmens wesentlich mitbeeinflussen.<sup>68 69</sup>

Jedoch sind auch MitarbeiterInnen keine homogene Masse, sondern in verschiedene Untergruppen mit verschiedenen Ansprüchen und Bedürfnissen geteilt, auf die die Unternehmenskommunikation eingehen muss. Siegfried Schick stellt dabei vor allem die Bindung ans Unternehmen in den Vordergrund. Er unterteilt in drei Gruppen:

---

<sup>64</sup> Vgl. Hubbard, 2004: S. 25.

<sup>65</sup> Vgl. Ebd.: S. 25, 26.

<sup>66</sup> Mast, 2002: S. 106 zit. nach Hubbard, 2006: S. 26.

<sup>67</sup> Vgl. Hubbard, 2006: S. 26.

<sup>68</sup> Vgl. Allgäuer / Larisch, 2011: S. 110.

<sup>69</sup> Vgl. Hubbard, 2006: S. 26.

### Stammebelegschaft:

MitarbeiterInnen, die bereits seit langem im Unternehmen arbeiten und zu den tragenden Säulen gehören. Durch ihre langfristige Bindung an die Organisation fühlen sie sich dieser und ihren Werten emotional verbunden und verpflichtet.

### „Wanderbereite Professionals“:

Diese Gruppe macht ihre Bindung an ein Unternehmen vor allem von den materiellen Anreizen, dem Betriebsklima und den internen Gestaltungs- und Aufstiegsmöglichkeiten abhängig. Sind diese gegeben, bleiben sie im Unternehmen, andernfalls ziehen sie schnell weiter.

### Hilfsarbeiter:

Zu dieser Gruppen gehören vor allem Angestellte, deren Dienstverträge zeitlich begrenzt, mit einer externen Zeitarbeitsfirma geschlossen wurden, oder stets von einer Kündigung bedroht sind. Sie arbeiten vor allem der Stammebelegschaft zu und tragen dadurch nur in geringem Ausmaß zur Wertschöpfung bei, weshalb sie relativ leicht ersetzt werden können und dadurch keinen hohen Status innerhalb des Unternehmens genießen. Ihre Motivation besteht vor allem darin, irgendwann den Aufstieg in eine der beiden bereits genannten Gruppen zu schaffen.<sup>70</sup>

Die Interaktion mit der Bezugsgruppe MitarbeiterInnen, mitsamt ihren diversen Untergruppen, wird häufig mit den Begriffen „Employer Branding“ und „Internal Branding“ verbunden. Beide Begriffe legen den Fokus auf die Interaktion eines Unternehmens mit MitarbeiterInnen, unterscheiden sich aber, zumindest bei engerer Auslegung, in bestimmten Aspekten.

Unter Employer Branding wird die Anwendung von Markenmanagementprinzipien auf die Zielgruppe der MitarbeiterInnen verstanden. Den MitarbeiterInnen soll also ihr Arbeitgeber als konkrete Marke, für die es sich zu arbeiten lohnt, präsentiert werden. Legt man dieses Konzept eng aus, sollen damit nur potentielle MitarbeiterInnen, die noch nicht im Unternehmen tätig sind, angesprochen werden. Eine breitere Auslegung ermöglicht nicht nur eine Ausweitung auf aktuelle Angestellte, sondern sogar auf ehemalige Angestellte, da diese potentiell weiterhin als Markenbotschafter nach außen fungieren können.<sup>71</sup>

Das Konzept des Internal Brandings legt den Fokus hingegen auf eine stringente Umsetzung der extern verbreiteten Markenbotschaften, so dass sie sich auch bei den MitarbeiterInnen

---

<sup>70</sup> Vgl. Schick, 2016.

<sup>71</sup> Vgl. Burmann / Piehler, 2013: S. 226.

verankern und nach außen hin von diesen gelebt werden, um die Markenerwartungen der externen Zielgruppen erfüllen zu können. Dieser Begriff thematisiert also, im Gegensatz zur engen Auslegung von Employer Branding, nur die aktuellen Angestellten eines Unternehmens, da nur diese die an externe Zielgruppen kommunizierten Markennutzungsversprechen einlösen können. Legt man Employer Branding aber weiter aus, also auch auf aktuelle und ehemalige MitarbeiterInnen, verschwimmen die Grenzen zwischen den zwei Begriffen. Um eine bestmögliche Markenverankerung sowohl bei internen als auch externen Zielgruppen erreichen zu können, ist daher eine Kombination aus Elementen beider Konzepte zielführend.<sup>72</sup>

## 3.4. Instrumente der internen Unternehmenskommunikation

### 3.4.1. Richtungen der internen Unternehmenskommunikation

Informationen können in Organisationen über verschiedene Kanäle und auf verschiedenen Ebenen weitergegeben werden. Generell wird zwischen drei Richtungen von Kommunikationsflüssen unterschieden:

Abwärtskommunikation: Eine höhere Managementebene informiert die MitarbeiterInnen einer unteren Angestelltenenebene über Aufgaben, Praktiken, Bewertungen von Leistungen und Zielvorstellungen.

Aufwärtskommunikation: Hierbei geht es in die umgekehrte Richtung. Die Belegschaft wendet sich mit ihren Anliegen an das Management. Dies kann Informationen über Vorgänge im Unternehmen, Beschwerden oder Vorschläge beinhalten.

Horizontalkommunikation: Hier wird zwischen Personen auf der gleichen Ebene kommuniziert, es gibt also keine Weisungskompetenz. Dies beinhaltet unter anderem koordinative Absprachen.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Burmann / Piehler, 2013: S. 228.

<sup>73</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 224.

### 3.4.2. Instrumente der Abwärtskommunikation

#### Mitarbeiterzeitung:

Ein klassisches Instrument der Abwärtskommunikation ist die Mitarbeiterzeitung. In der traditionellen Variante ist sie ein mehrseitiges Druckwerk, das in periodischen Abständen, meistens alle paar Monate, unter die MitarbeiterInnen gebracht wird. Immer mehr Unternehmen bringen zusätzlich, oder sogar ausschließlich, eine Online-Version ihrer Unternehmenszeitschrift heraus.<sup>74</sup>

Die Mitarbeiterzeitung richtet sich, wie der Name schon sagt, primär an die MitarbeiterInnen eines Unternehmens. Als zusätzliche Zielgruppe werden jedoch oft auch Familienangehörige ins Visier genommen. Durch die Zeitschrift sollen sie einen kleinen Einblick in den Unternehmensalltag und in die vom Unternehmen gelebten Werte bekommen. Das Unternehmen will sich also auch nach außen hin positiv darstellen und dadurch sein öffentliches Image aufpolieren.<sup>75 76</sup>

Primärer Zweck der Mitarbeiterzeitung ist es, Transparenz innerhalb des Unternehmens zu schaffen, wichtige Ereignisse hervorzuheben und die Loyalität und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Angestellten zu fördern. Dafür sollten keine schöngefärbten Artikel, die sich rein an den Vorstellungen der Unternehmensführung orientieren, veröffentlicht werden, sondern auch Interessen der Angestellten berücksichtigt und auch eventuell heikle Themen aufgegriffen werden. Ein Problem dieses Mediums ist jedoch die im Regelfall lange Dauer zwischen den Veröffentlichungen, wodurch die Aktualität und Spontanität der Themen leiden kann.<sup>77 78</sup>

#### Druckschriften:

Zu den Druckschriften zählen alle schriftlichen Informationen, die zu speziellen Anlässen und Ereignissen herausgegeben werden. Sie unterscheiden sich von der Mitarbeiterzeitung also vor allem dadurch, dass sie nicht periodisch, sondern nur fallbezogen erscheinen. Dazu zählen z.B. Handbücher, Rundschreiben, Broschüren oder Dokumentationen. Die Themen können

---

<sup>74</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 239.

<sup>75</sup> Vgl. Ebd.

<sup>76</sup> Vgl. Frauenholz, 2009: S. 112.

<sup>77</sup> Vgl. Ebd.: S. 112 – 114.

<sup>78</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 239.

sowohl rein firmenintern relevant sein, wie etwa Jubiläen, aber auch von gesellschaftlicher Relevanz sein, wie etwa arbeitsrechtliche Themen.<sup>79</sup>

#### Schwarzes Brett:

Als Quasi-Offline-Vorgänger des digitalen Intranets, ist das Schwarze Brett eine der ältesten Formen von internen Austauschmöglichkeiten. Auf einem Schwarzen Brett können Informationen jeglicher Art, von Ankündigungen und Terminen, bis hin zu Kaufangeboten, veröffentlicht werden. Sein großer Vorteil ist die Unabhängigkeit von digitalen Geräten und die damit verbundene Zugänglichkeit für alle physisch anwesenden MitarbeiterInnen. Um die Effektivität und Relevanz dieses Mediums zu bewahren, muss es aber regelmäßig aktualisiert und bereinigt werden.<sup>80</sup>

#### Unternehmens-TV:

Wohl das kosten- und arbeitsaufwendigste Instrument der internen Kommunikation ist ein unternehmenseigener Videokanal. Als audiovisuelles Medium bietet es vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten, ist aber aufgrund des hohen Kostenfaktors von professionell produzierten Videos nur für große Unternehmen relevant. Dazu kommt, dass die MitarbeiterInnen durch die permanente Konfrontation mit „echten“ TV-Sendern auch ähnliche Qualitätsansprüche an im Vergleich viel kleinere Unternehmenssender stellen.<sup>81</sup>

#### Betriebsversammlung / Firmenevent:

Veranstaltungen, zu denen Angestellte eines Unternehmens gemeinsam eingeladen werden, zielen in der Regel nicht nur auf Spaß und Unterhaltung ab, sondern verfolgen meist auch das Ziel, Informationen unter den MitarbeiterInnen zu verbreiten und das eigene Image intern aufzupolieren. Dafür können auch bildliche Veranschaulichungen und Arbeitspapiere ausgeteilt werden, um das gewünschte Thema ins Bewusstsein zu rufen.

Fixpunkt von Betriebsveranstaltungen sind meist Reden von Führungskräften, was ein Grund für die Einordnung in Kategorie Abwärtskommunikation ist. In Kombination mit den

---

<sup>79</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 240.

<sup>80</sup> Vgl. Ebd.

<sup>81</sup> Vgl. Ebd.: S. 240, 241.

festlichen Rahmenbedingungen, können offizielle Ansprachen für erhöhte Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen sorgen.<sup>82</sup>

#### Mitarbeitergespräch:

Ein Mitarbeitergespräch kann prinzipiell in beide Richtungen gehen, es kann z.B. auch als Aufwärtskommunikation geführt werden, wenn sich ein/e Angestellte/r von sich aus mit einem Anliegen an eine Führungskraft wendet. In dieser Beschreibung soll jedoch näher auf die Abwärtskommunikation-Variante eingegangen werden, also wenn die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen zu einem Gespräch bittet.<sup>83</sup>

Diese Form des Gesprächs kann aus verschiedenen Gründen und Anlässen erfolgen, im positiven und negativen Sinn. So fallen darunter etwa Bewerbungsgespräche, Zielvereinbarungen oder Beförderungen, aber auch Entlassungen. Ein Gespräch sollte jedoch nie als einseitiger Monolog, sondern als zweiseitiger Dialog mit wechselndem Status zwischen „EmpfängerIn“ und „SenderIn“, gesehen werden. Der/die SenderIn teilt der/dem EmpfängerIn seine/ihre Gedanken verschlüsselt mit, der/die EmpfängerIn muss diese erst entschlüsseln und interpretieren.<sup>84 85</sup>

Um das durch die unterschiedlichen Rangordnungen innerhalb des Unternehmens bedingte Ungleichgewicht in der Kommunikation zu reduzieren, sind vor Beginn eines Mitarbeitergesprächs bestimmte informelle und formale Vorgaben durch die formal höhergestellte Person zu erfüllen, etwa vorherige Information über Inhalt und Ziel des Gesprächs, den zeitlichen Ablauf, oder die beidseitige Verbindlichkeit des erzielten Ergebnisses der Konversation.<sup>86</sup>

Bedeutender Faktor einer Konversation ist auch die nonverbale Ebene. In einem Gespräch beeinflussen, im Unterschied zu einer schriftlichen Konversation, auch Gesten, Mimik und Intonation die Bedeutung des Gesagten und dadurch den Verlauf des Gespräches.<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 241.

<sup>83</sup> Vgl. Ebd.: S. 242.

<sup>84</sup> Vgl. Ebd.

<sup>85</sup> Vgl. Neuberger, 2015: S. 10 – 12.

<sup>86</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 242.

<sup>87</sup> Vgl. Neuberger, 2015: S. 131, 132.

### 3.4.3. Instrumente der Aufwärtskommunikation

#### Mitarbeiterbefragung:

Im Vergleich mit den vielfältigen Instrumenten der Abwärtskommunikation, kann die Auswahl an Instrumenten der Aufwärtskommunikation sowohl numerisch als auch hinsichtlich ihrer Bedeutung im Unternehmensgefüge, in der Regel nicht mithalten. Zu dieser Gattung zählen auch Mitarbeiterbefragungen. Durch Mitarbeiterbefragungen können Wünsche, Einstellungen und Bedürfnisse der Angestellten eines Unternehmens ermittelt werden. Dadurch, dass die MitarbeiterInnen ihre Gedanken an die Unternehmensführung herantragen, handelt es sich hier um ein Instrument der Aufwärtskommunikation, obwohl die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung an sich zuerst von der Unternehmensführung veranlasst werden muss.<sup>88</sup>

Die Befragungen können auf verschiedene Arten erfolgen. Hinsichtlich ihrer Form können sie einerseits schriftlich, mündlich, telefonisch oder online erfolgen. Wird die Befragung schriftlich oder online angeboten, kann auch zwischen offen und anonym gewählt werden. In der Regel finden sie anonym, auf freiwilliger Basis und schriftlich oder online mit standardisierten Fragebögen statt.<sup>89 90</sup>

Mitarbeiterbefragungen haben vor allem eine Diagnosefunktion, sollen also ermitteln, wie die Stimmung im Unternehmen zu bestimmten Themen ist sowie Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen hervorheben. Durch die (meist) gewährleistete Anonymität können sie den Dialog zwischen MitarbeiterInnen und Führungsebene versachlichen und durch die Bündelung der Einzelstimmen den Anliegen der MitarbeiterInnen Gewicht verleihen.<sup>91</sup>

#### Weitere Instrumente der Aufwärtskommunikation:

Zu den Instrumenten der Aufwärtskommunikation zählt auch die Vorgesetztenbeurteilung. Hier können Mitarbeitende ihre Führungskräfte mittels einer Umfrage anonym hinsichtlich ihres Führungs- und Kommunikationsstils beurteilen.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 43.

<sup>89</sup> Vgl. Ebd.

<sup>90</sup> Vgl. Domsch / Ladwig, 2012: S. 12.

<sup>91</sup> Vgl. Ebd.: S. 12, 13.

<sup>92</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 244.

Ebenfalls als Teil der Aufwärtskommunikation betrachtet werden kann das betriebliche Vorschlagswesen, in dem MitarbeiterInnen ihre Ideen zur Verbesserung und Erweiterung der betrieblichen Abläufe und Produkte einbringen können.<sup>93</sup>

Abschließend kann hier noch das Beschwerdemanagement angeführt werden.

MitarbeiterInnen können sich an eine eigens dafür eingerichtete Instanz wenden, um, aus ihrer Sicht, Fehlentwicklungen und Missstände innerhalb des Unternehmens aufzuzeigen. Damit diese Instanz funktioniert und die MitarbeiterInnen darauf vertrauen können, ist die Einhaltung folgender Punkte wichtig:

- Die Beschwerdeinstanz muss neutral sein und darf keine eigenen Interessen verfolgen.
- Die Auswertung der Beschwerden muss zentral erfolgen, um den Überblick darüber zu behalten.
- Alternative Beschwerdemöglichkeiten für verschiedene Anlässe sollten bereitgestellt werden, etwa auch eine Beschwerde direkt bei der zuständigen Führungskraft.
- Auf berechnigte Beschwerden muss eine angemessene Reaktion, bzw. Verbesserung der Situation, folgen.<sup>94</sup>

#### 3.4.4. Instrumente der Horizontalkommunikation

##### Intranet:

Das Intranet ist verkürzt dargestellt ein nicht-öffentliches Soziales Netzwerk. Im Gegensatz zu öffentlich zugänglichen Social Media Plattformen, kann auf ein Unternehmens-Intranet nur aus dem privaten Firmennetzwerk zugegriffen werden. Ein Intranet kann sowohl nur auf kleiner, lokaler Ebene betrieben werden, aber auch als großes, miteinander gekoppeltes, Netzwerk. Diese umfassende Vernetzung verschiedener Standorte wird naturgemäß vor allem von international agierenden Konzernen genutzt.<sup>95</sup>

Ein unternehmenseigenes Intranet unterstützt die internen Prozesse und Kommunikation vor allem durch folgende Funktionen:

---

<sup>93</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 244.

<sup>94</sup> Vgl. Ebd.: S. 244, 245.

<sup>95</sup> Vgl. Horn, 1999: S. 261.

- Es ermöglicht einfachen Informationsaustausch und -management.
- Informationen sind dadurch dauerhaft auffindbar.
- Es ermöglicht computergestützte Gruppenarbeit.
- Über das Intranet kann auf diverse Applikationen und Groupware-Anwendungen zugegriffen werden, was die gemeinsame Bearbeitung eines Projekts erleichtert.<sup>96 97</sup>

Martin White sieht folgende Funktionen eines Intranets als gewinnbringende Faktoren für Unternehmen:

- Es ist einfach nutzbar und kann über einen einzigen Einstiegspunkt aufgerufen werden.
- Es ist handlungsorientiert und kann an die verschiedenen Businessmodelle angepasst werden.
- Es verbindet die MitarbeiterInnen und unterstützt dadurch die Schaffung einer Unternehmenskultur.
- Alles läuft in Echtzeit ab. Informationen können sofort verbreitet werden.
- Es ist ortsunabhängig, mit den passenden Zugangsdaten kann überall darauf zugegriffen werden.
- Es ist teamorientiert und ermöglicht abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.<sup>98</sup>

Die Vorteile eines Intranets liegen also vor allem in seiner Zeit- und Ortsunabhängigkeit, sowie in seiner schnellen Verfügbarkeit und Dialogfähigkeit und der Fähigkeit, als digitaler Daten- und Wissensspeicher zu fungieren.

Eine empirische Untersuchung von Hoffmann aus dem Jahr 2001 wollte ergründen, welche Auswirkungen es tatsächlich auf die Effizienz und Funktionalität einer Mitarbeiterkommunikation haben kann. Er kam dabei zu dem Ergebnis, dass MitarbeiterInnen mittels Intranet besser in die internen Kommunikationsflüsse eingebunden werden können, als mit anderen Instrumenten der internen Kommunikation. Auch Interaktionen mit hohen Funktionären finden über das Intranet intensiver und weniger durch Hierarchien beeinflusst statt, was aber nicht bedeutet, dass Statusunterschiede dadurch abgeschafft werden. Die über das Intranet angestrebten Ziele der in dieser Untersuchung befragten Unternehmen waren vor

---

<sup>96</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 245.

<sup>97</sup> Vgl. Hoppe / Kracke, 1998: S. 399, 400.

<sup>98</sup> Vgl. White, 2011: S. 5.

allem Integration der Angestellten in das Unternehmen, sowie Image- und Meinungsbildung unter ebenjenen.<sup>99</sup>

### E-Mail:

Die elektronische, schnellere Form des Briefs: E-Mails erlauben den Versand von Textnachrichten über das Internet. Durch den unmittelbaren Versand und Empfang, kann die empfangende Person dem/der AbsenderIn auch sofort antworten. Die dadurch entstehenden Konversationen gehen nicht verloren, sondern können auch in weiterer Folge aufgerufen und nachgelesen werden. Konversationen per E-Mail haben also aufgrund ihrer zeitlich unlimitierten Aufrufbarkeit verbindlicheren Charakter als mündliche oder telefonische Gespräche.<sup>100</sup>

### Konferenzen:

Betrifft ein Thema oder ein Projekt nicht nur einen sehr kleinen Personenkreis, sind Konferenzen eine geeignete Option zur Besprechung dieser Angelegenheiten. Ein wesentlicher Vorteil gegenüber Zweiergesprächen, die etwa bei einer Gruppenarbeit öfter abgehalten werden müssten und dadurch ineffizient wären, ist die Effizienz. So können sich mehrere Personen in der Gruppe gleichzeitig miteinander austauschen. Aufgrund der größeren TeilnehmerInnenzahl ist für einen reibungslosen Ablauf wohl etwas mehr Vorbereitungszeit nötig, auch um einen für alle TeilnehmerInnen passenden Termin zu finden, dafür wird die dafür aufgewandte Zeit durch die gesteigerte Effizienz bei der Abarbeitung der geplanten Inhalte wieder wettgemacht.<sup>101</sup>

Konferenzen oder Gruppengespräche können auch als fixer, stets zur gleichen Zeit stattfindender, Termin eingeplant werden. Diese Termine, auch bekannt als „Jour Fixe“, haben vor allem regelmäßigen Austausch und Dialog zwischen verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens als Ziel. Dabei wird bereits im Vorhinein eine ungefähre Agenda festgelegt. Im Jour Fixe berichten MitarbeiterInnen einer Abteilung ihren KollegInnen aus der anderen Abteilung über den aktuellen Stand der Dinge bei laufenden Projekten und fragen eventuell auch um Ratschläge oder konkrete Hilfsleistungen dazu. Damit diese

---

<sup>99</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 245, 246.

<sup>100</sup> Vgl. Ebd.: S. 246.

<sup>101</sup> Vgl. Ebd.: S. 247.

Unterhaltungen produktiv verlaufen können, ist ein offenes und ehrliches Gesprächsklima notwendig, in dem nicht nur von Erfolgen, sondern auch von Misserfolgen und Problemen berichtet wird.<sup>102</sup>

Um Konferenzen erfolgreich abhalten zu können, ist aber nicht zwingend die physische Anwesenheit aller TeilnehmerInnen vonnöten. Konferenzen können auch digital in Form von Video- oder Telefonkonferenzen stattfinden, in denen sich die TeilnehmerInnen über digitale Übertragungswege miteinander vernetzen. Dafür geeignete Tools wie Microsoft Teams, Slack oder Skype erlebten vor allem durch den Ausbruch der Covid-19-Pandemie und dem damit verbundenen Anstieg der Arbeit von zu Hause aus, einen Boom.<sup>103</sup>

#### Informelle Gespräche:

Szyska und Malczok unterscheiden zwischen formeller interner Kommunikation und informeller interner Kommunikation. Zu Ersterem zählen alle bisher angeführten Instrumente der internen Kommunikation, da sie bestimmten Prozesse und Handlungsweisen folgen und mit einer Zielsetzung verbunden sind. Die informelle Kommunikation ist dagegen viel umfangreicher, da im Prinzip alle sonstigen Kommunikationshandlungen innerhalb eines Unternehmens darunterfallen.<sup>104</sup>

Obwohl informelle Kommunikationshandlungen keinen formell festgelegten Prozessen folgen, haben sie dennoch Auswirkungen auf die Vorgänge innerhalb eines Unternehmens. Ein Unternehmen ist aufgrund der Zusammenarbeit verschiedener Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Herangehensweisen immer auch ein soziales Gebilde. In diesem Gebilde können auch Handlungen, die sich nicht unmittelbar auf Zweck und Ziele einer Organisation beziehen, den Betriebsalltag beeinflussen, auf positive, aber auch negative Weise.<sup>105 106</sup>

Schick listet verschiedene Kommunikationsplattformen auf, die eingerichtet werden können, um die informelle Kommunikation innerhalb eines Unternehmens potentiell zu verbessern:

---

<sup>102</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 247.

<sup>103</sup> Vgl. derstandard.at (b), 2020.

<sup>104</sup> Vgl. Szyska / Malczok, 2016: S. 34.

<sup>105</sup> Vgl. Ebd.

<sup>106</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 247.

- Informelle Teile am Rande von Tagungen oder Seminaren
- Interne Informationsmessen, auf der die verschiedenen Abteilungen ihren KollegInnen ihren Tätigkeitsbereich näher erläutern
- Gemeinsame After-Work-Veranstaltungen
- Einrichtung von Treffpunkten, wie Kaffeemaschine oder Raucherbereich
- Einrichtung von Gruppen zum Austausch über bestimmte Freizeitinteressen im Intranet <sup>107</sup>

Informelle Kommunikation kann dann ins Negative umschlagen, wenn sie aufgrund von mangelnder formeller Kommunikation quasi forciert wird. Werden etwa negative Auswirkungen auf den Betrieb und die MitarbeiterInnen befürchtet, wie z.B. Kündigungen, und die Unternehmensführung reagiert darauf nicht auf angemessene Weise über offizielle Kanäle, kann dies zur Entstehung von negativen Gerüchten und vergifteter Stimmung beitragen und in weiterer Folge zu verminderter Arbeitsleistung im Unternehmen führen. <sup>108</sup>

## 4. Interne Krisenkommunikation

### 4.1. Ziele von interner Krisenkommunikation

Heide und Simonsson definieren interne Krisenkommunikation als kontinuierlichen kommunikativen Prozess, der sowohl zwischen Führungskräften und Angestellten als auch unter Angestellten untereinander erfolgen kann. Dieser kontinuierliche Prozess erfolgt vor, während und nach einer organisationalen Krise. <sup>109</sup>

David L. Sturges formuliert drei essentielle Informationskategorien während einer Krisenphase: <sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Schick, 2002: S. 145.ff zit. nach Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 247, 248.

<sup>108</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 248.

<sup>109</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 40.

<sup>110</sup> Vgl. Sturges, 1994: S. 308.

- 1) Anleitende Informationen: Die von der Krise betroffenen Personen erhalten Anweisungen, die sie in weiterer Folge umsetzen sollen.
- 2) Anpassende Informationen: Es handelt sich hier um Informationen, die betroffenen Personen dabei helfen sollen, die Krisensituation psychisch verarbeiten zu können.
- 3) Internalisierende Informationen: Informationen, die ein bestimmtes Image der Organisation erzeugen sollen.

Heide und Simonsson haben Sturges' allgemeingültige Kategorien herangezogen, hinsichtlich interner Krisenkommunikation konkretisiert und eine vierte Kategorie hinzugefügt: <sup>111</sup>

- 1) Anleitung geben: MitarbeiterInnen sollen wissen, was sie tun müssen, um andere Personen, Objekte und auch sich selbst vor potentiellen Gefahren zu schützen.
- 2) Helfen, die Krise zu verarbeiten: Basierend auf Sturges' Informationen, die betroffenen Personen helfen sollen, die Krisensituation psychisch verarbeiten zu können, sollen MitarbeiterInnen möglichst umfassend über die Umstände und Gründe der Krise informiert werden. Auch Informationen darüber, was die Organisation unternimmt, um aktuelle und künftige Krisen zu unterbinden, kann Unsicherheit reduzieren.
- 3) Loyalität und Engagement bestärken: Auch in regulären Arbeitsphasen sollte an der Etablierung einer Unternehmensidentität, mit der sich die MitarbeiterInnen identifizieren können, gearbeitet werden. In Krisenphasen ist dies ebenfalls von Bedeutung, wobei hier die Art der Krise (Produktfehler, Gerüchte oder Katastrophen, ...) und der Umgang des Unternehmens damit, das Ausmaß der Identifikation beeinflussen können.
- 4) Awareness schaffen: Es sollte eine Unternehmenskultur etabliert werden, die die Möglichkeit des Eintritts einer Krise immer im Hinterkopf behält und dadurch für die Zukunft verbaut. Fehler sollten als Lernprozesse gesehen werden, welche die Möglichkeit zur Verbesserung bringen können.

Im Fall eines Gesundheitsnotstands, wie der Covid-19-Pandemie, liegt der Fokus wohl primär auf Informationen, die die Gesundheit der Angestellten schützen sollen. Um eine

---

<sup>111</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49.

kontinuierliche Funktionalität des Unternehmens gewährleisten zu können, sollten aber auch die zwei anderen Kategorien von der Unternehmenskommunikation nicht vernachlässigt werden.

## 4.2. Phasen der internen Krisenkommunikation

### 1. Vor der Krise:

Um auf den potentiellen Eintritt einer Krise vorbereitet zu sein, betonen Heide und Simonsson den Stellenwert von zwei Aspekten: Aktive Förderung der Loyalität und der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und die Erzeugung einer „Awareness“ für potentielle Krisensituationen. Dies kann durch aufmerksame Kommunikation innerhalb des Unternehmens erreicht werden.<sup>112</sup>

### 2. Während der Krise:

Für die Akutphase der Krise empfehlen Heide und Simonsson, den Fokus auf anleitende Kommunikation zu legen. Den Betroffenen, in diesem Fall die Angestellten, sollen vor allem Informationen, die für ihre eigene Sicherheit wichtig sind, mitgeteilt werden. Die Informationen sollten primär vom obersten Managementbereich kommen und mithilfe der Kommunikationsabteilung intern verbreitet werden. Hingegen sollten, im Gegensatz zur Phase vor der Krise, Kommunikationsmaßnahmen, die hauptsächlich loyalitätsfördernd wirken sollen, vermieden werden. Übertriebenes Eigenlob könnte als zynisch und unangemessen empfunden werden.<sup>113</sup>

### 3. Nach der Krise:

Sobald die Akutphase der Krise vorüber ist, sollten die internen Kommunikationsmaßnahmen den MitarbeiterInnen dabei helfen, das Geschehene zu verarbeiten. Die Bekanntgabe der genauen Umstände der Krise, sowie der dagegen ergriffenen Maßnahmen, ist dabei laut Heide und Simonsson von großer Bedeutung. Es sollte der Eindruck vermittelt werden, dass man für künftige Krisen besser gewappnet sein werde, als dies vor der aktuellen Krise der Fall war. Nach der

---

<sup>112</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 51.

<sup>113</sup> Vgl. Ebd.: S. 52.

Linderung der Unsicherheiten im Unternehmen kann wieder mit loyalitätsfördernden Kommunikationsmaßnahmen begonnen werden.<sup>114</sup>

## 5. MitarbeiterInnenzufriedenheit

### 5.1. Organisationales Commitment

Ein zentrales Thema dieser Arbeit ist die Frage, wie sich die interne Kommunikation während der Krisenzeit auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Loyalität der MitarbeiterInnen zur Bank ausgewirkt haben. Dafür ist zunächst die Ergründung einer grundlegenden Frage notwendig: Wie kann dieses Zugehörigkeitsgefühl überhaupt definiert werden?

Ein möglicher Ansatz ist jener des „Commitments“. Dabei handelt es sich um einen Begriff, der bereits auf viele unterschiedliche Arten ausgelegt werden kann. Kleinster gemeinsamer Nenner ist dabei stets die Interaktion und Beziehung zwischen Angestellten und dem Unternehmen, in dem sie arbeiten.

Etabliert in Forschung ist die Differenzierung in „Attitudinal Commitment“ und „Behavioral Commitment“. Mowday, Porter und Steers definieren „Attitudinal Commitment“ als Prozess, in dem Angestellte ihre Beziehung mit dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, für sich definieren. Die Angestellten hinterfragen dabei, wie ihre eigenen Werte und Ziele mit jenen des Unternehmens übereinstimmen.<sup>115</sup>

„Behavioral Commitment“ fokussiert hingegen darauf, wie Personen damit umgehen, wenn sie Teil einer Organisation werden, also welches Verhalten sie an den Tag legen bzw. wie es sich mit der Zeit im Unternehmen entwickelt.<sup>116</sup>

Die beiden Ansätze lassen sich nicht strikt voneinander trennen, da sie einander auch bedingen. Die bei einer Person vorherrschenden Einstellungen (Attitude) führen zu bestimmten Verhaltensweisen. Umgekehrt können wiederholt angewandte Verhaltensweisen (Behaviour) zu Veränderungen in der Attitüde einer Person haben.<sup>117</sup>

---

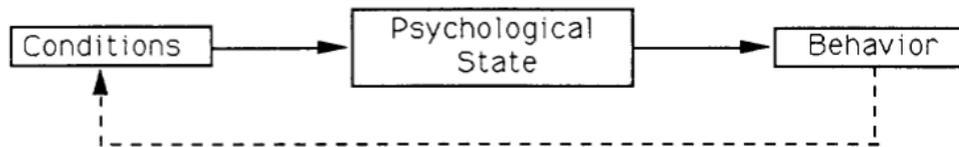
<sup>114</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 52.

<sup>115</sup> Vgl. Mowday / Porter / Steers, 1982: S. 26.

<sup>116</sup> Vgl. Ebd.

<sup>117</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1991: S. 62.

## ATTITUDINAL PERSPECTIVE



## BEHAVIORAL PERSPECTIVE

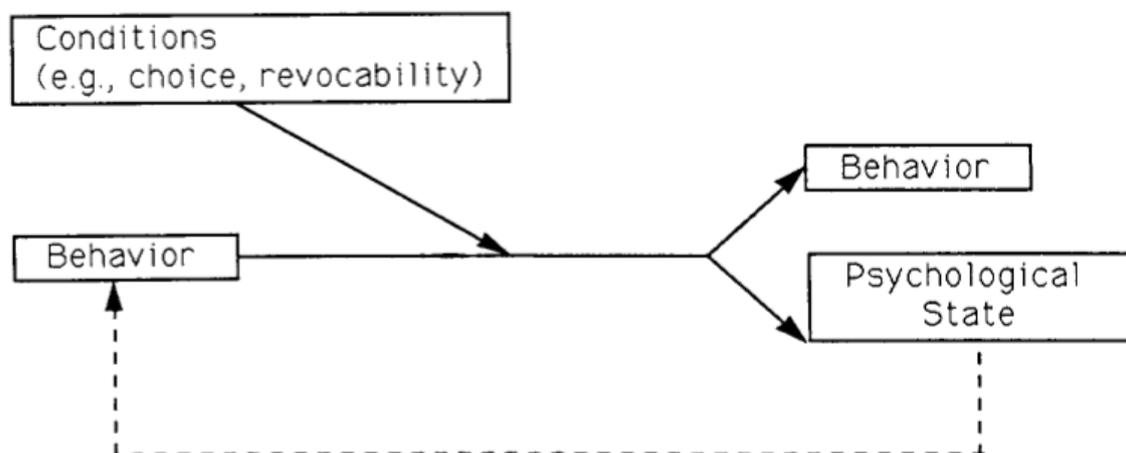


Abbildung 1: "Attitudinal Commitment" und "Behavioral Commitment" <sup>118</sup>

Meyer und Allen verbinden beide Perspektiven zu einem zusammenfassenden Modell mit drei wesentlichen Komponenten:

1) „*Affective Commitment*“

Diese Komponente zielt auf die affektive und emotionale Verbindung von MitarbeiterInnen mit einem Unternehmen ab und basiert auf Arbeitserfahrungen, die als erfüllend und befriedigend empfunden werden. Sie kann in drei Subkategorien

<sup>118</sup> Meyer / Allen, 1991: S. 63.

unterteilt werden: <sup>119</sup>

- Bestimmte persönliche Eigenschaften, wie Bildung, Alter, Geschlecht, Ehrgeiz und die Länge der Zeit im Unternehmen, haben erwiesenermaßen Auswirkungen auf das affektive Commitment zum Unternehmen. Ein höheres Alter, eine lange Verweildauer im Unternehmen, sowie die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht, werden generell als begünstigende Faktoren für Commitment gesehen. Ein wesentlicher Faktor dafür könnte sein, dass diese Gruppen teilweise mit limitierten Alternativen am Arbeitsmarkt rechnen müssen, wodurch die Attraktivität des derzeitigen Arbeitgebers stärker wahrgenommen wird. Der gegenteilige Effekt tritt bei Personen mit hoher Bildung auf. Sie haben oft hohe Erwartungen an einen Arbeitgeber, welche dieser nicht immer voll erfüllen kann, was zu einem niedrigen Commitment führen kann. <sup>120 121</sup>
- Weiters können jobbezogene Faktoren Einfluss auf das affektive Commitment einer Person ausüben. Die bisher in diesem Bereich geleistete Forschung erfolgte jedoch relativ unsystematisch und ist eher eine Aufzählung von vielen verschiedenen Faktoren, was eine umfassende Zusammenfassung erschwert. Einer dieser Faktoren ist etwa der Umfang eines Jobs und die Herausforderungen, die er mit sich bringt. Fühlen sich Angestellte in ihrem Job gefordert, fördert dies ihr Commitment zum Unternehmen. Weitere Faktoren sind etwa die Erwartungen vor dem Jobantritt, Unterstützung durch das Unternehmen, Konfliktfreiheit, Autonomie und Mitspracherechte. <sup>122 123</sup>
- Ein vergleichsweise neues und wenig beforschtes Feld ist der Einfluss der Struktur einer Organisation auf das affektive Commitment der MitarbeiterInnen. Obwohl es auch Studien, wie jene von J. M. Steven et al. aus dem Jahr 1978, gibt, die gegenteiliges besagen, scheinen gewisse strukturelle Faktoren einen Einfluss auf das affektive Commitment zu haben. Während die

---

<sup>119</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1997: S. 56.

<sup>120</sup> Vgl. Mowday / Porter / Steers, 1982: S. 30, 31.

<sup>121</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1991: S. 69, 70.

<sup>122</sup> Vgl. Ebd.: S. 70, 71.

<sup>123</sup> Vgl. Mowday / Porter / Steers, 1982: S. 31, 32.

Größe und Reichweite einer Organisation keine relevanten Faktoren dafür zu sein scheinen, scheinen ein erhöhtes Mitspracherecht, eine hohe Anzahl an formalen Regeln und eine höhere Abhängigkeit von der Arbeit von anderen Personen sehr wohl einen Einfluss darauf zu haben. Untersuchungen von Mowday, Porter und Steers ergaben, dass die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Hierarchielevel keinen relevanten Einfluss auf das Commitment von Angestellten hat. Es ließen sich Unterschiede beim Commitment zwischen verschiedenen Unternehmen feststellen, jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Hierachiestufen innerhalb der jeweiligen Unternehmen.<sup>124 125</sup>

## 2) „*Continuance Commitment*“

Die zweite Komponente in Meyer und Allens Modell beschreibt die Faktoren, die MitarbeiterInnen dazu veranlassen, einem Unternehmen länger erhalten zu bleiben. Dabei liegt der Fokus vor allem auf der Abwägung der Konsequenzen, die der Austritt aus einem Unternehmen mit sich bringt. Meyer und Allen gehen davon aus, dass Angestellte mit einem hohen dauerhaften Commitment dieses entwickeln, weil diese Angestellten davon ausgehen, dass der Verbleib in der Organisation einfach so sein müsse.<sup>126</sup>

Dabei spielen zwei Aspekte eine wesentliche Rolle: Investments und Alternativen. Als Investments zählen verschieden Arten von Aufwand, die MitarbeiterInnen in die Arbeit in einem Unternehmen stecken, etwa Zeit, körperliche und geistige Arbeitsleistungen, oder auch monetäre Investitionen. Aber auch andere Formen von Investments, wie der Umzug für einen Job in eine neue Stadt oder der Verlust von persönlichen Kontakten, können hier dazugezählt werden. Der Austritt aus einer Organisation kann die Leistung dieser Investments für MitarbeiterInnen als wertlos bzw. als verschwendete Zeit erscheinen lassen.<sup>127 128</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1991: S. 70.

<sup>125</sup> Vgl. Mowday / Porter / Steers, 1982: S. 32-34.

<sup>126</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1997: S. 56.

<sup>127</sup> Vgl. Ebd.: S. 57.

<sup>128</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1991: S. 71.

Der zweite Aspekt ist die Wahrnehmung von Alternativen außerhalb des derzeitigen Arbeitgebers. Jene Angestellten, die der Meinung sind, dass sie mehrere realistische Karrieremöglichkeiten außerhalb ihres aktuellen Unternehmens hätten, haben in der Regel ein niedrigeres Commitment als jene, die das nicht so sehen. Auch hier können verschiedenen Faktoren eine Rolle spielen. Während für eine Mitarbeiterin die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt eine Rolle spielen kann, kann für einen anderen Mitarbeiter seine Einschätzung seiner Fähigkeiten und Ausbildung der entscheidende Faktor bei der Bewertung seiner alternativen Möglichkeiten sein. <sup>129</sup>

Essentiell für den Einfluss der Faktoren Investments und Alternativen auf das Continuance Commitment ist, dass der/die Angestellte die potentiellen Auswirkungen dieser Faktoren tatsächlich wahrnimmt. Ist er/sie sich nicht bewusst, dass Investments und/oder mangelnde Jobalternativen schwerwiegende Auswirkungen beim Verlassen des aktuellen Arbeitgebers haben können, werden diese Faktoren keinen Einfluss auf das Commitment der Person ausüben. <sup>130</sup>

### 3) „Normative Commitment“

Normatives Commitment basiert auf dem Grundgedanken, dass MitarbeiterInnen einem Unternehmen aufgrund internalisierter sozialer Erwünschtheit erhalten bleiben. Auch gewisse im Vorhinein erbrachte Leistungen von Unternehmensseite, wie das Aufkommen für Ausbildungsgebühren, kann zu einem (gefühlten) Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn führen und dadurch das Gefühl einer moralischen Verpflichtung, diese Ungleichgewicht auszugleichen, verstärken. <sup>131</sup>

Meyer und Allen kamen durch den Vergleich mehrerer Studien zu der Annahme, dass normatives Commitment mit der Sozialisierung in der jeweiligen Organisation zusammenhängt. Durch die Aussendung von Signalen zeigen MitarbeiterInnen einander wechselseitig, welche Handlungs- und Verhaltensweisen in dieser Organisation erwartet werden, was zu einer Angleichung des jeweiligen normativen Commitments der MitarbeiterInnen innerhalb des Unternehmens führen kann. So

---

<sup>129</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1997: S. 57.

<sup>130</sup> Vgl. Ebd.: S. 58.

<sup>131</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1991: S. 72.

werden z.B. die Angestellten eines Unternehmens mit einem stark ausgeprägten Kollektivismus wohl ein stärker ausgeprägtes normatives Commitment als die MitarbeiterInnen eines Unternehmens mit einer individualistischeren Unternehmenskultur aufweisen.<sup>132</sup>

## 5.2. Job Engagement

Job Engagement wird gemeinhin als etwas Erstrebenswertes gesehen und mit Attributen wie Energie, Motivation und Commitment in Verbindung gebracht. Vergleicht man diverse Studien zum Thema, findet man jedoch oft den Hinweis, dass bisher wenig theoretische Fundierung zu diesem Forschungsfeld existiert. Dennoch gibt es verschiedene Ansätze, das Engagement von MitarbeiterInnen in ihrer Arbeit in einem zusammenfassenden Modell abzubilden.<sup>133 134</sup>

William Kahn beschreibt in einer oft zitierten Studie aus dem Jahr 1990 persönliches Engagement im Arbeitskontext als Ausdruck des „preferred self“, also der bevorzugten Version der jeweiligen Person von sich selbst. Er geht davon aus, dass Personen bestimmte Facetten haben und in ihrer Rolle im Arbeitsleben unter entsprechenden Voraussetzungen jene anwenden und ausdrücken, die sie selbst präferieren.<sup>135</sup>

Das Ausmaß des Engagements wird seiner Meinung nach durch die persönliche Beantwortung der folgenden drei Fragen beeinflusst:

- 1) Wie sinnvoll ist es für mich, mich in dieser Aufgabe einzubringen?
- 2) Wie sicher ist dies für mich?
- 3) Wie offen bin ich dafür?<sup>136</sup>

Basierend auf Kahns Theorie, dass Engagement das Investment von kognitiver, emotionaler und physischer Energie auf eine Weise reflektiert wird, in der man komplett in der jeweiligen Rolle aufgeht, untersuchten Rich, Lepine und Crawford mehrere Faktoren, von denen sie sich Relevanz für persönliches Engagement erwarteten. Die dabei untersuchten Faktoren lauten Wertekongruenz, wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation und grundlegende

---

<sup>132</sup> Vgl. Meyer / Allen, 1997: S. 63.

<sup>133</sup> Vgl. Macey / Schneider, 2008: S. 3, 4.

<sup>134</sup> Vgl. Rich / Lepine / Crawford, 2010: S. 617.

<sup>135</sup> Vgl. Kahn, 1990: S. 700.

<sup>136</sup> Vgl. Ebd.: S. 703.

Selbstwahrnehmung. In ihrer Studie, in der hauptberufliche Feuerwehrangestellte ihr Job Engagement anhand der genannten Faktoren bewerten sollten, kamen sie zu dem Schluss, dass ein starkes Vorhandensein der genannten Faktoren ein höheres Job Engagement ermöglicht. <sup>137</sup>

Macey und Schneider basieren ihr Modell auf drei übergeordneten Elementen: Trait Engagement, State Engagement und Behavioral Engagement.

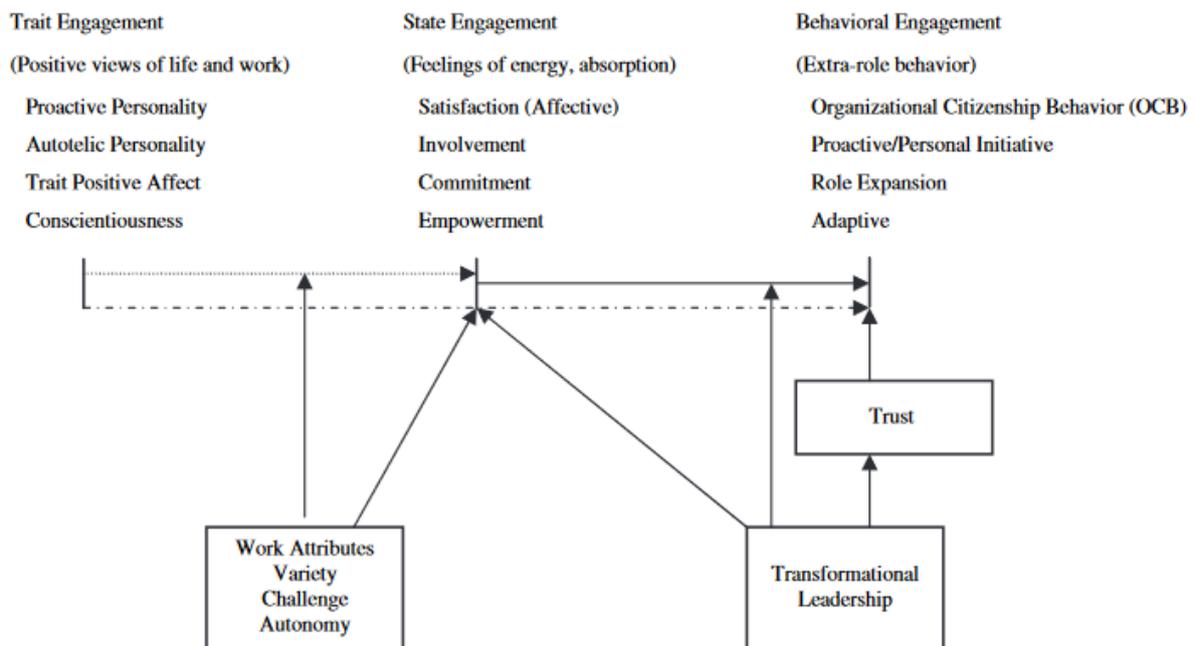


Abbildung 2: Elemente des MitarbeiterInnen Engagements von Macey und Schneider <sup>138</sup>

Trait Engagement umfasst dispositionelle Eigenschaften einer Person, also Veranlagungen und Tendenzen. Darunter fallen etwa proaktive Persönlichkeitseigenschaften oder intrinsische Motivation, die dazu führen, dass Arbeit als positive und motivierende Aktivität gesehen wird und eine dementsprechend positive Herangehensweise hervorbringt. Die folgenden zwei Kategorien werden durch die dispositionellen Eigenschaften einer Person überhaupt erst ermöglicht, da sie auf den bereits vorhandenen Persönlichkeitsmerkmalen aufbauen. <sup>139</sup>

State Engagement als ein psychologischer Zustand beinhaltet die Unterkategorien Jobzufriedenheit, Involvement, psychologisches Empowerment und organisationales Commitment (siehe Kapitel 7.1.). Sie thematisieren die affektive Ebene im Engagement-Konstrukt. Durch die Selbstwahrnehmung als zum Erfolg beitragender Teil des

<sup>137</sup> Vgl. Rich / Lepine / Crawford, 2010: S. 622 – 625.

<sup>138</sup> Macey / Schneider, 2008: S. 6.

<sup>139</sup> Vgl. Ebd.: S. 19 - 21.

Unternehmens, wird die eigene Arbeit als wichtig angesehen und führt zu einem positiven Mindset und erhöhtem Involvement.<sup>140</sup>

Behavioral Engagement beschäftigt sich mit Verhaltensweisen, die über typische Erwartungen hinausgehen. Oft wird dies als Einsatz für das Unternehmen beschrieben, ohne jedoch genauer zu definieren, was unter Einsatz verstanden wird. Macey und Schneider zählen das Verhalten am Arbeitsplatz, proaktives Verhalten, die Erweiterung der eigenen Rolle im Unternehmen und die Bereitschaft, die Initiative zu ergreifen zu diesen über den üblichen Standard hinausgehenden Verhaltensweisen. Der Maßstab für diesen üblichen Standard kann dabei unterschiedlich angesetzt werden, etwa bei anderen Personen, Gruppen oder auch ganzen Organisationen.<sup>141 142</sup>

## 6. Forschungsfragen

### **Übergeordnete Forschungsfrage:**

Wie kommunizierte die in dieser Arbeit untersuchte Bank während der Covid-19-Pandemie mit ihren MitarbeiterInnen?

#### **Forschungsfrage 1:**

Welche Inhalte haben die internen Aussendungen während der Krisenzeit?

#### **Forschungsfrage 2:**

Welche internen Kommunikationswege nutzte die Bank während der Krisenzeit?

**Hypothese 2.1.:** MitarbeiterInnen holten sich Unternehmensinformationen vor allem per E-Mail.

**Hypothese 2.2.:** MitarbeiterInnen tauschten sich untereinander vor allem über Microsoft Teams aus.

---

<sup>140</sup> Vgl. Macey / Schneider, 2008: S. 13, 14.

<sup>141</sup> Vgl. Ebd.: S. 14, 15.

<sup>142</sup> Vgl. Ebd.: S. 19.

### **Forschungsfrage 3:**

Wie bewerten die MitarbeiterInnen der Bank die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit?

**Hypothese 3.1.:** Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.

**Hypothese 3.2.:** Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden.

**Hypothese 3.3.:** Wenn MitarbeiterInnen, mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.

**Hypothese 3.4.:** MitarbeiterInnen, die sich durch die Krise belastet fühlten, waren auch unzufrieden mit dem Informationsangebot des Unternehmens.

### **Forschungsfrage 4:**

Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit auf das Commitment der MitarbeiterInnen zu ihrem Unternehmen ausgewirkt?

**Hypothese 4.1.:** Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte zu einem stärkeren Commitment der MitarbeiterInnen zum Unternehmen.

**Forschungsfrage 5:** Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit auf die Arbeit der MitarbeiterInnen im Home-Office ausgewirkt?

**Hypothese 5.1.:** Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer höheren Arbeitsmoral im Home-Office.

**Hypothese 5.2.:** Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer positiveren Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office während der Krise.

## Operationalisierung der Forschungsfragen:

Für die Beantwortung von **Forschungsfrage 1** werden die Aussendungen über die interne Plattform Yammer auf ihre Inhalte untersucht und in ein, anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erstelltes, Kategoriensystem eingeordnet (siehe Anhang). Der Untersuchungszeitraum der für die Forschungsfrage relevanten internen Aussendungen wird aus im Kapitel 9.1.2. näher ausgeführten Gründen auf 20. Februar bis 22. Mai begrenzt.

Die Beantwortung von **Forschungsfrage 2** und ihren zugehörigen Hypothesen erfolgt über die Auswertung der Fragen 2 (Hypothese 2.1.) und 3 (Hypothese 2.2.) des standardisierten Fragebogens. Dafür werden die Mittelwerte der abgefragten Kommunikationsinstrumente miteinander verglichen.

Die Hypothesen zu **Forschungsfrage 3** ergeben sich aus der Literatur zu den Zielen von interner Krisenkommunikation (siehe Kapitel 6.1.). Die in den Hypothesen 3.1. und 3.2. erwähnte Themenvielfalt wird durch die Frage 5 im standardisierten Fragebogen (siehe Anhang) abgefragt und durch die Bildung einer Variable aus den vorhandenen Antwortmöglichkeiten ermittelt. Die Zufriedenheit mit der Häufigkeit der Informationen in Hypothese 3.1. und 3.3. wird mit Frage 6 des Fragebogens ermittelt, die Zufriedenheit mit der Verständlichkeit der Informationen in Hypothese 3.2. und 3.3. mit Frage 7. Die Hypothesen werden mittels einer linearen Regression der jeweiligen Variablen überprüft.

Der Grad der Belastung der MitarbeiterInnen durch die Krise in Hypothese 3.4. wird mit Frage 4 im Fragebogen ermittelt. Der Score zur Zufriedenheit mit dem Informationsangebot des Unternehmens während der Krisenzeit wird durch die Bildung einer Variable aus den Fragen zu Themenvielfalt, Häufigkeit und Verständlichkeit der Informationen (5, 6 und 7) ermittelt. Die Hypothese wird mittels einer linearen Regression der Variablen überprüft.

Das in **Forschungsfrage 4** und der dazugehörigen Hypothese erwähnte Commitment der MitarbeiterInnen wird in Kapitel 7.1. näher erläutert. In dieser Arbeit wird es durch Frage 11 im standardisierten Fragebogen abgefragt und durch die Bildung einer Variable aus den Items ermittelt. Da die Antwortmöglichkeit 3 dieser Frage umgedreht formuliert ist, müssen hier vor der Auswertung zunächst noch die Werte des Items umkodiert werden (0 = 4, usw...). Die Hypothese wird mittels einer linearen Regression der Variablen überprüft.

Der Begriff Home-Office in **Forschungsfrage 5** wird im Duden als Verrichtung von Arbeit im privaten Wohnraum verstanden.<sup>143</sup> Die in beiden Hypothesen thematisierte Zufriedenheit mit dem Informationsangebot wird durch die Bildung einer Variable aus den Antworten zu den Fragen 5, 6 und 7 ermittelt. Die in Hypothese 5.1. erwähnte Arbeitsmoral wird in Kapitel 7.2. mit dem Konzept des Job Engagements erklärt und durch die Bildung einer Variable aus den Antwortmöglichkeiten 4, 5 und 6 zu Frage 10 des Fragebogens ermittelt. Die Empfindungen bezüglich der Arbeit im Home-Office während der Krisenzeit in Hypothese 5.2. werden mit Frage 9 abgefragt. Als Kontrollvariablen werden in Hypothese 5.1. zusätzlich die Variablen Commitment, generelle Einstellung zum Home-Office und Empfindungen bezüglich der Arbeit im Home-Office während der Krisenzeit herangezogen. In Hypothese 5.2. werden Commitment, Arbeitsmoral und generelle Einstellung zum Home-Office als Kontrollvariablen verwendet. Beide Hypothesen werden jeweils mittels einer multiplen linearen Regression der jeweiligen Variablen überprüft.

## 7. Methoden

### 7.1. Qualitative Inhaltsanalyse

#### 7.1.1. Theorie

Für die Untersuchung des internen Materials wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Die qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich dadurch aus, dass sie die zentralen Aussagen und Inhalte eines Textes anhand systematischer, regelgeleiteter und theoriegeleiteter Kriterien herausarbeiten kann. Diese Regeln werden vorab erarbeitet, während des Analyseprozesses jedoch in Rückkoppelungsschleifen weiterhin überarbeitet.<sup>144</sup>

<sup>145</sup>

Wesentliches Element der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Einordnung der untersuchten Textstellen in ein Kategoriensystem. Die Zuordnung zu einer Kategorie erfolgt nie

---

<sup>143</sup> Vgl. Duden.

<sup>144</sup> Vgl. Mayring, 2010: S. 602, 603.

<sup>145</sup> Vgl. Mayring, 2015: S. 13.

automatisch, sondern immer durch regelgeleitete Interpretation. Die Kategorien werden entweder induktiv oder deduktiv gebildet. Die induktive Kategorienbildung erstellt Kategorien aus dem Material heraus, also während der Untersuchung des Materials. Hingegen geht es bei der deduktiven Kategorienbildung darum, zuvor festgelegte und theoretisch begründete Auswertungsaspekte zu verwenden.<sup>146 147</sup>

Während die quantitative Inhaltsanalyse sich durch ihren Fokus auf zahlenbasierte Analysen eher für das Erklären eines Sachverhalts eignet, ist die qualitative Form für das Verstehen von Sachverhalten interessant. Dennoch kann auch die qualitative Inhaltsanalyse gewisse quantitative Elemente enthalten, etwa durch Thematisierung von Kategorienhäufigkeiten.<sup>148</sup>  
149

Mayring schlägt drei Grundtechnikarten der qualitativen Inhaltsanalyse vor:<sup>150 151</sup>

1. *Zusammenfassung*: Diese Technik will das untersuchte Material auf seine wesentlichen Inhalte reduzieren, um so die Kernaussagen herauszufiltern. Hierfür wird in der Regel mit induktiver Kategorienbildung gearbeitet.
2. *Explikation*: Ziel dieser Analysetechnik ist, durch das Herantragen von zusätzlichem kontextbringendem Material einzelne Textpassagen verständlich zu machen.
3. *Strukturierung*: Hier werden bestimmte Strukturen und Aspekte der Texte herausgefiltert, um das Material anhand bestimmter Kriterien einschätzen zu können. Dafür werden vorab deduktive Kategorien gebildet.

### 7.1.2. Praktische Vorgehensweise

Für diese Masterarbeit wurde das untersuchte Material, also die internen Unternehmensaussendungen, mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Die Wahl dieser Methode liegt vor allem in ihrem Fokus auf die Kernaussagen eines Texts begründet.

---

<sup>146</sup> Vgl. Mayring, 2000.

<sup>147</sup> Vgl. Mayring, 2010: S. 603.

<sup>148</sup> Vgl. Mayring, 2015: S. 19.

<sup>149</sup> Vgl. Mayring, 2010: S. 602.

<sup>150</sup> Vgl. Ebd.

<sup>151</sup> Vgl. Mayring, 2015: S. 67.

Als Untersuchungsmaterial dienten alle internen Aussendungen des Unternehmens mit Covid-19-Bezug in einem Zeitraum vom 20. Februar 2020 bis zum 22. Mai 2020. Die Wahl des Untersuchungszeitraums lässt sich folgendermaßen begründen: Am 20. Februar wurde die erste interne Aussendung mit Bezug auf das Covid-19 auf der internen Plattform „Yammer“ veröffentlicht. Der 22. Mai wurde als Enddatum gewählt, um den gesamten Zeitraum, in dem alle Angestellten der Bank im Home-Office arbeiteten, abzudecken. Die allgemeine Home-Office-Pflicht endete im Unternehmen am 18. Mai. Durch die Ausdehnung des Untersuchungszeitraums auf den 22. Mai wurden auch noch die Kommunikationen in der ersten Arbeitswoche, in der die ersten MitarbeiterInnen wieder in den Büroräumlichkeiten arbeiteten, mitgenommen.

Insgesamt fielen in diesen Zeitraum 59 relevante Aussendungen. Veröffentlicht wurden sie auf dem internen sozialen Netzwerk „Yammer“, außerdem erhielten die MitarbeiterInnen bei Veröffentlichung eines neuen Postings eine Benachrichtigung per E-Mail.

Zur Einordnung der Aussendungen in ein Kategoriensystem, wurden zunächst die übergeordneten Hauptkategorien erstellt. Dies erfolgte deduktiv aus der Theorie. Grundlage für die vier Hauptkategorien waren die vier Ziele von interner Krisenkommunikation von Heide und Simonsson.<sup>152</sup> Die Unterkategorie wurden induktiv anhand des untersuchten Materials gebildet. Auf diese Art wurden insgesamt 18 Subkategorien erstellt. Das so erarbeitete Kategoriensystem befindet sich in seiner Gesamtheit im Anhang.

## 7.2. Standardisierte Befragung

### 7.2.1. Theorie

Bei der standardisierten Befragung handelt es sich um eine quantitative empirische Methode. Anhand einer großen Menge an gewonnenen Daten werden aus der Theorie abgeleitete Hypothesen auf ihr Zutreffen überprüft. Durch die Standardisierung wird eine Einheitlichkeit der Untersuchung angestrebt, also alle TeilnehmerInnen der Befragung erhalten die gleichen Fragen und Antwortmöglichkeiten.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49, 50.

<sup>153</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2019: S. 4.

Vorteile dieses standardisierten Ansatzes sind vor allem die dadurch erzielte Effizienz, die die Befragung einer großen Zahl an Personen ermöglicht, sowie für gewöhnlich die Erreichung einer hohen wissenschaftlichen Qualität durch die Anpassung an etablierte Standards.

Befragungen eignen sich im Forschungsprozess vor allem für die Erfassung innerer Zustände von Personen, etwa Wissen, Meinungen und Gefühle. Die Befragten legen also einen Selbstreport ab und sollten möglichst wenig über den Zweck der Befragung wissen, um das Ergebnis nicht in eine bestimmte Richtung zu lenken. Die standardisierte Befragung kann in verschiedenen Varianten durchgeführt werden, etwa mündlich-persönlich, als Telefonumfrage oder textbasiert. In dieser Arbeit wurde letztgenannter Ansatz, genauer ein Online-Fragebogen, gewählt. <sup>154 155</sup>

Vorteile von Online-Befragungen sind die Schnelligkeit der Auswertung, die Möglichkeit der Nutzung von multimedialen Elementen, das Fehlen von Interviewenden und dadurch einer Reduzierung von Effekten sozialer Erwünschtheit, sowie die geringen Kosten der Durchführung. Zu den Nachteilen zählen vor allem gemeinhin geringe Rücklaufquoten, sowie oft geringe Repräsentativität. <sup>156</sup>

Eine standardisierte Befragung kann sowohl offene als auch geschlossene Fragen beinhalten. Im Regelfall werden vor allem geschlossene Frage verwendet, da sie valider und reliabler sind und leichter einen Vergleich zwischen den Befragten zulassen. Geschlossene Fragen unterscheiden sich anhand ihres Datenniveaus in Nominalniveau, Ordinalniveau und quasi-metrisches Niveau. In dieser Arbeit wurden für die inhaltlichen Fragen im Fragebogen ausschließlich Fragen auf quasi-metrischem Niveau verwendet, dies aber sowohl eindimensional als auch mehrdimensional. Fragen können außerdem nach ihrem Typus unterschieden werden, etwa nach dem Inhalt (Meinung, Wissen und Verhalten), nach Art der Antwortmöglichkeiten (Rankings, Listen), oder nach Position und Funktion innerhalb des Fragebogens (als Einleitung, Filter oder Überleitung). <sup>157</sup>

Wie jede andere empirische Studie, müssen standardisierte Befragungen wissenschaftliche Gütekriterien erfüllen. Wichtige Gütekriterien sind dabei vor allem Reliabilität und Validität. Unter Reliabilität versteht man die Verlässlichkeit einer Messung. Mehrmalige Durchgänge einer Messung sollen im Idealfall immer das gleiche Ergebnis bringen. Dafür erforderlich ist die genaue Konstruktion des Messinstruments, im Falle eines Fragebogens etwa die

---

<sup>154</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2019: S. 4, 6.

<sup>155</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2013: S. 184, 186.

<sup>156</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2019: S. 143.

<sup>157</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2013: S. 192, 193.

Verständlichkeit und Genauigkeit der gestellten Fragen. Validität bezeichnet die Gültigkeit einer Messung, also ob der Sachverhalt, den man messen will, in seiner Gesamtheit abgebildet wird.<sup>158</sup>

Ebenfalls relevant für den Erfolg der Befragung ist die Auswahl der Befragten. Dies kann entweder eine endliche oder unendliche (sehr große) Menge an Personen sein, hängt also davon ab, ob die Grundgesamtheit des intendierten Kreises der Befragten bekannt ist, oder nicht. In dieser Arbeit wird der Fragebogen allen MitarbeiterInnen der untersuchten Bank gesendet, es handelt sich also um eine bekannte, endliche Grundgesamtheit. Durch die potentielle Einbeziehung aller Angestellten handelt es sich um eine Vollerhebung.<sup>159</sup>

## 7.2.2. Erstellung des Fragebogens

### 7.2.2.1. Zusammenstellung der Fragen

Der Fragebogen wurde mit Hinblick auf die Forschungsfragen und Hypothesen in Kapitel 8 erstellt. Er besteht aus insgesamt 14 Fragen, wovon zehn Fragen inhaltlicher Natur sind, drei Fragen um soziodemographische Angaben bitten und eine Frage nach der Zustimmung zur Teilnahme fragt.

Die Fragen 1, 2, 3, 4, 8 und 9 wurden selbst erstellt. Die Fragen 5, 6, 7, 10, 12, 13 und 14 basieren auf Fragen aus dem „Communication Satisfaction Questionnaire“ von Downs und Hazen.<sup>160</sup> Die Frage 11 basiert auf Fragen aus dem Fragebogen „Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB)“.<sup>161</sup>

### 7.2.2.2. Pretest

Vor dem Beginn der Befragung wurde der Fragebogen noch an fünf MitarbeiterInnen der Bank vorab getestet. Ziel dieses Pretests war es, allfällige Unklarheiten bezüglich Intention und Verständlichkeit der Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten, sowie etwaige

---

<sup>158</sup> Vgl. Möhring / Schlütz, 2019: S. 18, 19.

<sup>159</sup> Vgl. Ebd.: S. 23, 24.

<sup>160</sup> Vgl. Mount / Back, 1999: S. 414 – 416.

<sup>161</sup> Vgl. Felfe et al., 2001.

Rechtschreibfehler zu erkennen und zu beseitigen. Durch die Anmerkungen der MitarbeiterInnen konnten etwa folgende Punkte optimiert werden:

- Bei den Antwortmöglichkeiten 2 und 4 in Frage 10 wurde die Formulierung Büro auf Büro/Filiale/Außendienst ergänzt, um den üblichen Arbeitsplatz aller MitarbeiterInnen abgebildet zu haben.
- Die Antwortoption „Konzern Intranet“ in Frage 2 wurde auf „Corporate Intranet“ geändert, außerdem wurden die Optionen „Lokales Intranet“, „Skype“ und „Microsoft Teams“ hinzugefügt.
- Die Skalen-Endpunkte der Frage 6 wurden von „viel zu wenig“ bis „viel zu oft“ auf „gar nicht ausreichend“ bis „vollkommen ausreichend“ abgeändert, da bei der vorherigen Formulierung die Empfindung, dass etwas vollkommen ausreichend wäre, die Wahl der mittleren Antwortoption erforderlich gewesen wäre.

Außerdem wurden einzelne Begriffe umformuliert oder entfernt sowie Rechtschreibfehler korrigiert.

### 7.2.3. Durchführung der Befragung

Der Fragebogen wurde mit der Online-Erhebungssoftware „SoSci Survey“ zu einem versendbaren Link zusammengestellt. Durch eine Kooperation der Universität Wien mit dem Softwarehersteller ist für StudentInnen die kostenlose Nutzung des Tools möglich.

Der Link zur Befragung wurde allen rund 450 MitarbeiterInnen der Bank in Österreich über das unternehmenseigene Intranet Yammer, sowie per Benachrichtigung per Mail, zugestellt. Die Teilnahme an der Befragung war vom 3. bis 14. August 2020 möglich.

Am Ende des Befragungszeitraums konnten 146 Teilnahmen an der Online-Befragung verzeichnet werden. 123 davon wurden auch wirklich abgeschlossen. 84 Prozent der Personen, die mit der Beantwortung der Umfrage begonnen haben, haben diese also auch abgeschlossen. Mit 123 abgeschlossenen Befragungen unter rund 450 Angestellten haben rund 27 Prozent der MitarbeiterInnen der Bank die Umfrage bis zum Ende ausgefüllt.

## 8. Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

In diesem Teil werden die Ergebnisse der untersuchten internen Aussendungen über die Plattform Yammer dargelegt und mittels der zusammenfassenden Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Die dafür verwendeten Hauptkategorien wurden induktiv anhand der vier Ziele von interner Unternehmenskommunikation nach Heide und Simonsson gebildet.<sup>162</sup> Die Unterkategorien wurden hingegen induktiv anhand des Untersuchungsmaterials gebildet. Da die Postings immer von den gleichen drei Angestellten auf der Intranet-Plattform Yammer veröffentlicht, aber nicht mit ihrem Namen, sondern im Regelfall als „Team Kommunikation“, gezeichnet wurden, werden ihre Namen nicht als UrheberInnen der Postings angeführt. Bei mehreren Postings an einem Tag werden diese zur Unterscheidbarkeit numerisch gekennzeichnet.

### 8.1. Anleitende Informationen

Heide und Simonsson definieren dieses Kommunikationsziel als Informationen, die sowohl Angestellte als auch unternehmenseigene Objekte bestmöglich vor Gefahren schützen sollen.<sup>163</sup> Die Covid-19-Pandemie stellt durch die unmittelbare physische Gefahr einer Ansteckung und der damit verbundenen körperlichen Beeinträchtigungen, aber auch durch die damit einhergehenden psychischen Risiken, etwa Einsamkeit, Angst oder die Ungewissheit über die berufliche Zukunft, eine doppelte Gefahr für die MitarbeiterInnen dar. Jene Information, die die MitarbeiterInnen der Bank davor bewahren sollen, werden in diese Kategorie eingeordnet.

#### 8.1.1. Interne Meldevorschriften

In den Aussendungen spielen zwei Adressen, an welchen die Meldungen eingehen sollen, eine zentrale Rolle: Die österreichische Gesundheitshotline 1450 und die Mailadresse der Personalabteilung der Bank. Durch die Meldungen sollen also sowohl auf der kleineren Ebene des Unternehmens als auch auf einer größeren, österreichweiten Ebene, Gefahren verringert werden.

---

<sup>162</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49, 50.

<sup>163</sup> Vgl. Ebd.: S. 49.

Die geforderten Meldungen haben dabei in fast allen Erwähnungen einen Bezug zur Gefahr einer Ansteckung mit dem Coronavirus. Die Art der geforderten Meldungen unterscheiden sich jedoch je nach Zeitpunkt der Aussendung teils deutlich. Ende Februar, als in Österreich gerade erst der erste Fall einer Ansteckung mit Covid-19 öffentlich bekannt wurde <sup>164</sup>, wurde das Virus noch weit weg verortet, weshalb private Reisen in betroffene Gebiete, etwa China oder Hongkong, an die Personalabteilung gemeldet werden mussten.

Mit dem Auftreten von mehr Fällen in Österreich veränderten sich die Meldeanforderungen. Anfang März sollten neben den Reisen in betroffene Gebiete auch schon eigene Symptome einer generellen Infektion an die Gesundheitshotline und die Personalabteilung gemeldet werden. Dabei wurde aber noch nicht explizit Covid-19 erwähnt.

Das änderte sich mit Mitte März. Nun wurde explizit dazu aufgerufen, bei Covid-19-Symptomen zu Hause zu bleiben und dies bekanntzugeben:

*„Sollten Sie oder eine Ihrer Kontaktpersonen Symptome von COVID-19 (z.B. Fieber, Husten oder Atembeschwerden) aufweisen, kontaktieren Sie bitte sofort die Gesundheitshotline 1450 und die Personalabteilung unter [training.personalentwicklung@...at](mailto:training.personalentwicklung@...at).“ (12.3. / Posting 1)*

Eine, im Vergleich zu krankheitsbezogenen Vorschriften, untergeordnete Rolle in dieser Kategorie spielten zwei weitere Themenfelder. Während der Home-Office-Phase wurde in einer Aussendung erwähnt, dass verdächtige Nachrichten oder Anrufe als Phishing gemeldet werden sollten. Durch den dadurch intendierten Schutz vor digitalen Gefahren, erfüllt diese Aussendung die Voraussetzungen einer anleitenden Information nach der oben angeführten Definition ebenfalls.

Mit der geplanten Rückkehr der ersten MitarbeiterInnen in die Büros im Mai wurde auch eine neue Meldevorschrift bekanntgegeben. Künftig sollten jene Angestellten, die weiterhin zumindest teilweise von zu Hause aus arbeiten, dies in die Plattform DPW eintragen.

---

<sup>164</sup> Vgl. orf.at (d), 2020.

### 8.1.2. Bekanntgabe von verpflichtenden internen Maßnahmen

Allen Informationen in dieser Kategorie ist gemein, dass Sie zum Zweck eines weitgehend unbeschadeten Ausgangs der Krise für Unternehmen und MitarbeiterInnen ausgesprochen wurden.

Die drastischste Maßnahme stellt zweifellos die Verkündung des Teleworkings für alle im Unternehmen Beschäftigten dar. Die Tragweite und das Ausmaß der vorangehenden Vorbereitungen dafür lassen sich aus dem Zeitraum der Veröffentlichung der diesbezüglichen Informationen ablesen. Bereits am 2. März wurde die Bekanntgabe von privaten Kontaktdaten der Angestellten gefordert, um aufgrund der Situation im Notfall schnell handeln und kommunizieren zu können.

Am 11. März wurde erstmals die grundsätzliche Entscheidung, möglichst alle MitarbeiterInnen von zu Hause aus arbeiten zu lassen, mittels offizieller Aussendung verkündet. Dennoch wurden erst über die folgenden Tage nähere Details zu den einzelnen Bereichen Zentrale, Filialen und Kundenservice bekanntgegeben. Erst am 13. März wussten alle MitarbeiterInnen definitiv Bescheid, dass sie ab dem 16. März bis auf Weiteres im Home-Office arbeiten werden würden.

Die zweite herausstechende Maßnahme ist schließlich die Beendigung des allgemeinen Teleworkings. Am 6. Mai wurde mittels Aussendung bekanntgegeben, dass mit dem 18. Mai der offizielle Re-Start für die Arbeit in den Büros erfolgen wird. Durch die zahlreichen weiteren damit einhergehenden Regeln wird deutlich, dass es sich bei dieser Entscheidung um einen sprichwörtlichen Tanz auf der Rasierklinge handelte, der einer klaren Kommunikation bedurfte:

*„Selbstverständlich erfolgt die Rückkehr unter Einhaltung erhöhter Sicherheitsmaßnahmen sowie mit „reduzierter Mannschaft“ vor Ort, damit wir insbesondere die gesetzlichen Mindestabstände einhalten können. Alle Maßnahmen zum Schutz unserer Gesundheit wurden zudem in Abstimmung mit einem Arbeitsmediziner getroffen. Unsere 5 Grundregeln für mehr Sicherheit:*

- Bei Symptomen zu Hause bleiben*
- Nasen-Mund-Schutz verwenden*
- Abstand halten*
- Hände desinfizieren*
- Bei Unklarheiten fragen*

*Die neuen Regelungen für den Büroalltag sind ab dem 18. Mai bis auf weiteres verpflichtend einzuhalten und werden gegebenenfalls auch laufend adaptiert.“ (6.5.)*

### 8.1.3. Tipps zur Prävention einer Infektion

Die ausgesprochenen Empfehlungen zur Verringerung der Infektionsmöglichkeiten umfassen sowohl den dienstlichen, als auch den privaten Bereich. Tipps für den privaten Bereich umfassen unter anderem die Empfehlung, Reisen in besonders betroffene Gebiete zu vermeiden. Diese Aussendung wurde am 4. März versendet, also zu einem Zeitpunkt, als das Virus gemeinhin noch als eine relativ weit entfernte Bedrohung gesehen wurde, was auch die ausschließliche Erwähnung der Länder China, Norditalien, Südkorea, Iran, Hongkong, Japan und Singapur erklärt. In einer umfangreichen Aussendung des Managements am 31. März wurde explizit um die Einhaltung der von den Behörden ausgesprochenen Empfehlungen auch im Privatleben gebeten.

Die arbeitsbezogenen Empfehlungen fallen zeitlich interessanterweise alle vor und nach die allgemeine Home-Office-Phase, hingegen wurde während des Zeitraums im Home-Office keine gesundheitsbezogenen Empfehlungen ausgesendet. Eine potentielle Erklärung dafür könnte sein, dass in dieser Phase der Fokus mehr auf die Einführung in das Arbeiten von zu Hause aus und die Kommunikation der notwendigen Schritte zur Fortführung des Geschäfts gelegt wurde.

In der Anfangsphase des Ausbruchs in Österreich Ende Feber wurde hingegen die Notwendigkeit der grundlegenden Hygieneregeln, wie regelmäßiges Waschen der Hände mit Seife oder Desinfektionsmittel, oder dass man in die Ellenbeuge, statt in die Hände husten und niesen solle, betont. Auch bei der Rückkehr in die Büros Mitte Mai wurden diese Hygienemaßnahmen wieder betont:

*„Denken Sie daran alle 1 – 1 ½ Stunden die Büroräume zu lüften (das Kippen der Fenster ist nicht ausreichend).“ (15.5. / Posting 1)*

#### 8.1.4. Tipps für das Home-Office

Wie bereits in der vorherigen Kategorie erwähnt, wurde während des Zeitraums, in dem die MitarbeiterInnen von zu Hause aus arbeiteten, der kommunikative Fokus stark auf die Arbeit im Home-Office gelegt. Dabei lassen sich zwei große Grundthemen herausfiltern: die administrativen Anforderungen und Tipps auf einer persönlichen Ebene.

Unter die administrativen Anforderungen fallen etwa Aufforderungen zur grundsätzlichen Erreichbarkeit, der Einhaltung des Datenschutzes und Bankgeheimnis auch zu Hause und die Anleitung zur Anbindung an das Internet. Diese Tipps sind sprachlich emotions- und schnörkellos gehalten.

Anders sieht die Sache aus bei den Tipps, die mehr auf die typischen Herausforderungen der Arbeit von zu Hause aus, etwa die zeitgerechte Einteilung der Arbeit, abzielen. Die Aussendungen dazu sind ausschweifender und in einem empathischeren Stil als die eher administrativen Tipps geschrieben. Meistens wurden sie in Kombination mit thematisch dazu passenden Videos verschickt, die allerdings nicht selbst produziert, sondern aus frei zugänglichen Quellen bezogen wurden. Demonstrativ für den sprachlich lockeren Stil dieser Aussendungen steht folgende Passage:

*„P.S.: Eine erste Aufgabe zum Thema ist die zeitgerechte Einteilung des 2-stündigen Videomaterials ... ??“ (3.4. / Posting 1)*

## 8.2. Informationen zur Verarbeitung

Basierend auf dem zweiten Ziel von interner Krisenkommunikation von Heide und Simonsson, sollen Informationen dieser Kategorie bei der Verarbeitung der Krisenphase helfen. Durch die Bereitstellung von Erklärungen soll das Unsicherheitsgefühl der Betroffenen verringert werden.<sup>165</sup> Auch andere Informationen, die für Ablenkung von der Unsicherheit sorgen können, etwa Informationen zur Freizeitgestaltung während den Einschränkungen des Lockdowns, fallen in diese Kategorie.

---

<sup>165</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49.

### 8.2.1. Hinweise auf Informationen der Behörden

Es handelt sich hier um eine recht ausführlich gefüllte Kategorie, da über den ganzen Untersuchungszeitraum konstant auf Informationen diverser Behörden verwiesen wurde. Die klar meistgenannte Behörde war dabei die österreichische Bundesregierung. In den meisten Fällen wurde dabei auf die Bundesregierung im Gesamten verwiesen, bei detaillierteren Informationen wurde dann teilweise das Gesundheitsministerium hervorgehoben.

Die Bundesregierung wurde hauptsächlich in zwei Kontexten erwähnt. Einerseits im Hinblick auf die von ihr gesetzten Maßnahmen zur Prävention der Ausbreitung von Covid-19 in Österreich. Dabei wurde mehrmals eine Wertung getroffen und explizit das Krisenmanagement der Regierung gelobt:

*„Unserer Meinung nach erfolgt das Krisenmanagement der Österreichischen Bundesregierung sehr überlegt, rasch und vorausschauend.“ (16.3. / Posting 1)*

Zum anderen wurde versucht, die von der Bank selbst gesetzten Maßnahmen durch Verweis auf Übereinstimmung mit den Vorgaben und Empfehlungen der Bundesregierung zu legitimieren. In der Frühphase der Krise Ende Februar, als in Österreich das neuartige Coronavirus noch eher als Problem von Asien und Italien gesehen wurde, waren auch die referenzierten Informationen internationaler. Hier wurde auf Informationen der Weltgesundheitsorganisation WHO und Reisewarnungen des österreichischen Außenministeriums verwiesen.

Die erwähnten Informationen des Außenministeriums stellten gemeinsam mit vereinzelt arbeitsrechtlichen Informationen im April die Ausnahme dar. Die eindeutige Mehrheit der Aussendungen bezog sich auf gesundheitsbezogene Informationen der Behörden.

### 8.2.2. Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns

Die verbreiteten Informationen des Mutterkonzerns lassen sich in zwei Unterkategorien zusammenfassen: Einerseits ernste und wichtige Informationen, andererseits lockere Informationen und Infotainment.

Zu den ernstesten Informationen zählen diverse Vorgaben und Empfehlungen an die einzelnen Ländereinheiten, etwa Ende Februar die Empfehlung, in nächster Zeit auf Geschäftsreisen nach China und Hongkong zu verzichten. Auch Geschäftsergebnisse, die eigentlich im

größeren Rahmen auf internationalen Kongressen bekanntgegeben werden sollten, wurden formlos in Form von kurzen Videobotschaften verbreitet.

Erstaunlich viel Platz nahmen eher „softe“ Inhalte ein. Mehrmals wurden länderübergreifende Videos produziert und verbreitet. Diese Videos beinhalteten keine Zahlen oder Fakten und sollten stattdessen auf emotionaler Ebene funktionieren. Beispiele sind etwa ein Video, das die Sehnsucht nach sozialen Kontakten ausdrücken soll oder ein Video, in dem MitarbeiterInnen aus verschiedenen Ländern mittels Zusammenschnitt gemeinsam das Beatles-Lied „Here comes the sun“ singen.

Eine Konstante der lockeren Corporate-Informationen waren auch die virtuellen Talks. Über den ganzen Untersuchungszeitraum hinweg, wurde alle paar Wochen einer dieser Talks mittels Livestream übertragen. Gastgeberin war meistens die Vorsitzende der internationalen Bankengruppe. Zusammen mit wechselnden Gästen diskutierte sie in etwa 45-minütigen Gesprächen über den Umgang der Bankengruppe mit der Covid-19-Pandemie und nahm virtuell auch Fragen von MitarbeiterInnen entgegen.

### 8.2.3. Bekanntgabe von Informationen mit Businessbezug

Während dem untersuchten Zeitraum spielten der Schutz der Gesundheit der MitarbeiterInnen und die Arbeit im Home-Office die Hauptrollen in der internen Kommunikation. Dennoch wurden auch Informationen zum Tagesgeschäft und den Geschäftsergebnissen der Bank nicht ganz außer Acht gelassen.

Die wohl drastischste Maßnahme mit Auswirkungen auf das Tagesgeschäft war die vorübergehende Schließung der Filialen und Umstellung auf telefonische Services ab dem 16. März. Dass die Schließungen erst drei Tage davor offiziell intern verlautbart wurden, zeigt, dass in diesem Zeitraum große Unsicherheit herrschte und langfristige Planungen schwer möglich waren. Die Wiedereröffnung am 4. Mai wurde mit einer Vorlaufzeit von vier Tagen wieder recht kurzfristig bekanntgegeben.

Interessant hierbei ist, dass entgegen dem in der Kategorie „Hinweise auf Informationen der Behörden“ oft geäußerten Einklang mit der Vorgehensweise der österreichischen Behörden

die MitarbeiterInnen der Bank früher wieder in die Filialen und Büros geholt wurden als etwa die Bundesbediensteten in Österreich. <sup>166</sup>

Entgegen der sonstigen Praxis im Unternehmen, wurden während der Krisenphase Presseaussendungen auch als interne Aussendungen auf Yammer gepostet. Dies geschah zweimal, jeweils mit Bezug zur Corona-Krise. Beide Presseaussendungen hatten Unterstützungsangebote der Bank für ihre Partnerunternehmen in der Handels- und Kfz-Branche zum Inhalt. Das Brechen mit der üblichen Praxis, über Yammer keine Presseaussendungen zu posten, hat wohl mit den darin enthaltenen Inhalten zu tun, die positiv behaftet sind und dadurch die affektive Komponente des Zugehörigkeitsgefühls zu einer Organisation ansprechen sollen. <sup>167</sup>

Relativ großen Raum nahm auch die Promotion der Geschäftsführungs-Kommunikation, in der die oberste Managementriege den MitarbeiterInnen in jedem Quartal Einblicke in die Geschäftsergebnisse und die Möglichkeit Fragen zu stellen gibt, Ende April ein. Während sie in regulären Zeiten als Townhall Meeting stattfindet, wurde sie diesmal als rein virtueller Livestream mit der Möglichkeit, Fragen via Chatfunktion zu stellen, abgehalten. Das Grundwesen der Veranstaltung als abwärtskommunikatives Medium mit Elementen der Aufwärtskommunikation blieb dabei unverändert. <sup>168</sup>

#### 8.2.4. Freizeitinformationen

Die über Yammer geposteten Hinweise zur Freizeitgestaltung während des Lockdowns, fielen naturgemäß ausschließlich in die Monate März und April. Sie wurden aber eher spärlich veröffentlicht. Zwei von vier passenden Aussendungen verwiesen auf Informationen und Hilfestellungen für Eltern mit betreuungspflichtigen Kindern im Home-Office, etwa mittels Verweis auf eine externe Online-Lernplattform oder eine externe Broschüre mit Tipps und Ideen für Freizeitaktivitäten zu Hause mit Kindern.

Zusätzlich wurden während der Schließung aller kulturellen Einrichtungen auch Kunst- und Kulturangebote im Internet empfohlen. Außerdem wurde der Apell der REWE Group, gewisse Einkaufszeiten für Risikogruppen freizuhalten, weitergegeben.

---

<sup>166</sup> Vgl. Gaul, 2020.

<sup>167</sup> Vgl. Franke / Felfe, 2008: S. 136.

<sup>168</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 224.

### 8.2.5. Umfragen

Während des Untersuchungszeitraums wurden intern drei Umfragen unter allen MitarbeiterInnen abgehalten. Sie fanden jeweils einmal in den Monaten März, April und Mai statt und stehen sinnbildlich für die jeweiligen Phasen der Krise.

In der ersten Umfrage im März wurde nach dem Vorhandensein eines funktionierenden Internetzugangs, sowie dem Vorhandensein von betreuungspflichtigen Kindern zu Hause gefragt. Die Umfrage diente also der Vorbereitung auf den folgenden vorübergehenden Auszug der MitarbeiterInnen aus den Büros.

Die zweite Umfrage im April fand während der Zeit, als die MitarbeiterInnen von zu Hause aus arbeiteten statt und fragte auch explizit danach, wie die Angestellten mit den veränderten Arbeitsbedingungen im Home-Office zurechtkommen.

Abschließend fand am 18. Mai, als die ersten KollegInnen wieder in ihre Büros zurückkehrten, eine letzte Umfrage statt. Zur Bewusstmachung der Wichtigkeit der Einhaltung des vorgeschriebenen Mindestabstands, wurden zwei Babyelefanten aus Stoff angeschafft und sollten von den MitarbeiterInnen mittels Umfrage ihre Namen bekommen. Diese Umfrage hatte also einen eher unbeschwerten Unterton, thematisierte aber dennoch die Wichtigkeit der Einhaltung der Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit, in einer heiklen Phase, als die potentiellen Risiken der Rückkehr aus dem Home-Office noch nicht komplett absehbar waren.

### 8.3. Loyalitätsfördernde Informationen

Aussagen, die dazu beitragen, bei MitarbeiterInnen ein Gefühl der Dazugehörigkeit und Loyalität zum Unternehmen zu schaffen, fallen in diese Kategorie. Wie auch die anderen Hauptkategorien des Kategoriensystems, ergibt sich diese Kategorie aus den von Heide und Simonsson definierten Zielen von interner Krisenkommunikation.<sup>169</sup> Diese Kategorie unterscheidet sich insofern von den anderen Hauptkategorien, als dass sie vergleichsweise emotionslastiger ist.

---

<sup>169</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49.

### 8.3.1. Verweis auf Stärke des Mutterkonzerns

In dieser Kategorie spielt vor allem die kognitive Komponente der organisationalen Identifikation nach Franke und Felde, also das Wissen der Person um die Zugehörigkeit zu einer Organisation, eine Rolle.<sup>170</sup> In mehreren Aussendungen im März wird auf die Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen, nämlich der internationalen Bankengruppe verwiesen:

*„Es gibt keinen Grund, sich in dieser Krisenzeit um den erfolgreichen Fortbestand unseres Unternehmens Gedanken zu machen. Wir sind stabil und haben eine starke Muttergesellschaft im Rücken!“ (16.3. / Posting 1)*

Generell wird der Status des Mutterkonzerns als eine der weltweit größten und stabilsten Banken, die auch bisherige Krisenzeiten erfolgreich gemeistert hat, betont. Positiv hervorgehoben wird also die globale Bedeutung der Bankengruppe. Dass Globalität eine positive Bedeutung haben kann, erklärt Andreas Strebinger mit seinem „Kompetenz-Cue“. Er geht davon aus, dass die Tatsache, dass ein Unternehmen auf mehreren Märkten erfolgreich ist, für KonsumentInnen ein Zeichen für besondere Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit sein kann.<sup>171</sup> Seine auf KonsumentInnen ausgelegten Gedanken lassen sich wohl auch auf die Angestellten eines Unternehmens umlegen und können daher zu einem Gefühl der Sicherheit und des Wunsches nach Zugehörigkeit führen.

### 8.3.2. Danksagungen

Die Danksagungen fallen primär in den Zeitraum, als die MitarbeiterInnen bereits im Home-Office arbeiten. In zwei von vier gefundenen passenden Stellen, richtet sich anstelle der sonst üblichen Kommunikationsabteilung der CEO der Bank persönlich an die MitarbeiterInnen. In seinen Aussendungen bedankt er sich bei allen KollegInnen und lobt die bereichsübergreifende Zusammenarbeit:

*„Vorab darf ich mich für die hervorragende Teamleistung der Bank insgesamt, für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Unterstützung der Bereichsleiter im Rahmen des Krisenmanagements in den letzten Wochen herzlich bedanken.“ (31.3.)*

---

<sup>170</sup> Vgl. Franke / Felde, 2008: S. 136.

<sup>171</sup> Vgl. Strebinger, 2009: S. 359.

Das in dieser Textpassage vorkommende Lob des Krisenmanagements findet sich in einer anderen Aussendung noch ausführlicher:

*„Wir möchten uns sehr herzlich bei allem [sic!] Kolleginnen und Kollegen bedanken, die im Krisenmanagement unserer Bank bisher ganz hervorragend und professionell agiert haben (Operations, Kommunikation, IT, HR, Betriebsrat und ganz viele andere).“ (16.3. / Posting 1)*

Die Mitglieder des Krisenmanagement-Teams werden also mehrmals explizit gelobt und hervorgehoben, was auch die Bedeutung von gut und effizient gehandhabtem Krisenmanagement unterstreicht.

### 8.3.3. Fürsorgebekundungen

Von allen Kategorien verzeichnet diese die mit Abstand meisten Einträge in das Kategoriensystem. Fürsorgebekundungen ziehen sich durch den gesamten Untersuchungszeitraum und sind in fast jeder Aussendung zu finden, unter anderem auch in der allerersten am 20. Februar und der allerletzten am 22. Mai.

Die prägnanteste Formulierung ist folgender Satz, der in der Regel als Abschluss einer Aussendung verwendet wurde: „Bleiben Sie gesund!“. In manchen Fällen wurde diese Formulierung noch um den Hashtag #stayathome ergänzt.

Das Unternehmen wollte offensichtlich keine Zweifel an seiner Fürsorge für seine Angestellten lassen, was sich auch an diesem Beispiel zeigt, das am 2. März, also noch vor der allgemeinen Abwanderung ins Home-Office, zeigt:

*„Der Schutz der Gesundheit und des Wohlbefindens aller MitarbeiterInnen hat für ... höchste Priorität.“ (2.3.)*

Auch die eigenen Maßnahmen der Bank wurden häufig mit dem Schutz der Gesundheit der MitarbeiterInnen begründet. Darüber hinaus wurde auch auf die psychischen Bedürfnisse der Angestellten eingegangen, indem mehrmals betont wurde, dass sich niemand um seinen oder ihren Job Sorgen machen müsse, da es zu keinem Stellenabbau kommen werde:

*„Es gibt keinen Grund, sich über Ihren Arbeitsplatz Sorgen zu machen. Wir brauchen Sie alle jetzt und zukünftig!“ (16.3. / Posting 1)*

Die Beachtung sowohl physischer, als auch psychischer, Gesundheitsaspekte im Umgang mit Katastrophen, sieht auch James L. Greenstone als essentiell. Er schreibt, dass effektives Bemühen um die Betroffenen während der Akutphase einer Krise langfristige Schäden verhindern oder reduzieren könne. Auch unversehrte Besorgte sollten nicht außer Acht gelassen werden, weshalb effektive Kommunikation während der Krise notwendig sei.<sup>172</sup>

#### 8.3.4. Unterstützungsangebote

Mehrmals wird in den Aussagen betont, dass man den MitarbeiterInnen während dieser Situation bestmöglich zur Seite stehen wolle. Bereits Ende Februar wurde schwangeren Frauen offengestellt, ob sie im Büro oder von zu Hause aus, arbeiten wollen. Mitte März, also während der Home-Office-Phase, wurde auf die Einrichtung von zwei eigenen Hotlines für medizinische und psychische Anliegen verwiesen.

Das umfassendste Unterstützungsangebot wurde Anfang April ausgesprochen.

MitarbeiterInnen wurden fünf Maßnahmen zur Meisterung ihres Alltags angeboten:

- *„Flexwork bis auf Widerruf während Schließung von Bildungseinrichtungen*
- *Anspruch auf Urlaubsabbau*
- *Inanspruchnahme von unbezahltem Urlaub und finanzieller Unterstützung seitens der Bank*
- *Vereinbarung eines Sabbaticals*
- *Stundenreduzierung bei gleichbleibendem Gehalt mit späterer Gegenverrechnung“ (2.4. / Posting 2)*

Anfang Mai wurde die Eröffnung eines eigenen Q&A-Forums auf Yammer angekündigt, um Fragen von allgemeinem Interesse öffentlich beantworten zu können. Für vertrauliche Anliegen wurde mehrmals auf die Möglichkeit einer Mail an die Personalabteilung verwiesen.

#### 8.3.5. Charity-Aktionen

In dieser Kategorie ließ sich nur ein passender Beitrag finden. Am 20. April wurde ein Spendenaufrufvideo des Wiener Jugendrotkreuzes geteilt und gleichzeitig verkündet, dass man als Unternehmen eine Summe von 2.500 Euro spenden werde. Dass in diese Kategorie

---

<sup>172</sup> Vgl. Greenstone, 2008: S. 24, 25.

nur eine Aussendung eingetragen werden konnte lässt sich wohl damit erklären, dass während einer drohenden Wirtschaftskrise keine großen Summen für externe Angelegenheiten ausgegeben werden können.

### 8.3.6. Aussicht auf Rückkehr zur Normalität

Der Begriff „Normalität“ kann auf verschiedene Arten ausgelegt werden. Das Lexikon der Psychologie definiert Normalität als „erwünschtes, akzeptables, gesundes, förderungswürdiges Verhalten im Gegensatz zu unerwünschtem, behandlungsbedürftigem, gestörtem, abweichendem Verhalten“. <sup>173</sup> Diese Definition aus der Psychologie kann auch auf den Zustand einer Gesellschaft umgelegt werden, der während der Covid-19-Pandemie aus der Bahn geworfen wurde. Aus den untersuchten Aussendungen lässt sich herauslesen, dass die Bank unter Normalität die Rückkehr zum gewohnten Arbeitsalltag, also die Rückkehr in die Büros und die KollegInnen wieder persönlich sehen zu können, versteht.

In den Aussendungen wird unter anderem auch der Begriff der „neuen Normalität“ genutzt. Dies ist insofern interessant, da der Begriff in Österreich durch die häufige Erwähnung durch Bundeskanzler Sebastian Kurz während der Covid-Krise politisch besetzt wurde. <sup>174 175</sup> Die bereits in anderen Kategorien festgestellte Anlehnung, und die dadurch intendierte Legitimation, an Entscheidungen und Aussagen der Bundesregierung, setzt sich also auch hier fort.

Tendenziell wird in den Aussagen eine positivere Zukunft in Aussicht gestellt, mit dem Grundton „wir müssen jetzt noch ein bisschen durchhalten, aber keine Sorge, es wird besser!“. Man werde bestmöglich zusammen durch die Krise steuern und sukzessive zu alter Stärke zurückkehren. Dazu passt auch die schon in der Kategorie „Fürsorgebekundungen“ angeführte Aussage, dass es nach der Krise viel zu tun geben werde und man daher alle ArbeiterInnen brauchen werde.

---

<sup>173</sup> Spektrum.de, 2000.

<sup>174</sup> Vgl. Münch, 2020.

<sup>175</sup> Vgl. orf.at (e), 2020.

## 8.4. Informationen zur Erhöhung der Awareness

In diese Kategorie werden alle Textstellen eingeordnet, die sich auf die Zeit nach der Krise beziehen und auf potentielle künftige Krisen verweisen und vorbereiten sollen.

### 8.4.1. Wirtschaftlicher Ausblick

Bereits während der Phase des Lockdowns wurde von der Unternehmensführung die Situation nach der Krise thematisiert. Zentrale Message: Es werden herausfordernde Wochen kommen. Offen zugegeben wird, dass in den kommenden Wochen und Monaten merkbare Umsatzrückgänge verzeichnet und die ursprünglich geplanten Ziele für das Jahr 2020 definitiv nicht erreicht werden dürften:

*„Bereits jetzt ist klar, dass wir in allen unseren Vertriebskanälen (und damit auch im Versicherungsgeschäft) in den nächsten Wochen einen befristeten, aber merklich spürbaren Umsatz- und Ertragsrückgang feststellen werden.“ (16.3. / Posting 1)*

Dennoch wird vorsichtiger Optimismus versprüht, indem betont wird, dass man mit einer sehr robusten Eigenkapital- und Liquiditätssituation in die Covid-Pandemie gestartet sei und mit einem starken Konzern im Rücken wahrscheinlich besser gewappnet und widerstandsfähiger als die meisten anderen Unternehmen in Österreich sei. Da die Bank auch vom Geschäft ihrer Handelspartner abhängig ist, wurde auch die Prüfung von Maßnahmen, die ihren Handelspartnern und KundInnen behilflich sein könnten, angekündigt.

### 8.4.2. Arbeit im Büro

Anlässlich der Rückkehr der ersten MitarbeiterInnen in die Büros am 18. Mai wurden kurz davor die neuen Regeln bezüglich Arbeit im Büro bekanntgegeben. Diese beinhalteten unter anderem, regelmäßig in den Büroräumlichkeiten zu lüften und die Arbeitslaptops nach Feierabend mit nach Hause zu nehmen. Die verpflichtende Mitnahme der Laptops nach Hause lässt darauf schließen, dass die Verantwortlichen die Möglichkeit einer Verschlechterung der Situation, samt neuerlichem Lockdown, als realistisch empfanden und daher auf dieses Szenario vorbereitet sein wollten.

In einer weiteren Aussendung wurden Informationen zur Wiedereröffnung der extern betriebenen Kantine in der Unternehmenszentrale weitergegeben. Essen ist auch Thema einer Aussendung, in der die Freude über die Rückkehr in die Büros und der damit einhergehenden Möglichkeit, wieder mit den KollegInnen Mittagessen gehen zu können, ausgedrückt wurde.

#### 8.4.3. Beobachtung der Situation

Bereits Ende Februar, also zu einem Zeitpunkt, an dem das Thema Covid-19 in Österreich noch nicht allgegenwärtig war, wurde in Aussendungen darauf hingewiesen, dass man das Thema beobachte und bei neuen offiziellen Informationen ein Update geben werde.

Fahrt nahm das Thema im März auf. Ab da häuften sich auch die Anmerkungen, dass man seine Verantwortung als Arbeitgeber ernst nehme und die Situation genau beobachte:

*„wir beobachten die aktuelle Situation zu COVID-19 sehr genau und wir nehmen unsere Verantwortung als Arbeitgeber sehr ernst“ (13.3. / Posting 3)*

Detaillierte Informationen zur Situation in der Bank wurden erst am 31. März der internen Öffentlichkeit verkündet. In einer Information des Managements wurde bekanntgegeben, dass bisher keine Infektionen von Angestellten gemeldet wurden, aber acht Personen aufgrund indirekter Betroffenheit sich in die freiwillige Selbstquarantäne zurückgezogen hätten.

Erwähnung findet auch der seit Anfang März täglich stattfindende interne Krisenstab, in dem die aktuelle Lage und die darauf basierenden Maßnahmen von den Führungskräften diskutiert und entschieden werden. Außerdem wurde ebenfalls am 31. März verkündet, dass man vorerst für keinen Unternehmensbereich Kurzarbeit beantragen werde, die Lage aber weiterhin beobachten und regelmäßig evaluieren werde.

## 9. Ergebnisse der standardisierten Befragung

### 9.1. Soziodemografische Daten

#### 9.1.1. Geschlecht

##### „Ich identifiziere mich als:“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

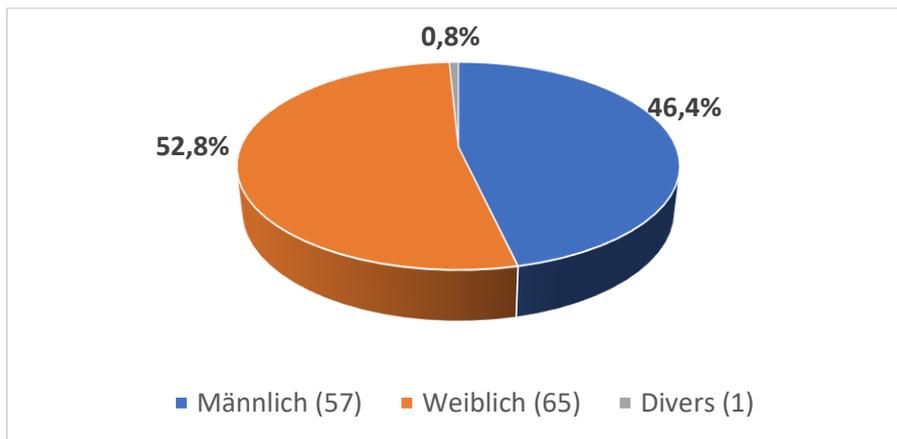


Abbildung 3: Geschlechtsverteilung

Der Fragebogen wurde insgesamt von 123 MitarbeiterInnen der untersuchten Bank bis zum Ende ausgefüllt. Die Anzahl der Teilnehmerinnen machte mit 65 Personen (52,8%) etwas mehr als die Hälfte aus. Die Anzahl der Teilnehmer war mit 57 Personen (46,4%) etwas niedriger. Eine Person identifizierte sich als divers (0,8%).

## 9.1.2. Alter

„Bitte geben Sie ihr Alter in Jahren an:“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

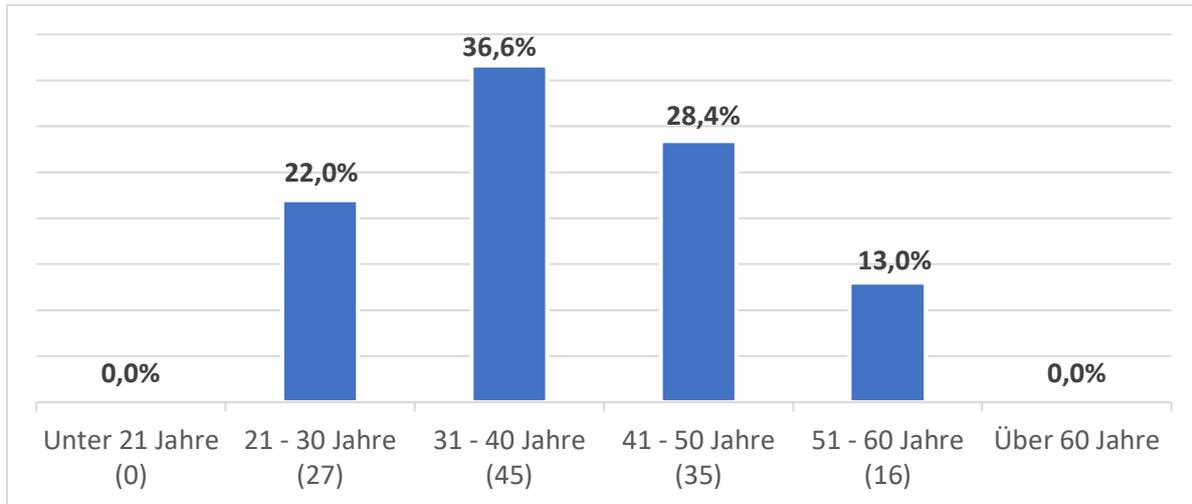


Abbildung 4: Altersverteilung

Betrachtet man die Altersverteilung der teilnehmenden Personen, fällt auf, dass weder sehr alte, noch sehr junge MitarbeiterInnen an der Befragung teilgenommen haben. Den größten Anteil machte die Altersgruppe zwischen 31 und 40 Jahren mit 45 TeilnehmerInnen (36,6%) aus, gefolgt von der Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren mit 35 TeilnehmerInnen (28,4%). Etwas dahinter lagen die 21- bis 30-Jährigen mit einer Anzahl von 27 Personen (22%). Den geringsten Anteil der vertretenen Altersgruppen machten die 51- bis 60-Jährigen aus. Dazu zählten 16 Angestellte bzw. 13% der Befragten. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden betrug rund 38,7 Jahre.

### 9.1.3. Dienstjahre

#### „Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Unternehmen?“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

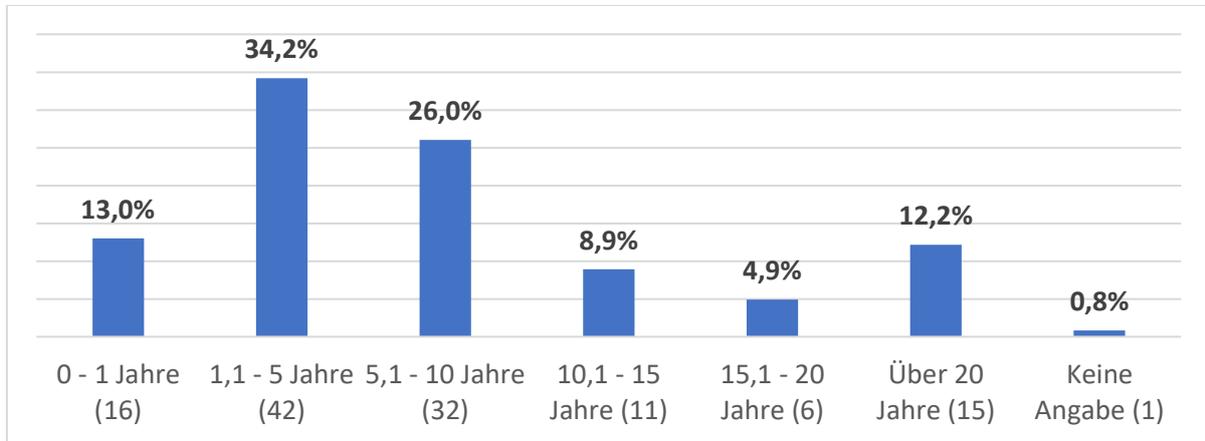


Abbildung 5: Dienstjahre im Unternehmen

Die größte Gruppe stellten die 42 Teilnehmenden (34,2%), die zwischen 1,1 und 5 Jahren im Unternehmen tätig sind, gefolgt von 32 MitarbeiterInnen (26%), die bei 5,1 bis 10 Dienstjahren liegen. Vergleicht man die „Frischlinge“ mit den „alten Hasen“, lagen die 16 TeilnehmerInnen (13%) mit höchstens einem Dienstjahr knapp vor den 15 TeilnehmerInnen (12,2%) mit über 20 Dienstjahren bei der untersuchten Bank. Der Anteil jener, die schon 10,1 bis 15 Jahre bei der Bank tätig sind, lag bei 11 von 123 TeilnehmerInnen (8,9%). Die, zumindest bei der Befragung, kleinste Gruppe bildeten die 6 MitarbeiterInnen (4,9%) mit 15,1 bis 20 Dienstjahren im Unternehmen. Eine Person ließ das Antwortfeld zu dieser Frage leer.

## 9.2. Informations- und Austauschkanäle

### 9.2.1. Wichtigste Informationskanäle

**„Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) über Vorgänge in Ihrem Unternehmen zu informieren?“**

(n = 123 Personen – Angaben in Prozent)

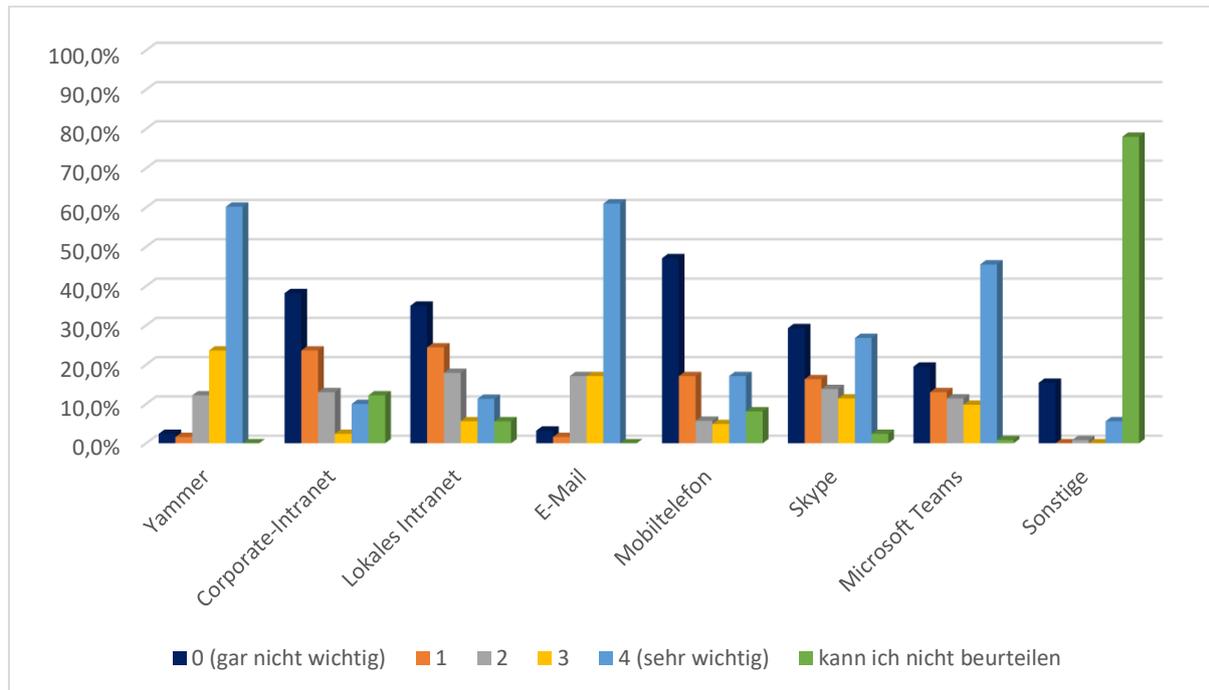


Abbildung 6: Informationskanäle

Zieht man den höchsten Punkt 4 auf der Bewertungsskala als Kriterium für die Wichtigkeit eines Kommunikationskanals heran, lag der Informationsgewinn per E-Mail mit 75 Stimmen (61%) knapp an erster Stelle. 21 MitarbeiterInnen (17,1%) vergaben die zweithöchste Bewertung 3, ebenso viele die Bewertung 2. Nur insgesamt 6 Stimmen machten die zwei hintersten Optionen aus, davon 2 Stimmen (1,6%) für Punkt 1 und 4 Stimmen (3,2%) für die niedrigste Bewertungsmöglichkeit 0. Der Beurteilung entschlagen hat sich niemand.

Nur knapp hinter der E-Mail lag das interne soziale Netzwerk Yammer. Mit 74 Stimmen (60,2%) für Punkt 4 und 29 Stimmen (23,6%) für Punkt 3 überholte es, bei Gesamtbetrachtung der zwei höchsten Bewertungsmöglichkeiten, die E-Mail sogar hinsichtlich Wichtigkeit für den Informationsgewinn. 15 MitarbeiterInnen (12,2%) bewerteten Yammer mit dem Skalenpunkt 2. Punkt 1 erhielt 2 Stimmen (1,6%), der niedrigste Punkt 0 erhielt 3 Stimmen (2,4%). Auch hier entslug sich niemand der Bewertung.

Der nächstwichtigste Kanal lag bereits ein wenig hinter den zwei höchstgereihten. 56 Angestellte (45,5%) sahen Microsoft Teams als sehr wichtig für den internen Informationsgewinn. 12 MitarbeiterInnen (9,8) vergaben den zweithöchsten Skalenpunkt 3. Punkt 2 erhielt 14 Stimmen (11,4%). Stärker vertreten waren die zwei niedrigsten Optionen: 16 Stimmen (13%) entfielen auf Punkt 1 und sogar 24 Stimmen (19,5%) auf die Option 0 (gar nicht wichtig). Eine Person wollte hierzu keine Bewertung abgeben.

Ein polarisiertes Bild zeigte sich bei den Bewertungen für Instant-Messaging-Dienst Skype. 33 MitarbeiterInnen (26,8%) vergaben die Höchstpunktzahl 4, aber auch 36 MitarbeiterInnen (29,3%) vergaben den niedrigsten Wert 0. Auch die Werte dazwischen fielen recht ausgeglichen aus, aber mit Tendenz zu niedrigen Werten. 14 Stimmen (11,4%) entfielen auf Punkt 3. Der Medianwert 2 erhielt 17 Stimmen (13,8%). 20 Angestellte (16,3%) bewerteten Skype mit dem Wert 1. Drei Personen wollten keine Bewertung abgeben.

Einen deutlich niedrigeren Bewertungsschnitt weist die Kommunikation per Mobiltelefon auf. 21 Personen (17,1%) vergaben den Topwert 4. Der nächste Skalenwert 3 erhielt schon nur noch 6 Stimmen (4,9%), gefolgt von 7 Stimmen (5,7%) für Punkt 2. Höhere Zahlen finden sich im unterdurchschnittlichen Bereich: 21 MitarbeiterInnen (17,1%) bewerteten die Wichtigkeit des Mobiltelefons mit dem Wert 1. Mit 58 Stimmen bzw. 47,1% bewertete fast die Hälfte der Befragten das Mobiltelefon als gar nicht wichtig für den Informationserwerb zu Vorgängen im Unternehmen, was in dieser Kategorie den mit Abstand höchsten Wert unter allen abgefragten Kanälen bedeutet. 10 Personen konnten diesen Kanal nicht beurteilen.

Keine Rolle beim Informationserwerb der MitarbeiterInnen zu Vorgängen im Unternehmen spielten auch das lokale und das internationale Intranet. Knapp die Nase vorne hatte das lokale Intranet: 14 Personen (11,3%) bewerteten es als sehr wichtig, das Corporate-Intranet konnte hier 13 Stimmen (10%) erreichen. Auch beim zweithöchsten Wert 3 lag das lokale Intranet mit 7 Stimmen (5,6%) vor den 3 Stimmen (2,4%) für das Corporate-Intranet. 22 MitarbeiterInnen (17,9%) bewerteten das lokale Intranet mit dem Wert 2. In der gleichen Kategorie erhielt das Corporate-Intranet 16 Stimmen (13%). In den niedrigen Regionen stiegen die Zahlen wieder: 30 MitarbeiterInnen (24,4%) vergaben den zweitniedrigsten Wert 1 an das lokale Intranet. Die Differenz zum internationalen Intranet fiel mit 29 Stimmen für Wert 1 (23,6%) nur marginal aus. Etwas höher fiel der Unterschied bei der niedrigsten Bewertungsstufe aus: Während 47 Angestellte (38,2%) das Corporate als gar nicht wichtig empfanden, sahen dies beim lokalen Intranet nur 43 MitarbeiterInnen (35%) so. Der Anteil

jener, die keine Meinung dazu hatten, fiel beim Corporate-Intranet höher aus (15 Stimmen bzw. 12,2%), als beim lokalen Intranet (7 Stimmen bzw. 5,6%).

Den Befragten wurde auch die Möglichkeit gegeben, sonstige Kanäle zu nennen und zu bewerten. Acht MitarbeiterInnen nutzten die Möglichkeit zur Nennung auch. Genannt wurden etwa Meetings, KollegInnen, der Betriebsrat und Vorgesetzte. Diese spielten jedoch gesamt gesehen keine Rolle: Mit 96 Stimmen bzw. 78%, hatte die überwältigende Mehrheit der Befragten keine Meinung zu sonstigen Kanälen. Nur 7 Personen (5,6%) bewerteten sie als sehr wichtig, dafür 19 Personen (15,4%) als gar nicht wichtig. Eine Person vergab den Wert 2 (0,8%). Die Skalenpunkte 1 und 3 wurden hier nicht vergeben.

### 9.2.2. Wichtigste Kanäle zum Austausch mit KollegInnen

**„Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) im Team und mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen?“**

(n = 123 Personen – Angaben in Prozent)

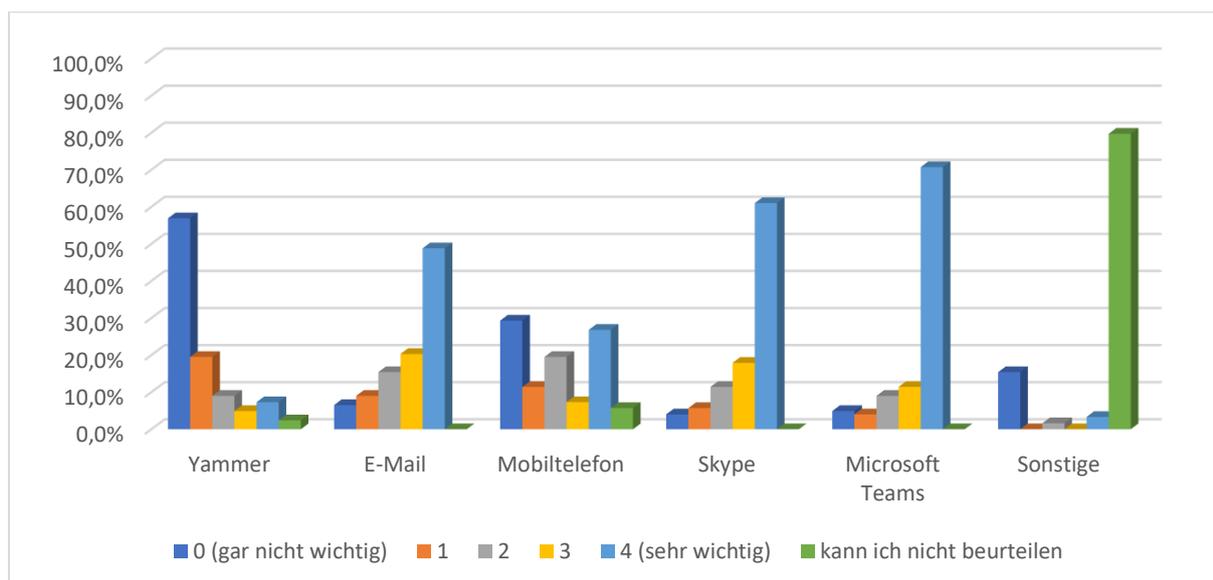


Abbildung 7: Kanäle für den Austausch

Vergleicht man die Ergebnisse dieser Frage mit jenen der vorherigen, stechen die teils großen prozentuellen Unterschiede ins Auge. Waren bei der Frage nach der Wichtigkeit für den Informationsaustausch noch die Kanäle E-Mail und Yammer die Spitzenreiter, rangieren sie hier nur unter ferner liefen.

Die Nummer Eins in dieser Kategorie war, mit 87 Abstimmungen (70,7%) für die Höchstnote 4, Microsoft Teams. 14 MitarbeiterInnen (11,4%) bewerteten diesen Kanal mit dem Skalenwert 3. Der Wert 2 erhielt 11 Stimmen (9%), der Wert 1 erhielt 5 Stimmen (4%). Nur 6 Personen (4,9%) empfanden Microsoft Teams als gar nicht wichtig für den Austausch im Team und mit KollegInnen. Hier enthielt sich niemand einer Bewertung.

Knapp dahinter rangierte Skype: 75 MitarbeiterInnen (61%) gaben diesem Kanal den Wert 4. Die zweithöchste Bewertungsmöglichkeit 3 fällt mit 22 Stimmen (17,9%) sogar etwas höher aus als jene von Microsoft Teams. Auch der Medianwert 2 lag mit 14 Bewertungen (11,4%) knapp über jenem des Spitzenreiters. 7 (5,7%) der abgegebenen Bewertungen entfielen auf Skalenpunkt 1. Der niedrigste Wert 0 machte 5 Stimmen (4%) aus. Auch hier entschlug sich niemand der Bewertung.

Der Spitzenreiter der vorherigen Frage, die E-Mail, musste sich in dieser Kategorie mit dem dritten Rang begnügen. Dennoch wählte fast die Hälfte der Befragten (60 Stimmen bzw. 48,8%) den Höchstwert 4. Auch der zweithöchste Wert 3 fiel mit 25 Stimmabgaben (20,3%) nicht schlecht aus. 19 MitarbeiterInnen (15,4%) wählten den Medianwert 2. Skalenwert 1 erhielt 11 Stimmen (9%). Der niedrigste Wert 0 wurde von 8 MitarbeiterInnen (6,5%) gewählt. Die Option „kann ich nicht beurteilen“ wurde nicht gewählt.

Recht durchschnittlich fielen die Bewertungen für das Mobiltelefon aus. Der Höchstwert 4 und der Tiefpunkt 0 hielten sich mit 33 Stimmen (26,8%) respektive 36 Stimmen (29,3%), ziemlich die Waage. 9 Angestellte (7,3%) stimmten für den zweithöchsten Wert 3. Stärker vertreten war der Medianwert 2 mit 24 Stimmen (19,5%). 14 Personen bewerteten das Mobiltelefon mit dem Wert 1 (11,4%) und 7 Personen (5,7%) wollten diesen Kanal nicht bewerten.

Während Yammer für den Informationsgewinn eine große Rolle spielte, war es für den Austausch kaum gefragt. Nur 9 MitarbeiterInnen (7,3%) sahen das Portal dafür als sehr wichtig. Nicht viel besser fielen die Bewertungen für die Werte 3 (6 Stimmen bzw. 4,9%) und 2 (11 Stimmen bzw. 9%) aus. Dafür stimmten 24 Personen (19,5%) für Wert 1 und sogar 70 Personen (56,9%) für den Tiefstwert 0. 3 Angestellte wollten es nicht beurteilen.

Auch hier gab es die Option, zusätzliche Kanäle zu nennen und zu bewerten. Hier wurden etwa Meetings, Whatsapp, Vorgesetzte und der Betriebsrat genannt. Sonstige Optionen waren aber nur für 4 MitarbeiterInnen (3,3%) sehr wichtig. Die Werte 3 und 1 wurden nicht ausgewählt. Der Medianwert 2 wurde von 2 Personen (1,6%) gewählt. Für 19 Befragte

(15,4%) waren weitere Optionen gar nicht wichtig. Wie bei der vorherigen Frage, wollte die überwältigende Mehrheit der Befragten (98 Personen bzw. 79,7%) kein Urteil über weitere Kommunikationskanäle abgeben.

## 9.3. Persönliche Empfindungen

### 9.3.1. Geistige Empfindung der Krisenzeit

**„Wie haben Sie die Zeit der unmittelbaren Corona-Krise (März – Mai) geistig empfunden?“**

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

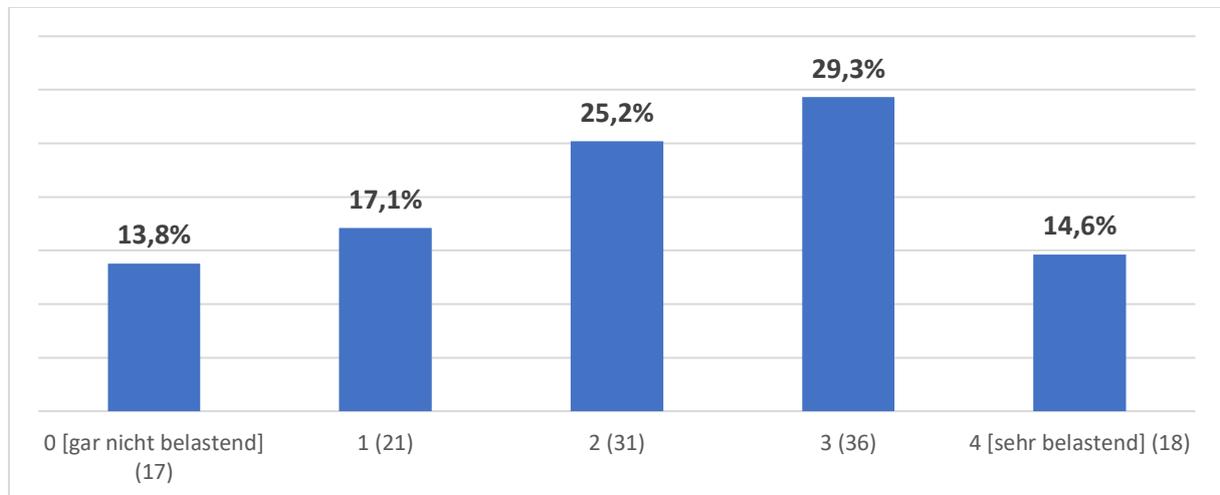


Abbildung 8: Mentale Empfindung Krise

18 Befragte (14,6%) gaben an, sich durch die Corona-Krise sehr belastet gefühlt zu haben. Den größten Anteil machte der zweithöchste Wert 3 mit 36 Stimmen bzw. 29,3% aus. Knapp dahinter: Wert 2 mit 31 Stimmen (25,2%). 21 MitarbeiterInnen (17,1%) stimmten für Skalenwert 1. 17 Angestellte (13,8%) fühlten sich durch die Krisenzeit sehr belastet. Die Antworten verteilten sich bei dieser Frage recht ausgewogen, jedoch mit einer Tendenz in die höheren Regionen, was darauf hindeutet, dass die Corona-Krise den Großteil der Angestellten in unterschiedlichen Ausprägungen sehr wohl belastet hat.

### 9.3.2. Zufriedenheit mit dem Informationsangebot

**„Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit dem Informationsangebot Ihres Arbeitgebers während der Krise waren:“**

(n = 123 Personen – Angaben in Prozent)

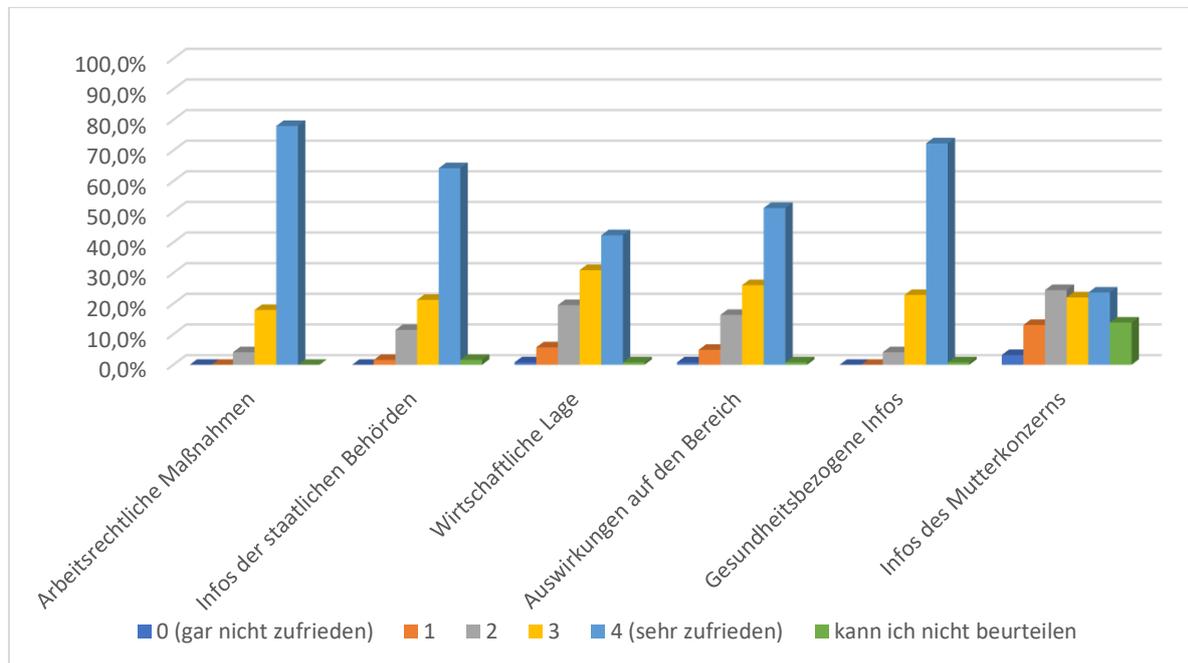


Abbildung 9: Informationsangebot

Grundsätzlich schnitten alle abgefragten Informationsangebote mit einer Ausnahme sehr gut ab. Gleich 96 Personen (78%) zeigten sich mit den Informationen zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen des Unternehmens sehr zufrieden. 22 MitarbeiterInnen (17,9%) vergaben den zweithöchsten Wert 3. Der niedrigste vergebene Wert war 3. 5 MitarbeiterInnen bzw. 4,1% bewerteten so. Das sehr gute Ergebnis wird noch durch die Absenz der niedrigen Werte 1 und 0 unterstrichen. Auch die Option „kann ich nicht beurteilen“ wurde nicht gewählt.

Auf dem gleichen Level lag auch die Zufriedenheit mit gesundheitsbezogenen Informationen zu Maßnahmen oder Verhaltensweisen, die die Gefahr einer Infektion mit Covid-19 verringern sollten: 89 MitarbeiterInnen (72,3%) vergaben den Höchstwert 4. 28 Befragte wählten Wert 3 (22,8%). Dahinter erfolgte ein großer Sprung nach unten: Nur 5 Personen (4,1%) vergaben Wert 2, die Werte 1 und 0 wurden, ebenso wie die Option „kann ich nicht beurteilen“, in keiner Befragung ausgewählt.

An dritter Stelle folgte die Weitergabe von Informationen der staatlichen Behörden. Der Topwert 4 wurde 79 Mal (64,2%) vergeben, der Wert 3 insgesamt 26 Mal (21,2%). Neben 14

Stimmen (11,2%) für Wert 2 wurden hier zum ersten Mal in dieser Auflistung Bewertungen für Wert 1 abgegeben, jedoch nur 2 (1,6%). Wert 0 erhielt wieder keine Stimme. 2 Personen (1,6%) meinten, sie könnten dies nicht beurteilen.

Noch immer im klar positiven Bereich lagen die Bewertungen zur Zufriedenheit zu Informationen bezüglich Auswirkungen der Krise auf den jeweiligen Unternehmensbereich. Mit 63 Stimmen (51,2%) zeigte sich knapp mehr als die Hälfte der Befragten damit sehr zufrieden. Auch die folgenden Werte fielen mit 32 Stimmen (26%) für Wert 3 und 20 Stimmen (16,3%) für Wert 2 zufriedenstellend aus. Neben 6 Stimmen (4,9%) für Wert 1, gab es jedoch auch die erste Stimme (0,8%) für den Tiefstwert 0. Ebenfalls eine Person (0,8%) wollte keine Beurteilung abgeben.

52 Personen (42,3%) zeigten sich mit den Informationen zur Wirtschaftlichen Lage des Unternehmens sehr zufrieden. Im Gegensatz zu den vorherigen Kategorien lag dieser Wert damit zum ersten Mal unter der absoluten Mehrheit. 38 Personen (30,9%) vergaben den zweithöchsten Wert 3. 24 MitarbeiterInnen (19,5%) bewerteten diese Kategorie mit dem Wert 2. 7 TeilnehmerInnen (5,7%) vergaben den Wert 1. Eine Person (0,8%) zeigte sich mit den Informationen zur wirtschaftlichen Lage gar nicht zufrieden. Ebenfalls eine Person (0,8%) wollte keine Beurteilung abgeben.

Ambivalenter fielen die Beurteilungen zur Zufriedenheit mit der Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns durch die Unternehmenskommunikation aus. So fielen die Ergebnisse der ersten drei Werte mit 29 Stimmen (23,6%) für Wert 4, 27 Stimmen (22%) für Wert 3 und 30 Stimmen (24,4%) für Wert 2, fast ident aus. Diese Kategorie war damit die einzige, in welcher der Höchstwert 4 nicht die meisten Stimmabgaben bekommen hat. 16 Personen (13%) vergaben den Wert 1. 4 MitarbeiterInnen (3,2%) waren gar nicht zufrieden. 17 Angestellte wollten keine Beurteilung abgeben, was diesbezüglich den absoluten Höchstwert unter allen Antwortmöglichkeiten zu dieser Frage darstellt.

### 9.3.3. Häufigkeit der Informationen

#### „Wie bewerten Sie die Häufigkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Corona-Krise?“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

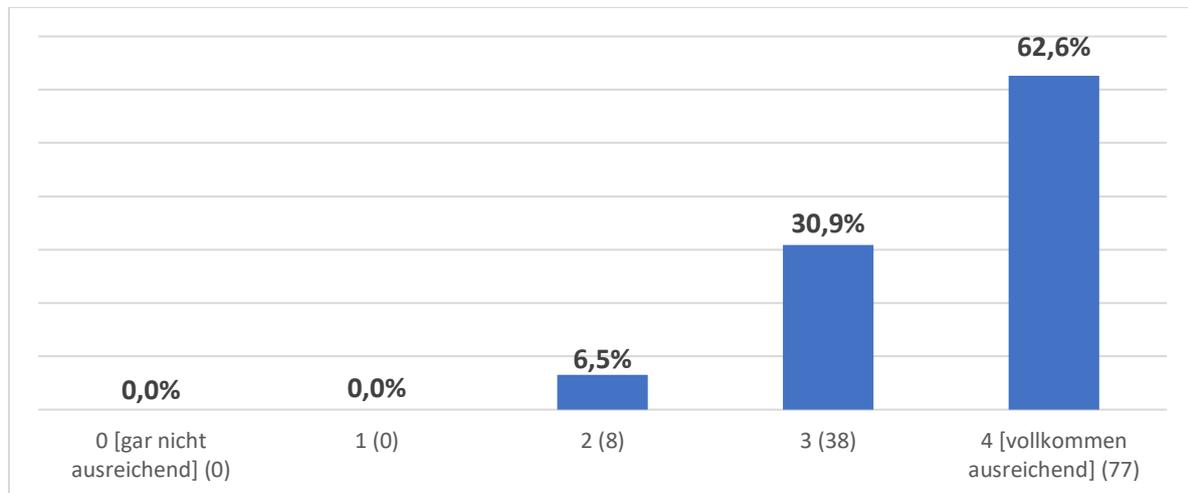


Abbildung 10: Häufigkeit der Infos

Die Ergebnisse zu dieser Frage zeigen, dass aus Sicht der MitarbeiterInnen während der Corona-Krise kein Mangel an Informationen herrschte. 77 Angestellte (62,6%) waren der Meinung, es sei vollkommen ausreichend gewesen. Auch der zweithöchste Wert 3 erhielt 38 Stimmen (30,9%). Nur 8 Personen (6,5%) waren mittelmäßig zufrieden mit der Frequenz. Bemerkenswert: Die zwei niedrigsten Antwortmöglichkeiten 1 und 0 erhielten keine einzige Stimme.

### 9.3.4. Verständlichkeit der Informationen

#### „Wie bewerten Sie die Verständlichkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Krise?“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

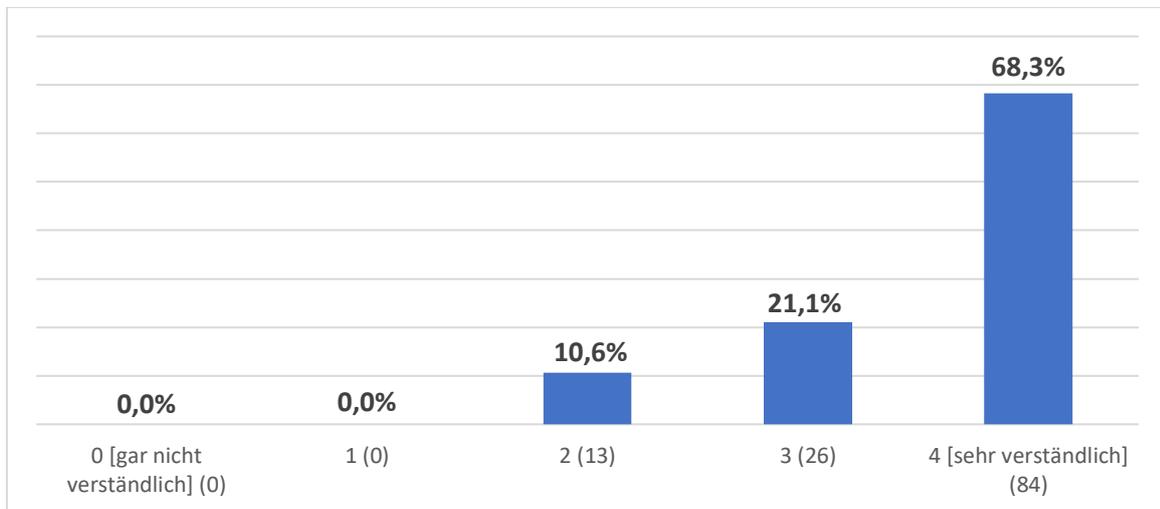


Abbildung 11: Verständlichkeit der Infos

Ähnlich wie die Ergebnisse der vorherigen Frage, fielen die Resultate auch hier außerordentlich positiv für die interne Unternehmenskommunikation aus. Mit 84 Stimmabgaben (68,3%) wählten noch mehr MitarbeiterInnen den Höchstwert 4 als in der vorherigen Frage zur Häufigkeit. Der zweithöchste Wert 3 wurde von 26 Angestellten (21,1%) ausgewählt, Wert 2 von 13 Teilnehmenden (10,6%). Wie bei der vorherigen Frage, wurden die zwei niedrigsten Antwortmöglichkeiten auch hier nicht ausgewählt.

## 9.4. Arbeit im Home-Office

### 9.4.1. Generelle Einstellung

**„Wie stehen Sie generell der Arbeit im Home-Office gegenüber?“**

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

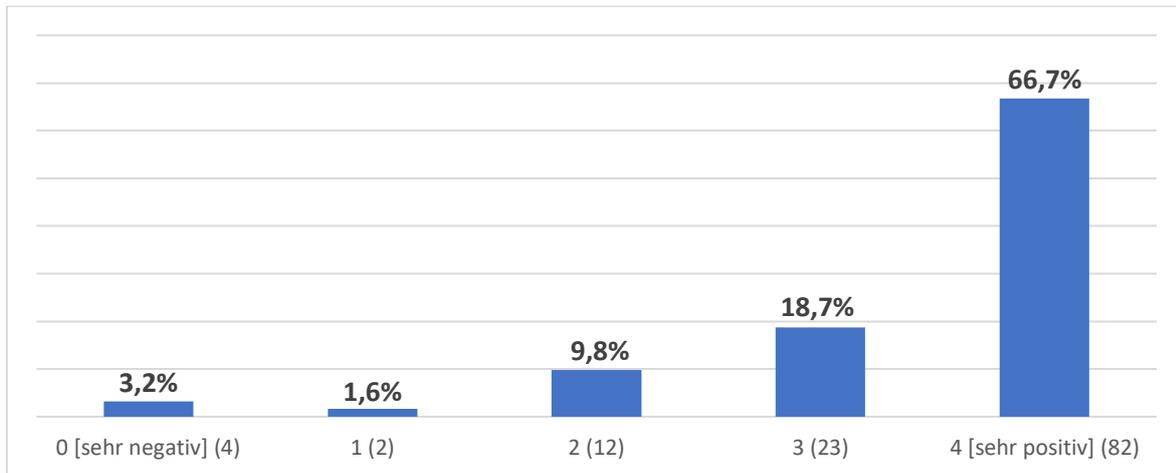


Abbildung 12: Generelle Einstellung HO

Die abgegebenen Antworten zeigten, dass mit 82 Stimmen (66,7%) die absolute Mehrheit der TeilnehmerInnen der Arbeit im Home-Office generell sehr positiv gegenüberstand. 23 TeilnehmerInnen (18,7%) wählten Wert 3, 12 TeilnehmerInnen (9,8%) entschieden sich für Wert 2. Die ablehnenden Stimmen fielen mit 2 Bewertungen (1,6%) für Wert 1 und 4 Bewertungen (3,2%) für den Tiefstwert 0 hingegen sehr spärlich aus.

### 9.4.2. Während des Lockdowns

### „Wie haben Sie die Arbeit im Home-Office während des Lockdowns empfunden?“

(n = 123 Personen – Angaben in absoluten Zahlen und Prozent)

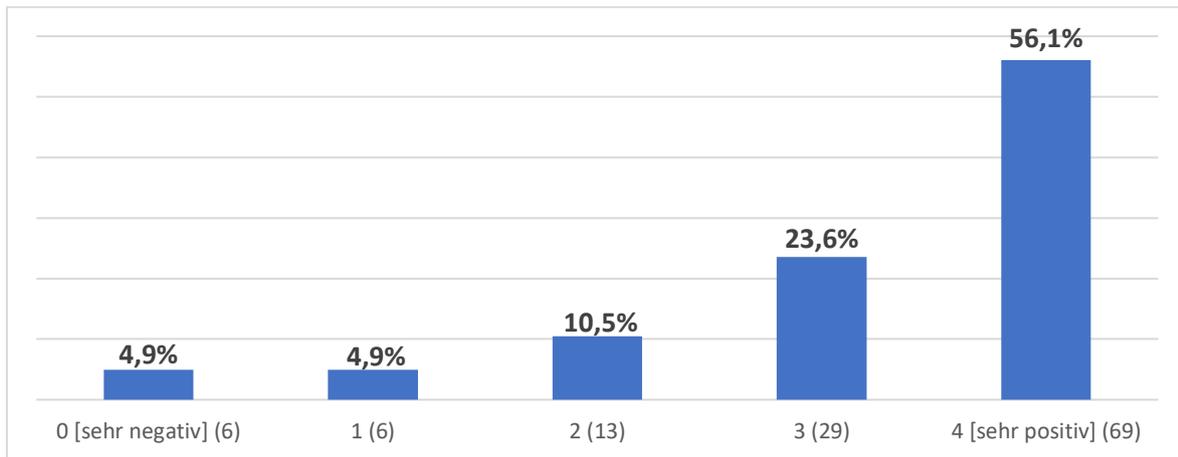


Abbildung 13: Einstellung HO im Lockdown

Vergleicht man die Ergebnisse dieser Frage mit jenen der vorherigen fällt auf, dass die Meinungen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns immer noch sehr positiv ausfielen, jedoch geringfügig schlechter als zu „regulären“ Zeiten. Die Zahl jener, die sie als sehr positiv empfunden haben, ging auf hohem Niveau auf 69 TeilnehmerInnen (56,1%) zurück. Die Stimmen für Wert 3 stiegen hingegen auf 29 (23,6%). Der Medianwert 2 blieb mit 13 Stimmen (10,5%) fast gleich. Die niedrigen Werte 1 und 0 stiegen hingegen auf jeweils 6 Stimmen bzw. 4,9%.

### 9.4.3. Aussagen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns

#### „Wie stehen Sie folgenden Aussagen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns gegenüber?“

(n = 123 Personen – Angaben in Prozent)

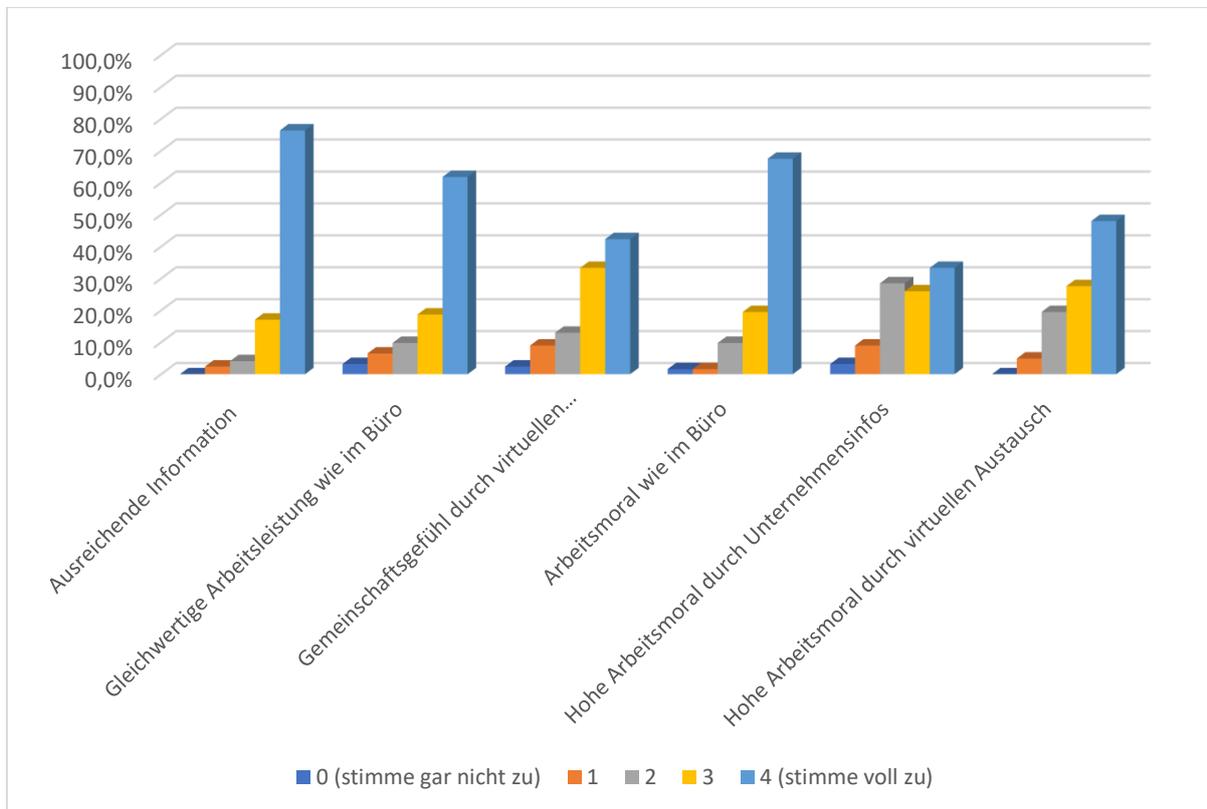


Abbildung 14: Aussagen zu Home-Office

In dieser Frage wurden den Befragten mehrere Aussagen zum Thema Home-Office während des Lockdowns vorgestellt, zu denen sie den Grad ihrer Zustimmung bekanntgeben sollten. Der Aussage „*Ich habe mich vom Unternehmen für das Arbeiten von zu Hause aus ausreichend informiert gefühlt.*“ stimmten 94 Befragte (76,4%) vollkommen zu. Durch die hohe Konzentration der Stimmen auf diesen Wert, fielen die restlichen entsprechend niedrig aus: 21 Angestellte (17,1%) vergaben den Wert 3. 5 MitarbeiterInnen (4,1%) vergaben den Wert 2. 3 Stimmen entfielen auf Wert 1. Der niedrigste Wert 0 erhielt keine Stimme.

Die Aussage „*Ich konnte meine Arbeit im Home-Office genauso gut verrichten, wie normalerweise im Büro/Filiale/Außendienst.*“ bewerteten 76 MitarbeiterInnen (61,8%) mit dem Höchstwert 4. 23 Personen (18,7%) stimmten für Wert 3. Danach erfolgt wieder ein kleiner Sprung nach unten: 12 Befragte (9,8%) stimmten für Wert 2, 8 Befragte (6,5%) für Wert 1. 4 Angestellte (3,2%) stimmten der Aussage gar nicht zu.

Der Aussage „*Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir ein Gefühl von Gemeinschaft gegeben.*“ stimmten 52 Befragte (42,3%) zu, was einen Abfall im Vergleich mit den vorherigen Aussagen bedeutete. Dies wurde aber durch die hohe Zustimmungsrates des zweithöchsten Werts 3 (41 Stimmen bzw. 33,3%) wieder relativiert. 16 Personen (13%) stimmten für Wert 2, 11 Personen (9%) für Wert 1. 3 Befragte (2,4%) stimmten der Aussage gar nicht zu.

Die Aussage „*Meine Arbeitsmoral war im Home-Office gleich hoch, oder sogar höher, als normalerweise im Büro/Filiale/Außendienst.*“ erhielt hohe Zustimmung: 83 Angestellte (67,5%) vergaben den Höchstwert 4. 24 Befragte (19,5%) vergaben den Wert 3. 12 Personen (9,8%) stimmten für Wert 2. Nur jeweils 2 Personen (1,6%) stimmten für die Werte 1 und 0.

Der Aussage „*Die Informationen des Unternehmens haben mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.*“ stimmten 41 Personen (33,3%) vollkommen zu. Nur knapp dahinter lagen die Werte 3 (32 Personen bzw. 26%) und 2 (35 Stimmen bzw. 28,5%), was eine höhere Heterogenität als bei den vorherigen Aussagen bedeutete. Die Werte 1 (11 Stimmen bzw. 9%) und 0 (4 Stimmen bzw. 3,2%) fielen dagegen ab.

Als direkter Vergleich diente die nächste Aussage: „*Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.*“ Und sie gewann diesen Vergleich: Mit 59 Stimmen (48%) lag die Zustimmungsrates zum Höchstwert 4 klar über jener der vorherigen Aussage. Vergleichbar fielen die dahinter folgenden Werte 3 (34 Stimmen bzw. 27,6%) und 2 (24 Stimmen bzw. 19,5%) aus. Den Wert 1 wählten 6 Befragte (4,9%). Keine/r der Befragten stimmte der Aussage gar nicht zu. Der virtuelle Austausch mit KollegInnen schien also wichtiger für die Arbeitsmoral der MitarbeiterInnen gewesen zu sein, als die Informationen des Unternehmens.

## 9.5. Generelle Arbeit im Unternehmen

### 9.5.1. Aussagen zur Arbeit im Unternehmen

#### „Wie stehen Sie folgenden Aussagen gegenüber?“

(n = 123 Personen – Angaben in Prozent)

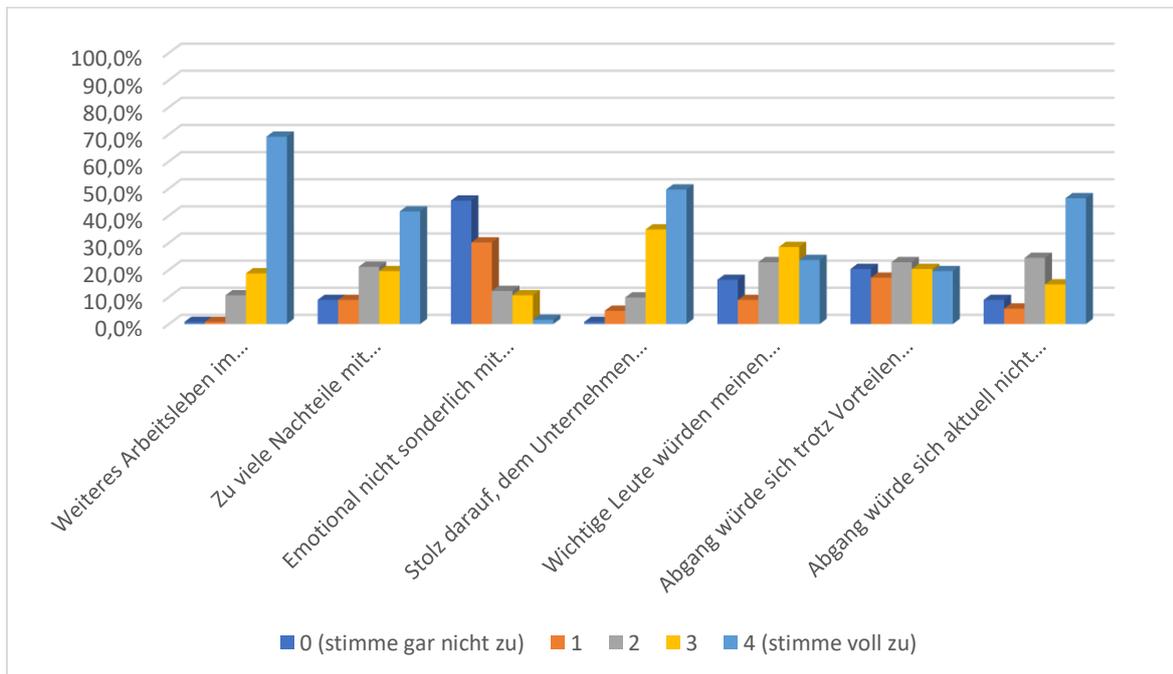


Abbildung 15: Aussagen zum Unternehmen

In dieser Frage wurden den Befragten mehrere Aussagen zu ihrer generellen Situation und Arbeit im Unternehmen zur Bewertung vorgestellt. Der Aussage „*Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.*“ stimmten 85 Befragte (69,1%) voll zu. 18,7% bzw. 23 Angestellte wählten hier den zweithöchsten Wert 3. 13 MitarbeiterInnen (10,6%) wählten den Skalenwert 2. Nur jeweils eine Person (0,8%) wählte die zwei niedrigsten Werte 1 und 0.

Die Aussage „*Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan das Unternehmen verlassen würde.*“ bewerteten 51 Angestellte (41,5%) mit dem Höchstwert 4. Die folgenden Werte liegen mit 24 Stimmen (19,5%) für Wert 3 und 26 Stimmen (21,1%) für Wert 2 etwa auf dem gleichen Niveau. Jeweils 11 Personen (8,9%) stimmten für die zwei niedrigsten Werte 1 und 0.

Die Aussage „*Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Unternehmen verbunden.*“ drehte das übliche Schema der Aussagen um, was sich auch in den Antworten niederschlug:

Nur zwei Personen (1,6%) stimmten der Aussage voll zu. Hingegen lehnten 56 Personen (45,5%) die Aussage komplett ab und signalisierten dadurch ihre Verbundenheit zum Unternehmen. 13 Befragte (10,6%) wählten Wert 3, 15 Befragte (12,2%) den Wert 2. 37 Personen (30,1%) wählten Wert 1 und zeigten damit auch recht hohe emotionale Verbundenheit.

Quasi die entgegengesetzte Aussage: „*Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören*“. Mit 61 Stimmabgaben (49,6%) stimmte knapp die Hälfte der Befragten der Aussage vollkommen zu. 43 Angestellte (34,9%) wählten Skalenpunkt 3. Dahinter folgte ein großer Sprung: 12 Befragte (9,8%) stimmten für Wert 2, 6 Befragte (4,9%) stimmten für Wert 1. Nur eine Person (0,8%) stimmte dieser Aussage gar nicht zu.

Der Aussage „*Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich das Unternehmen verlassen würde.*“ stimmten 29 Befragte (23,6%) vollkommen zu. Etwas höher lag mit 35 Stimmen (28,4%) Wert 3. 28 Personen (22,8%) stimmten für Wert 2, 11 Personen (8,9%) für Wert 1. 20 MitarbeiterInnen (16,3%) stimmten dieser Aussage gar nicht zu.

Die Aussage „*Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, das Unternehmen zu verlassen.*“ wurde von 24 Befragten (19,5%) mit der Höchstnote 4 bewertet. Der niedrigste Wert 0 erhielt mit 25 Stimmen (20,3%) jedoch ganz knapp mehr Stimmen. Die restlichen Stimmen verteilten sich recht ausgeglichen auf die anderen Werte: 25 Personen (20,3%) wählten Wert 3, 28 Personen (22,8%) wählten Wert 2 und 21 Personen (17,1%) wählten Wert 1.

Quasi als Vergleich diente die Aussage „*Es würde sich für mich nicht richtig anfühlen, wenn ich das Unternehmen jetzt verlassen würde.*“. Knapp die Hälfte der Befragten (57 Stimmen bzw. 46,4%) stimmte dieser Aussage vollkommen zu. 18 Personen (14,6%) wählten den zweithöchsten Wert 3. 30 Personen (24,4%) entschieden sich für den Medianwert 2. 7 MitarbeiterInnen (5,7%) wählten Wert 1 und 11 MitarbeiterInnen (8,9%) wählten den Tiefstwert 0.

## 10. Beantwortung der Forschungsfragen

### 10.1. Inhalte der internen Aussendungen

#### **„Welche Inhalte haben die internen Aussendungen während der Krisenzeit?“**

Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden Aussendungen untersucht, die allen MitarbeiterInnen über das soziale Intranet Yammer zugänglich waren. Der Untersuchungszeitraum reichte vom 20. Februar 2020 bis zum 22. Mai 2020, die Begründung für diesen Zeitraum ist im Kapitel 9.1.2. zu finden.

Obwohl Yammer als Intranet-Plattform eigentlich als Instrument der Horizontalkommunikation gilt, waren die Aussendungen aufgrund ihrer Veröffentlichungen im Namen des Managements als Abwärtskommunikation zu sehen.<sup>176 177</sup>

Obwohl es sich bei der Covid-19-Pandemie um eine unverschuldete Opferkrise für die Bank handelte, können hier dennoch Kriterien der internen Krisenkommunikation angelegt werden (siehe Kapitel 4.2.). Dafür wurden die vier Kategorien von Heide und Simonsson herangezogen.<sup>178</sup>

Alle Kategorien wurden in selbst erstellte Unterkategorien unterteilt. In der Kategorie „Anleitende Informationen“ wurden vor allem konkrete Handlungsweisen im Umgang mit der Krise bzw. zur Vermeidung von Gefahrensituationen aufgezeigt, etwa in der Unterkategorie „Tipps zur Prävention einer Infektion“, in der vor allem auf die mittlerweile allgemein bekannten Hygieneregeln verwiesen wurde. In der Unterkategorie „Interne Meldevorschriften“ standen die österreichische Gesundheitshotline 1450 und die unternehmenseigene Personalabteilung als zentrale Anlaufstellen im Fokus. Ein essentieller Bestandteil war die in die Unterkategorie „Bekanntgabe von verpflichtenden internen Maßnahmen“ fallende Verkündung und spätere Beendigung des Teleworkings für alle MitarbeiterInnen. In einer weiteren Unterkategorie wurden „Tipps für das Home-Office“, sowohl technischer als auch mentaler Natur, gegeben.

Die zweite Hauptkategorie „Informationen zur Verarbeitung“ umfasste Aussendungen, die durch Informationen die Unsicherheit reduzieren und Angestellten bei der Verarbeitung der

---

<sup>176</sup> Vgl. Einwiller / Klöfer / Nies, 2008: S. 245.

<sup>177</sup> Vgl. Ebd.: S. 224.

<sup>178</sup> Vgl. Heide / Simonsson, 2019: S. 49.

Situation helfen sollten. Diese wurde in die Unterkategorien „Hinweise auf Informationen der Behörden“, „Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns“, „Bekanntgabe von Informationen mit Businessbezug“, „Freizeitinformationen“ und „Umfragen“ unterteilt. Der Großteil der Informationen war von ernster Natur, wie die Verweise auf Maßnahmen der Bundesregierung oder Geschäftsergebnisse der österreichischen Niederlassung und des Mutterkonzerns während der Krisenzeit. Aber auch leichtere Kost, wie Hinweise auf Online-Talkshows des Mutterkonzerns, Tipps für Eltern mit schulpflichtigen Kindern oder Hinweise auf digitale Kulturveranstaltungen, fanden ihren Platz in dieser Kategorie.

Die dritte große Kategorie lautete „Loyalitätsfördernde Informationen“. Hier wurden Informationen, die die Zufriedenheit und Loyalität der Angestellten zum Unternehmen fördern sollen, in die Unterkategorien „Verweis auf Stärke des Mutterkonzerns“, „Danksagungen“, „Fürsorgebekundungen“, „Unterstützungsangebote“, „Charity-Aktionen“ und „Aussicht auf Rückkehr zur Normalität“ zugeordnet.

Im Vergleich zu den zwei vorherigen Kategorien wurde der Fokus hier viel mehr auf die persönliche und emotionale Ebene verlegt. Regelmäßige Dankesbekundungen für die Unterstützung und Loyalität der MitarbeiterInnen in dieser schwierigen Situation ließen sich hier ebenso finden, wie spezielle Unterstützungsangebote für MitarbeiterInnen, die in eine Risikogruppe fallen. Auch Informationen wie die Verkündung, dass niemand um seinen/ihren Job fürchten müsse, oder der Verweis auf die finanzielle Robustheit des Unternehmens und des Konzerns, sollten eine beruhigende und bestärkende Wirkung mit sich bringen.

Die vierte und letzte Kategorie „Informationen zur Erhöhung der Awareness“ umfasste jene Informationen, die einen Blick in die Zukunft wagen und sich mit der Zeit nach der Krise beschäftigen, was sich in der Wahl der Unterkategorie „Wirtschaftlicher Ausblick“, „Arbeit im Büro“ und „Beobachtung der Situation“ manifestierte. Die merkbaren Auswirkungen der Krise auf das gesamte Jahresergebnis der Bank waren das Hauptaugenmerk der Unterkategorie „Wirtschaftlicher Ausblick“. Die Informationen zur „Arbeit im Büro“ bezogen sich primär auf die Alltagspraktiken im Büro nach der Beendigung des allgemeinen Teleworkings, wie etwa der Verweis auf die Pflicht, Dienstlaptops nach Arbeitsende mit nach Hause zu nehmen, um im Bedarfsfall ohne Verzögerung von zu Hause aus arbeiten zu können. Die Unterkategorie „Beobachtung der Situation“ beinhaltete vor allem Informationen über den Krisenstab, der während der Krisenzeit täglich stattfand.

Diese Zusammenfassung der Themen der untersuchten Aussendungen zeigt, dass alle vier genannten Kategorien in der internen Kommunikation der Bank einen Platz fanden. Der Fokus lag naturgemäß vor allem auf den anleitenden Informationen und den Informationen zur Verarbeitung, doch auch eher „softe“ Themen, wie etwa Freizeittipps für den Lockdown, wurden berücksichtigt, was im Endeffekt zu einer angemessenen Themenvielfalt führte, die die wichtigsten Bedürfnisse der Angestellten abdecken sollte.

## 10.2. Interne Kommunikationswege während der Krise

„Welche internen Kommunikationswege nutzte die Bank während der Krisenzeit?“

Hypothese 2.1.: MitarbeiterInnen holten sich Unternehmensinformationen vor allem per E-Mail.

Deskriptive Statistiken				
	N Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik
		Statistik	Std.-Fehler	
Info_Sonstige	123	-,54	,108	1,203
Info_Corporate_Intranet	123	,87	,129	1,431
Info_Mobiltelefon	123	1,03	,146	1,614
Info_Lokales_Intranet	123	1,17	,127	1,413
Info_Skype	123	1,83	,149	1,653
Info_Yammer	123	2,40	,077	,856
Info_Teams	123	2,46	,148	1,646
Info_Email	123	3,31	,092	1,025
Gültige Werte (listenweise)	123			

Abbildung 16: Auswertung Information

Aufgrund der in Kapitel 5.4. angeführten Schnelligkeit und permanenten Aufrufbarkeit von E-Mail, wurde bei der Hypothesenformulierung davon ausgegangen, dass MitarbeiterInnen Unternehmensinformationen vor allem über dieses Kommunikationsinstrument bezogen. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden die Mittelwerte der Antworten der Angestellten auf die Frage nach den wichtigsten Kanälen, um sich über Vorgänge im Unternehmen während der Corona-Krise zu informieren, verglichen.

Den höchsten Mittelwert konnte dabei in der Tat das Kommunikationsinstrument E-Mail vorweisen. Auf einer Skala zwischen Null und Vier konnte es unter allen abgegebenen

Antworten einen Schnitt von 3,31 erreichen. Dahinter folgten mit Respektabstand Microsoft Teams (2,46) und Yammer (2,40). Skype erzielte einen Schnitt von 1,83, das lokale Intranet einen Schnitt von 1,17. Keine Rollen spielten auch das Mobiltelefon (1,03), das Corporate Intranet (0,87) und sonstige Informationsquellen (-0,54). Der negative Wert der sonstigen Informationsquellen ergab sich aus der Codierung der Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ mit -1.

Die Hypothese kann also als bestätigt angenommen werden.

Hypothese 2.2: MitarbeiterInnen tauschten sich untereinander vor allem über Microsoft Teams aus.

#### Deskriptive Statistiken

	N Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung
		Statistik	Std.-Fehler	Statistik
Austausch_Sonstige	123	-,63	,090	,994
Austausch_Yammer	123	,79	,113	1,256
Austausch_Mobiltelefon	123	1,74	,154	1,703
Austausch_Email	123	2,96	,114	1,264
Austausch_Skype	123	3,26	,101	1,122
Austausch_Teams	123	3,39	,101	1,121
Gültige Werte (listenweise)	123			

Abbildung 17: Auswertung Austausch

Zu Beginn des ersten Lockdowns im März 2020 wurde Microsoft Teams europaweit dermaßen stark genutzt, dass es teilweise sogar zusammenbrach.<sup>179</sup> Dieser Umstand führte zur Formulierung dieser Hypothese. Zur Überprüfung wurden die Mittelwerte der Antworten der Angestellten auf die Frage nach den wichtigsten Kanälen, um sich während der Corona-Krise mit KollegInnen auszutauschen, verglichen.

Auf einer Skala zwischen Null und Vier wurde Microsoft Teams mit einem Mittelwert von 3,39 tatsächlich am besten von den 123 Befragten bewertet. Jedoch lag Skype mit einem Schnitt von 3,26 nur knapp dahinter. Auch E-Mail wurde mit einem Mittelwert von 2,96 gut bewertet. Mobiltelefon (1,74), Yammer (0,79) und sonstige Kommunikationstools (-0,63)

<sup>179</sup> Vgl. derstandard.at (b), 2020.

spielten dagegen keine Rolle. Auch hier ergab sich der negative Wert der sonstigen Informationsquellen aus der Codierung der Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ mit -1.

Das Ergebnis lässt eine Zulässigkeit der Hypothese vermuten, kann aufgrund des knappen Abstands zwischen den zwei bestbewerteten Tools aber nicht abschließend verifiziert werden.

### **Fazit der Forschungsfrage:**

Die Ergebnisse der Untersuchung ergaben, dass E-Mails und Microsoft Teams für die Angestellten der Bank die wichtigsten Kommunikationsinstrumente während der Corona-Krise waren. Dass E-Mails vor allem für den Informationsgewinn genutzt wurden und Microsoft Teams vor allem für den Austausch untereinander wichtig war, macht Sinn: Während E-Mails einem großen EmpfängerInnenkreis zugänglich gemacht werden können und daher gut geeignet für die Verbreitung von wichtigen Informationen sind, wird Microsoft Teams für gewöhnlich in kleinen, abgegrenzten Gruppen genutzt, was einen ausführlicheren Austausch mit den in der jeweiligen Gruppe befindlichen KollegInnen erleichtert.

## 10.3. Bewertung der internen Kommunikation durch die Mitarbeitenden

### **„Wie bewerten die MitarbeiterInnen der Bank die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit?“**

Hypothese 3.1.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.

Die Variable „Themenvielfalt“ wurde aus mehreren verschiedenen Items gebildet, (siehe Kategorie 8.1.) weshalb eine Reliabilitätsprüfung dieser neuen Variable notwendig war. Der Cronbachs Alpha Wert von insgesamt sechs Items betrug 0,663, was eine akzeptable, bis fragwürdige interne Konsistenz bedeutete. <sup>180</sup>

---

<sup>180</sup> Vgl. Gliem / Gliem, 2003: S. 87.

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,422 <sup>a</sup>	,178	,172	,561

a. Einflußvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

Abbildung 18: Regression 1

Diese neue Variable fungierte in einer linearen Regression als unabhängige Variable in Verbindung mit der abhängigen Variable „Häufigkeit der Informationen“. Die Regression ergab einen R-Quadrat-Wert von 0,178. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant. Das Modell erklärt also 17,8 Prozent der Varianz. Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung konnte hier kein kausaler Einfluss untersucht werden. Mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 5 und 6 kann aber ein schwacher kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen angenommen werden.

Hypothese 3.2.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden.

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,335 <sup>a</sup>	,112	,105	,641

a. Einflußvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

Abbildung 19: Regression 2

Während in der vorherigen Hypothese „Häufigkeit der Informationen“ als abhängige Variable diente, wurde hier die „Verständlichkeit der Informationen“ als abhängige Variable in einer linearen Regression verwendet. Unabhängige Variable war wieder die „Themenvielfalt“.

Die Regression ergab einen R-Quadrat-Wert von 0,112. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant. Das Modell erklärt also 11,2 Prozent der Varianz. Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung konnte hier kein kausaler Einfluss untersucht werden. Mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 5 und 6 kann aber ein schwacher kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen angenommen werden, der jedoch noch geringer als bei Hypothese 3.1. ausfällt.

Hypothese 3.3.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.

<b>Modellzusammenfassung</b>				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,494 <sup>a</sup>	,244	,238	,538

a. Einflußvariablen : (Konstante), Verständlichkeit  
Abbildung 20: Regression 3

Die lineare Regression aus den Variablen „Verständlichkeit der Informationen“ und „Häufigkeit der Informationen“ ergab einen R-Quadrat-Wert von 0,244. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant. Das Modell erklärt also 24,4 Prozent der Varianz. Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung konnte hier kein kausaler Einfluss untersucht werden. Mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 5 und 6 kann aber ein mäßiger kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen angenommen werden.

Hypothese 3.4.: MitarbeiterInnen, die sich durch die Krise belastet fühlten, waren auch unzufrieden mit dem Informationsangebot des Unternehmens.

Die Variable „Informationsangebot“ wurde aus mehreren verschiedenen Items gebildet, (siehe Kategorie 8.1.) weshalb eine Reliabilitätsprüfung dieser neuen Variable notwendig war. Der Cronbachs Alpha Wert von insgesamt acht Items betrug 0,713, was eine akzeptable interne Konsistenz bedeutete.

<b>Modellzusammenfassung</b>				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,112 <sup>a</sup>	,013	,004	,54826

a. Einflußvariablen : (Konstante), Belastung  
Abbildung 21: Regression 4

Um die Hypothese zu überprüfen, wurde eine lineare Regression aus der unabhängigen Variable „Belastung durch die Krise“ und der abhängigen Variable „Informationsangebot“ gebildet. Dies ergab einen R-Quadrat-Wert von 0,013, der mit einem Signifikanzwert von 0,217 allerdings nicht signifikant war und daher nicht interpretiert werden kann.

### **Fazit der Forschungsfrage:**

Die grundlegende Annahme dieser Forschungsfrage beruhte auf Überlegungen anhand der theoretischen Grundlagen zu den Zielen der internen Unternehmenskommunikationen, vor allem auch jenen in Krisensituationen. Diese Annahme war, dass Zufriedenheit mit einem bestimmten Teilaspekt der internen Unternehmenskommunikation auch zur Zufriedenheit mit anderen Teilaspekten zu einem bestimmten Kommunikationsziel (Anleitung geben, Awareness schaffen, ...) bzw. sogar zur generellen Zufriedenheit mit dem gesamten Informationsprozess führen würde, da optimale interne Unternehmenskommunikation auf mehreren Säulen basiert, die einander teilweise bedingen.

Der stärkste kausale Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen konnte zwischen der Zufriedenheit mit der Häufigkeit und der Zufriedenheit mit der Verständlichkeit der Informationen angenommen werden. Dennoch fielen die R-Quadrat-Werte in allen Vergleichen schwach oder nicht signifikant aus. Die Befragungsergebnisse in Kapitel 11 ergaben zwar eine generell starke Zustimmung der Mitarbeitenden zu den einzelnen abgefragten Informationsaspekten, der lineare Zusammenhang zwischen den hier untersuchten Variablen scheint jedoch gering zu sein.

## **10.4. Auswirkung der internen Kommunikation auf das Commitment**

**„Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit auf das Commitment der MitarbeiterInnen zu ihrem Unternehmen ausgewirkt?“**

Hypothese 4.1.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte zu einem stärkeren Commitment der MitarbeiterInnen zum Unternehmen.

Die zwei hier verwendeten Variablen „Informationsangebot“ und „Commitment“ wurden aus mehreren verschiedenen Items gebildet, (siehe Kategorie 8.1.) weshalb eine Reliabilitätsprüfung dieser neuen Variablen notwendig war. Der Cronbachs Alpha Wert von „Informationsangebot“ betrug 0,713, was eine akzeptable interne Konsistenz bedeutete. Der Cronbachs Alpha Wert des aus sieben Items bestehenden „Commitment“ betrug 0,829, was eine gute interne Konsistenz bedeutete.

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,413 <sup>a</sup>	,171	,164	,76307

a. Einflußvariablen : (Konstante), Informationsangebot

Abbildung 22: Regression 5

In einer linearen Regression diente „Informationsangebot“ als unabhängige Variable, während „Commitment“ als davon abhängige Variable fungierte. Der daraus resultierende R-Quadrat-Wert betrug 0,171. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant. Das Modell erklärt also 17,1 Prozent der Varianz. Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung konnte hier kein kausaler Einfluss untersucht werden. Mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 7.1. kann aber ein schwacher kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen angenommen werden.

#### Fazit der Forschungsfrage:

Aufgrund der in Kapitel 7.1. dargelegten Faktoren, die organisationales Commitment begünstigen, wurde angenommen, dass eine positive Wahrnehmung des Informationsangebots des Unternehmens während der Krisenzeit zu einem stärkeren Commitment der Mitarbeitenden zur Organisation führen könnte. Vor allem der im Unterpunkt „Normatives Commitment“ enthaltene Grundgedanke, dass MitarbeiterInnen einem Unternehmen aufgrund internalisierter sozialer Erwünschtheit und bereits erbrachter Vorleistungen erhalten bleiben können, spielte hier eine Rolle, da die angemessene und hilfreiche Informierung zu einem so wichtigen Thema wie der Covid-19-Pandemie als eine derartige Vorleistung gesehen werden kann.

Die Untersuchung mittels linearer Regression ergab schließlich auch in der Tat einen derartigen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Informationsangebot und der Stärke des Commitments. Mit einer erklärten Varianz von 17,1 Prozent fiel dieser Zusammenhang jedoch eher niedrig aus, was bedeutet, dass auch andere Faktoren hier eine wesentliche Rolle spielen müssen.

## 10.5. Auswirkung der internen Kommunikation auf die Arbeit im Home-Office

**„Wie hat sich die interne Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit auf die Arbeit der MitarbeiterInnen im Home-Office ausgewirkt?“**

Hypothese 5.1.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer höheren Arbeitsmoral im Home-Office.

Die zwei hier verwendeten Variablen „Informationsangebot“ und „Commitment“ wurden aus mehreren verschiedenen Items gebildet, (siehe Kategorie 8.1.) weshalb eine Reliabilitätsprüfung dieser neuen Variablen notwendig war. Der Cronbachs Alpha Wert von „Informationsangebot“ betrug 0,713, was eine akzeptable interne Konsistenz bedeutete. Der Cronbachs Alpha Wert der aus drei Items bestehenden „Arbeitsmoral“ betrug 0,595, was eine niedrige interne Konsistenz bedeutete. Durch den Ausschluss eines Items (siehe Anhang) konnte der Wert auf 0,624 gesteigert werden.

Modellzusammenfassung									
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderung in R-Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F
						Änderung in F	df1	df2	
1	,635 <sup>a</sup>	,403	,383	,68100	,403	19,932	4	118	,000

a. Einflußvariablen : (Konstante), HO\_Lockdown, Informationsangebot, Commitment, HO\_generell  
Abbildung 23: Regression 6

Hier wurden zusätzlich zu den zwei angeführten Variablen noch drei zusätzliche Kontrollvariablen aufgenommen: „Commitment“, „Generelle Einstellung zum Home-Office“ und „Empfindung des Home-Office während der Krise“. Es wurde also eine multiple lineare Regression ausgeführt. Dies ergab einen korrigierten R-Quadrat-Wert von 0,383. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant.

		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
Modell		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.
		B				
1	(Konstante)	-,661	,427		-1,547	,125
	HO_generell	,155	,095	,173	1,627	,106
	Informationsangebot	,571	,124	,362	4,616	,000
	Commitment	,267	,082	,257	3,273	,001
	HO_Lockdown	,147	,082	,191	1,805	,074

a. Abhängige Variable: Arbeitsmoral

Abbildung 24: Koeffizienten 1

Die zwei Kontrollvariablen „Generelle Einstellung zum Home-Office“ und „Empfindung des Home-Office während der Krise“ konnten aufgrund ihrer Signifikanzwerte von 0,106 und 0,074 nicht interpretiert werden. Neben der, mit einem Signifikanzwert von 0,000 hochsignifikanten, Variable „Informationsangebot“, war aber auch die Kontrollvariable „Commitment“ mit einem Wert von 0,001 signifikant. Der Vergleich der standardisierten Koeffizienten der zwei Variablen zeigt aber, dass das Informationsangebot mit einem Beta-Wert von 0,362 einen größeren Einfluss auf die Arbeitsmoral hat als das Commitment mit einem Beta-Wert von 0,257.

Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung konnte hier kein kausaler Einfluss untersucht werden. Mit Hinblick auf die theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 5, 6 und 7 kann aber ein durchschnittlicher kausaler Zusammenhang zwischen den Variablen angenommen werden.

Hypothese 5.2.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer positiveren Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office während der Krise.

		Korrigierte		Standardfehler des	Änderung	Statistikwerte ändern			Sig.
Modell	R	R-Quadrat	s R-Quadrat	hler des Schätzers	in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in F
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,546	,758	,561	37,731	4	118	,000

a. Einflußvariablen : (Konstante), Commitment, HO\_generell, Informationsangebot, Arbeitsmoral

Abbildung 25: Regression 7

Hier wurden, neben der unabhängigen Variable „Informationsangebot“ und der abhängigen Variable „Empfindung des Home-Office während der Krise“, zusätzlich noch die Kontrollvariablen „Commitment“, „Arbeitsmoral“ und „Generelle Einstellung zum Home-Office“ aufgenommen. Es wurde also eine multiple lineare Regression ausgeführt. Dies ergab einen korrigierten R-Quadrat-Wert von 0,546. Mit einem Signifikanzwert von 0,000 ist das Ergebnis hochsignifikant.

		<b>Koeffizienten<sup>a</sup></b>				
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		
Modell		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.
1	(Konstante)	,942	,472		1,995	,048
	HO_generell	,814	,077	,700	10,602	,000
	Informationsangebot	-,212	,148	-,104	-1,432	,155
	Arbeitsmoral	,182	,101	,141	1,805	,074
	Commitment	-,133	,094	-,098	-1,412	,160

a. Abhängige Variable: HO\_Lockdown  
Abbildung 26: Koeffizienten 2

Interessanterweise konnten nicht nur die zwei Kontrollvariablen „Arbeitsmoral“ und „Commitment“ aufgrund ihrer Signifikanzwerte von 0,074 und 0,160 nicht interpretiert werden, sondern auch das für die Hypothese relevante „Informationsangebot“, da sein Signifikanzwert mit 0,155 klar über dem Wert von 0,05 liegt. Die Hypothese kann also verworfen werden.

Mit einem hochsignifikanten Wert von 0,000 verblieb als einzige interpretierbare Variable die „Generelle Einstellung zum Home-Office“. Sein Beta-Wert von 0,700 zeigte einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office während der Krise. Wie bereits zuvor erwähnt, konnte aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung aber auch hier kein kausaler Einfluss untersucht werden.

### **Fazit der Forschungsfrage:**

Wie in Kapitel 7 näher ausgeführt, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle dabei, ob sich MitarbeiterInnen in einem Unternehmen wohl fühlen und dadurch ihre bestmögliche Leistung erbringen können und wollen. In den darin angeführten Faktoren wurde unter anderem auch die wahrgenommene Unterstützung durch das Unternehmen aufgelistet. Gerade in

Krisenzeiten, in denen Unsicherheit und Angst um den Job, in diesem Fall auch um die Gesundheit, Überhand nehmen können, kann die Wahrnehmung dieser Unterstützung Mitarbeitenden bei der Verarbeitung und Bewältigung der Situation helfen.

Eine solche Unterstützungsleistung wären die Informationen von Unternehmensseite während der Krise, weshalb bei der Hypothesenbildung ein Einfluss dieses Informationsangebots auf die Arbeitsmoral und Arbeitsweise im ungewohnten Home-Office angenommen wurde. Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass dies teilweise zutraf. Eine hohe Zufriedenheit mit dem Informationsangebot ließ tatsächlich die Vermutung eines, zumindest partiellen, Einflusses auf die Arbeitsmoral zu.

Hingegen spielte sie bei der positiven Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office während der Krisenzeit keine Rolle. Hier war die generelle Einstellung gegenüber der Arbeit im Home-Office der relevante Faktor.

## 11. Zusammenfassung und Ausblick

Die grundlegende Frage dieser Forschungsarbeit war, wie in einem Unternehmen in einer Krisensituation, konkret der andauernden Covid-19-Pandemie, intern kommuniziert wird. Dies wurde am Beispiel einer österreichischen Bank untersucht. Um sowohl die Art und Stilistik der Kommunikation als auch deren Wirkung auf die elementarsten Grundpfeiler eines jeden Unternehmens, die MitarbeiterInnen, ergründen zu können, wurden dafür sowohl qualitative als auch quantitative Methoden verwendet.

Die Inhalte und Stilmittel der offiziellen Mitteilung von Unternehmensseite wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht. Dafür wurden alle Aussendungen zum Thema Covid-19 im Namen der Organisation auf Yammer, dem offiziellen Mitteilungsportal des Unternehmens, in einem festgelegten Zeitraum untersucht. Anhand von vier, vorab theoretisch hergeleiteten, Hauptkategorien, wurden Textpassagen der Aussendungen den jeweiligen, induktiv gebildeten, Unterkategorien zugeordnet.

Alle vier Kategorien konnten gut gefüllt werden, was eine ausgewogene Kommunikation der Bank bedeutete, die alle wesentlichen Grundinformationen in der Krisenkommunikation lieferte. Der Fokus lag besonders auf den Kategorien „Anleitende Informationen“ und „Loyalitätsfördernde Informationen“. In die erstgenannte Kategorie fielen vor allem die Weitergabe von Informationen der staatlichen Behörden und die Bekanntgabe von eigenen Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit der Angestellten. Zu den loyalitätsfördernden Informationen zählten vor allem die regelmäßigen Dankesbekundungen für die Kooperationsbereitschaft und Ausdauer der MitarbeiterInnen, vor allem auch für das Engagement im Home-Office, als auch Unterstützungsangebote und Fürsorgebekundungen, wie die Zusicherung, dass keine Stellen abgebaut werden würden.

Mit der Fokussierung auf diese Themen machte die Bank viel richtig, denn wie die in Kapitel 7 angeführten Theorien zu Commitment und Job Engagement zeigen, führt das Gefühl, vom Arbeitgeber ernstgenommen und umsorgt zu werden, zu positiven Ergebnissen in dieser Hinsicht. Die untersuchten Aussendungen wurden durchgängig in einem empathischen und einfühlsamen Grundton verfasst. Nie wurde das Gefühl einer strikt durchgreifenden „harten Hand“ vermittelt.

Dies belegten auch die Ergebnisse des quantitativen Teils der Arbeit: Die Befragung der Mitarbeitenden mittels standardisiertem Online-Fragebogen fiel durchgängig außerordentlich

positiv für die Unternehmenskommunikation aus. Jeweils knapp 90 Prozent der Befragten zeigten sich mit der Verständlichkeit und Häufigkeit der Informationen durch das Unternehmen sehr oder eher zufrieden. Auch die Informationen zu den einzelnen Themenfeldern wurden insgesamt sehr positiv bewertet. So gaben etwa z.B. 78 Prozent der Befragten an, mit den Informationen zu arbeitsrechtlichen Themen während der Krisenzeit sehr zufrieden gewesen zu sein. Auch das in dieser Zeit wohl wichtigste Themenfeld, die gesundheitsbezogenen Informationen, wurden von rund 72 Prozent mit der Höchstnote bewertet. Einzig das Ergebnis zur Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns fiel durchwachsen aus, hier hielten sich die Werte der Skala zwischen Null und Vier in etwa die Waage.

Die, aus Sicht der Befragten, wichtigsten Kommunikationsinstrumente während der Krisenzeit waren E-Mails und Microsoft Teams. Während E-Mails als wichtigstes Mittel zum Informationsgewinn gesehen wurden, wurde Microsoft Teams als wichtigstes Tool zum Austausch mit den KollegInnen gesehen. Diese Ergebnisse waren auch stimmig mit den Grundlagen zu Kommunikationsinstrumenten in Kapitel 5.4..

Die in den Hypothesen in Kapitel 8 aufgestellten Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit mit den Informationen des Unternehmens und anderen Einstellungen, wie einem erhöhten Commitment oder einer positiveren Einstellung zur Arbeit im Home-Office, konnten jedoch nur marginal bestätigt werden. Bei den Hypothesen 3.1. und 3.2. konnte ein Einfluss der Zufriedenheit mit der Themenvielfalt der Informationen auf die Zufriedenheit mit der Verständlichkeit und Häufigkeit der Informationen angenommen werden, dieser konnte jedoch nur einen geringen Teil der Varianz erklären. Etwas höher fiel der R-Quadrat-Wert zur Frage des Zusammenhangs zwischen Verständlichkeit und Häufigkeit der Informationen in Hypothese 3.3. aus. Hingegen konnte zu Hypothese 3.4. kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, zwischen der Zufriedenheit mit dem Informationsangebot und dem Gefühl der Belastung durch die Krise.

Zu Hypothese 4.1. konnte ein geringer Einfluss der Zufriedenheit mit dem Informationsangebot auf das Commitment der MitarbeiterInnen zum Unternehmen angenommen werden. Ein stärkerer Einfluss der Zufriedenheit mit dem Informationsangebot konnte in Hypothese 5.1. im Zusammenhang mit der Arbeitsmoral angenommen werden. Ebenso konnte eine, etwas geringere, Beeinflussung durch das Commitment angenommen werden. Der in Hypothese 5.2. angenommene Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit dem Informationsangebot und einer positiven Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office

musste hingegen mangels Signifikanz verworfen werden. Stattdessen konnte ein wesentlicher Einfluss der generellen Einstellung zur Arbeit von zu Hause aus angenommen werden.

Eingeschränkt wurden diese Interpretationen auch durch die Anlage der Befragung als einmalige Querschnittsuntersuchung, weshalb Zusammenhänge nur anhand von theoretischen Überlegungen angenommen werden konnten, aber nicht als eindeutige kausale Einflüsse untersucht werden konnten. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten als Längsschnittstudie, mit Befragungen an mehreren Zeitpunkten, etwa einem Jahr nach der Krise, angelegt werden.

Ein weiterer potentieller Forschungsansatz für künftige Projekte wäre der Vergleich mit vergleichbaren Untersuchungen während einer anderen Krisensituation. Im Fall der hier untersuchten Bank wären dafür etwa Befragungen während Finanzmarktkrisen relevant. Auch eine unternehmensübergreifende Untersuchung, in der mehrere Unternehmen aus der gleichen Branche, oder auch aus verschiedenen Branchen, hinsichtlich ihrer internen Unternehmenskommunikation während der Covid-19-Pandemie beleuchtet und verglichen werden, könnte von Interesse sein.

## Literaturverzeichnis

- Almarzooqi, Budoor / Alaamer, Fatema Ameen: Worker Perceptions on Working from Home during COVID-19 Pandemic Empirical Evidence from Bahrain. 5.7.2020. In: <https://ssrn.com/abstract=3643890> (6.11.2020).
- Allgäuer, Jörg E. / Larisch, Matthias (2011): Public Relations von Finanzorganisationen – Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Arora, Steffen: Tirol bestätigt zwei Corona-Infektionsfälle. 25.2.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000115000698/erster-positiver-test-auf-coronavirus-in-tirol> (24.9.2020).
- Brodicky, Stephan: Tote und Täter: “Spiegel“ öffnet „Die Akte Ischgl“. 27.6.2020. In: <https://www.krone.at/2180532> (24.9.2020).
- Burmann, Christoph / Piehler, Rico (2013): Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. In:

Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice, Vol. 67 (3). S. 223 – 245.

- Coombs, Timothy W. (2019<sup>5</sup>): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- DeFilippis, Evan / Impink, Steven Michael / Singell, Madison / Polzer, Jeffrey T. / Sadun, Raffaella (2020): Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- derstandard.at (a): Rückkehr an die Schulen, Geschäftsöffnung, Maskenpflicht: Die Maßnahmen der Regierung im Überblick. 24.4.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000116573591/geschaeftoeffnung-maskenpflicht-und-matura-die-massnahmen-der-regierung-im-ueberblick> (24.9.2020).
- derstandard.at (b): Coronavirus: Homeoffice-Ansturm führte zu Problemen bei Microsoft Teams. 16.3.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000115792478/coronavirus-microsoft-teams-von-homeoffice-ansturm-ueberfordert> (28.8.2020).
- derstandard.at (c): Historischer Höchststand: 571.477 Personen waren im April arbeitslos. 4.5.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000117258683/arbeitslosigkeit-stieg-im-april-um-58-prozent-auf-571-477> (11.11.2020).
- diepresse.com: Ministerium widerruft Verordnung zur Home-Office Pflicht. 20.3.2020. In: <https://www.diepresse.com/5787936/ministerium-widerruft-verordnung-zur-home-office-pflicht> (24.9.2020).
- Domsch, Michael E. / Ladwig Désirée H. (2012<sup>3</sup>): Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklung. In: Domsch, Michael E. / Ladwig Désirée H. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Heidelberg: Springer Gabler. S. 11 – 55.
- Duden: Homeoffice. In: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Homeoffice> (30.10.2020).
- Einwiller, Sabine / Klöfer, Franz / Nies, Ulrich (2008<sup>2</sup>): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam / Schmid, Beat F. (Hg.): Unternehmenskommunikation – Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler. S. 221 – 260.
- Einwiller, Sabine / Ruppel, Christopher (2020): Interne Unternehmenskommunikation in der Krise – Ergebnisse einer Befragung unter Arbeitnehmenden während der Corona-Krise. In: prmagazin 07/2020.

- Engelhardt, Kristin (2020): Interne Kommunikation mit digitalen Medien – Learnings aus der Covid-19-Krise zur Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Felfe, Jörg / Six, Bernd / Schmock, Renate / Knorz, Carmen: Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). 2001. In: <https://docplayer.org/19249983-Felfe-et-al-commitment-organisation-beruf-und-beschaefigungsform-cobb-1-commitment-organisation-beruf-und-beschaefigungsform-cobb.html> (29.7.2020).
- Franke, Franziska / Felfe, Jörg (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen – Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Vol. 52 (3). S. 135 – 146.
- Frauenholz, Alexandra (2009<sup>2</sup>): Die „ganze Welt“ von Siemens? Selbstdarstellungsstrategien des Unternehmens in der Mitarbeiterzeitschrift SiemensWelt. In: Crijns, Rogier / Janich, Nina (Hg.): Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 111 – 148.
- Gaul, Bernhard: Bundesbedienstete bleiben im Homeoffice. 8.5.2020. In: <https://kurier.at/politik/inland/bundesbedienstete-bleiben-im-homeoffice/400836665> (17.6.2020).
- Gliem, Joseph A. / Gliem, Rosemary R. (2003): Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Greenstone, James L. (2008): The elements of disaster psychology: managing psychosocial trauma: an integrated approach to force protection and acute care. Springfield: Charles C. Thomas, Publisher.
- Grupe, Stephanie (2011): Public Relations – Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Heath, Robert L. / Millar, Dan P. (2004): A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, Robert L.: Introduction. In: Coombs, Tomothy W. / Holladay, Sherry J. (2010): The Handbook of Crisis Communication. Oxford: Blackwell Publishing.
- Heide, Mats / Simonsson, Charlotte (2019): Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership. London: Routledge.

- Hoppe, Uwe / Kracke, Uwe (1998): Internet und Intranet: Anwendungs-perspektiven für Unternehmen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswissenschaftliche Forschung, Vol. 50 (4). S. 390 – 404.
- Horn, Torsten (1999): Internet – Intranet – Extranet: Potentiale im Unternehmen. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen – Zur Rolle der Internen Kommunikation als Wettreiber für Marken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huck-Sandhu, Simone (2016): Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Huck-Sandhu, Simone (Hg.): Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS. S. 1 – 19.
- Kahn, William A. (1990): Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In: The Academy of Management Journal, Vol. 33 (4). S. 692 – 724.
- Kotanko, Christoph: Bildungsminister Faßmann: Schulen gehen ab 18. Mai in Schichtbetrieb. 25.4.2020. In: <https://www.nachrichten.at/politik/innenpolitik/bildungsminister-fassmann-schulen-gehen-ab-18-mai-in-schichtbetrieb;art385,3253271> (11.11.2020).
- Kroisleitner, Oona: Coronavirus: 380.000 Studierende bleiben spätestens ab Montag zu Hause. 11.3.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000115599922/coronavirus-380-000-studierende-bleiben-ab-montag-zu-hause> (24.9.2020).
- Kroisleitner, Oona / Nimmervoll, Lisa / Scherndl, Gabriele: Coronavirus: Unterricht wird schrittweise ausgesetzt, Zentralmatura verschoben. 11.3.2020. In: <https://www.derstandard.at/story/2000115634233/soziale-kontakte-wegen-coronavirus-reduzieren-unterricht-an-oberstufen-wird-ausgesetzt> (24.9.2020).
- Ma, Josephine: Coronavirus: China's first confirmed Covid-19 case traced back to November 17. 13.3.2020. In: <https://www.scmp.com/news/china/society/article/3074991/coronavirus-chinas-first-confirmed-covid-19-case-traced-back> (8.4.2020).
- Macey, William H. / Schneider, Benjamin (2008): The Meaning of Employee Engagement. In: Industrial and organizational psychology, Vol. 1 (1). S. 3 – 30.

- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mey, Günter / Mruck, Katja (Hg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 601 – 613.
- Mayring, Philipp (2015<sup>12</sup>): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum: Qualitative Research, Vol. 1 (2), Art. 20.
- Meyer, John P. / Allen, Natalie J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review, Vol. 1 (1). S. 61 – 89.
- Meyer, John P. / Allen, Natalie J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2019<sup>3</sup>): Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft – Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniela (2013): Standardisierte Befragung: Grundprinzipien, Einsatz und Anwendung. In: Möhring, Wiebke / Schlütz, Daniel: Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS. S. 183 – 200.
- Mount, Daniel J. / Back, Ki-Joon (1999): A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. In: Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 23 (4). S. 401 – 418.
- Mowday, Richard T. / Porter, Lyman W. / Steers, Richard M. (1982): Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. New York: Academic Press.
- Münch, Peter: Kurz will Österreich zu „neuer Normalität“ führen. 6.4.2020. In: <https://www.sueddeutsche.de/politik/oesterreich-sebastian-kurz-coronavirus-1.4869960> (26.6.2020).
- Neuberger, Oswald (2015<sup>6</sup>): Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- orf.at (a): Neue Massnahmen [sic!] – Viele Geschäfte schließen ab Montag. 13.3.2020. In: <https://orf.at/stories/3157719/> (8.4.2020).
- orf.at (b): Regierung schränkt Ausgang drastisch ein. 15.3.2020. In: <https://orf.at/stories/3157914/> (24.9.2020).

- orf.at (c): Ausgedehnte Maskenpflicht schlägt Wellen. 6.4.2020. In: <https://orf.at/stories/3160846/> (24.9.2020).
- orf.at (d): Coronavirus – Erster Fall in Wien bestätigt. 27.2.2020. In: <https://orf.at/stories/3155834/> (5.6.2020).
- orf.at (e): Debatte über Schlagwort „neue Normalität“. 22.4.2020. In: <https://orf.at/stories/3162856/> (26.6.2020).
- Raišienė, Agota Giedrė / Rapuano, Violeta / Varkulevičiūtė, Kristina / Stachová, Katarína (2020): Working from Home-Who is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. In: Sustainability, Vol. 12 (13).
- Rich, Bruce L. / Lepine, Jeffrey A. / Crwaford, Eean R. (2010): Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. In: The Academy of Management Journal, Vol. 53 (3). S. 617 – 635.
- Schick, Siegfried: Die „Drei-Klassen-Gesellschaft“ im Unternehmen. 7.7.2016. In: <https://schick-unternehmenskommunikation.de/die-drei-klassen-gesellschaft-im-unternehmen> (4.9.2020).
- Schönenberger, Lukas / Rosser, Christian / Schenker-Wicki, Andrea (2014): Merkmale und wissenschaftliche Bedeutung von Katastrophen. In: Grün, Oskar / Schenker-Wicki, Andrea: Katastrophenmanagement: Grundlagen, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 5 – 22.
- Spektrum.de: Lexikon der Psychologie: Normalität. 2000. In: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/normalitaet/10657> (26.6.2020).
- Strebinger, Andreas (2009): Markenarchitektur: Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sturges, David L. (1994): Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival. In: Management Communication Quarterly, Vol. 7 (3). S. 297 – 316.
- Szyska, Peter / Malczok, Melanie (2016): Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, Simone (Hg.): Interne Kommunikation im Wandel: Theoretische Konzept und empirische Befunde. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 23 – 39.
- tagesschau.de: UN zu Corona-Pandemie: „Größte Krise seit zweitem Weltkrieg“. 31.3.2020. In <https://www.tagesschau.de/ausland/guterres-corona-101.html> (8.4.2020).
- UNDRR: Disaster. In: <https://www.undrr.org/terminology/disaster> (23.10.2020).

- Verenkotte, Clemens: Nur noch mit Mundschutz zum Einkauf. 30.3.2020. In: <https://www.tagesschau.de/ausland/schutzmaske-osterreich-101.html> (24.9.2020).
- vienna.at: 100 Tage Corona-Krise in Österreich: Eine Chronologie. 3.6.2020. In: <https://www.vienna.at/100-tage-corona-krise-in-oesterreich-eine-chronologie/6636006> (24.9.2020).
- White, Martin (2011): The intranet management handbook. Medford, N.J.: Information Today.
- Zentes, Joachim / Lehnert, Fabian / Beham, Frank / Roßbach, Juliane (2012): Extremereignisse – eine unkontrollierbare Gefahr? Risikominimierende Strategien für herstellende Unternehmen. Frankfurt am Main: Institut für Handel & Internationales Marketing (H.I.M.A.) der Universität des Saarlandes.

## Anhang

### Kategoriensystem Inhaltsanalyse

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
<i>K1: Anleitende Informationen</i>	<i>Codiert werden alle Informationen, die konkrete Anweisungen, Hinweise und Tipps zur Aufrechterhaltung der physischen und psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen beinhalten.</i>	
K1.1.: Interne Meldevorschriften	Es werden alle Textstellen codiert, in denen Meldestellen bekanntgegeben werden,	„Betreffend private Urlaubsreisen in gefährdete Gebiete muss im Vorhinein eine Meldung an die jeweilige Führungskraft und Personalabteilung

	an die sich MitarbeiterInnen unter bestimmten Voraussetzungen verpflichtend wenden müssen.	erfolgen.“ [27.2.]
K1.2.: Bekanntgabe von verpflichtenden internen Maßnahmen	Codiert werden alle Textstellen, die die Verkündung von verpflichtenden internen Maßnahmen der Bank beinhalten.	„Alle Kollegen/innen mit Dienstlaptop haben diesen am Abend mit nach Hause zu nehmen (um im Falle einer möglichen behördlichen Anordnung einer temporär angeordneten Sperre des Dienstortes trotzdem kommunikations- und arbeitsfähig zu sein und gegebenenfalls von Zuhause aus arbeiten zu können). Dies ist als reine Vorsichtsmaßnahme zu verstehen – es gibt aktuell unseren Informationen nach keinen Hinweis oder Verdacht auf Infektionen mit COVID-19 in den Liegenschaften unseres Unternehmens.“ [27.2.]
K1.3.: Tipps zur Prävention einer Infektion	Codiert werden alle Empfehlungen, die das Risiko einer Infektion mit Covid-19 verringern sollen.	„Bitte vermeiden Sie jede nicht unbedingt notwendige private Reise in die am stärksten betroffenen Gebiete – dies sind aktuell China, Norditalien, Südkorea, Iran, Hongkong, Japan und Singapur.“ [4.3.]
K1.4.: Tipps für das Home-Office	Es werden alle Empfehlungen für ein optimales Arbeiten von zu Hause aus codiert.	„Bitte beachten Sie auch die diversen Leitfäden und Empfehlungen, die wir Ihnen in den vergangenen Tagen übermittelt haben – hier finden Sie eine Reihe an nützlichen Tipps, die den

		Arbeitsalltag in den eigenen vier Wänden erleichtern werden.“ [27.3. (1)]
<i>K2: Informationen zur Verarbeitung</i>	<i>Codiert werden alle Textstellen, die das Informationsbedürfnis der MitarbeiterInnen befriedigen und bei der Verarbeitung der Krise helfen sollen.</i>	
K2.1.: Hinweise auf Informationen der Behörden	Es werden alle Textpassagen, in denen auf Websites oder Informationen von internationalen oder nationalen Behörden verwiesen wird, codiert.	„Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat anlässlich der aktuell in Asien auftretenden Fälle von Covid-19, besser bekannt als Coronavirus, eine Reihe von Empfehlungen zum Schutz vor Ansteckungen herausgegeben. Diese Empfehlungen sind auch für die in Österreich viel relevantere Gefahr von Grippeerkrankungen anwendbar.“ [20.2.]
K2.2.: Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns	Codiert werden alle Textpassagen, die Informationsangebote des Mutterkonzerns beinhalten.	„als Update zur Information zu Covid-19 (Coronavirus) vom 2.3.2020 dürfen wir Sie zusätzlich auf die folgenden Vorgaben hinweisen, die seitens Corporate beschlossen wurden, und damit auch für unsere Unit gültig sind.“ [4.3.]
K2.3.: Bekanntgabe von Informationen mit Business-Bezug	Es werden alle Passagen codiert, die Neuigkeiten zum Geschäft der Bank während der Krisenzeit enthalten.	„ab Montag den 4.5. unsere Filialen wieder geöffnet. Auch unsere Gebietsleiter im Außendienst starten wieder durch und können ab kommendem Montag Kundentermine persönlich wahrnehmen.“ [30.4.]

<p>K2.4.: Freizeitinformationen</p>	<p>Codiert werden alle Empfehlungen zur Freizeitgestaltung während der Krisenzeit.</p>	<p>„auch in Krisenzeiten müssen wir nicht auf Kunst und Kultur verzichten. Folgende kostenlose Angebote haben wir für Euch zusammengestellt: Virtuelle Museumstouren im Kunsthistorischen Museum: <a href="https://www.khm.at/">https://www.khm.at/</a> Technisches Museum Wien und Österreichische Mediathek (inkl. Experimenten für Kinder): <a href="https://www.technischesmuseum.at/das-digitale-museum">https://www.technischesmuseum.at/das-digitale-museum</a> Wiener Staatsoper: <a href="https://www.staatsoperlive.com/">https://www.staatsoperlive.com/</a> Witz und Humor - Das Globe Theatre Wien (Michael Niavarani) <a href="https://player.globe.wien/">https://player.globe.wien/</a>“ <b>[20.3. (3)]</b></p>
<p>K2.5.: Umfragen</p>	<p>Codiert werden alle Passagen, die auf eine interne Umfrage während der Krisenzeit verweisen.</p>	<p>„Auch wir möchten gerne wissen, wie es Ihnen geht und wie Sie mit den neuen Arbeitsbedingungen und mit den zum Teil neuen Kommunikationstools zurecht kommen. Deshalb ersuchen wir Sie, die folgende Umfrage bis Montag den 6.4. auszufüllen: <a href="#">Link</a>. Ihre Antworten helfen uns dabei, unsere Maßnahmen zu evaluieren, sie bei Bedarf zu verbessern und Sie so weiterhin bestmöglich zu unterstützen. Die Umfrage dauert ca. 5 Minuten und Ihre Antworten sind selbstverständlich anonym und streng vertraulich.“ <b>[1.4.]</b></p>

<p><i>K3: Loyalitätsfördernde Informationen</i></p>	<p><i>Codiert werden alle Informationen, die die Loyalität der MitarbeiterInnen zum Unternehmen bestärken und bestätigen sollen.</i></p>	
<p>K3.1.: Verweis auf Stärke des Mutterkonzerns</p>	<p>Es werden alle Aussagen, die auf die Stabilität und Stärke des Mutterkonzerns verweisen, codiert.</p>	<p>„Es gibt keinen Grund, sich in dieser Krisenzeit um den erfolgreichen Fortbestand unseres Unternehmen Gedanken zu machen. Wir sind stabil und haben eine starke Muttergesellschaft im Rücken!“ <b>[16.3. (1)]</b></p>
<p>K3.2.: Danksagungen</p>	<p>Codiert werden alle Aussagen, die Dankesbekundungen an die MitarbeiterInnen beinhalten.</p>	<p>„Wir möchten uns sehr herzlich bei allem Kolleginnen und Kollegen bedanken, die im Krisenmanagement unserer Bank bisher ganz hervorragend und professionell agiert haben (Operations, Kommunikation, IT, HR, Betriebsrat und ganz viele andere).“ <b>[16.3. (1)]</b></p>
<p>K3.3.: Fürsorgebekundungen</p>	<p>Codiert werden alle Aussagen, in denen die Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen als schützenswertes Gut bezeichnet werden.</p>	<p>„Bleiben Sie gesund! #stayathome“ <b>[15.4.]</b></p>
<p>K3.4.: Unterstützungsangebo te</p>	<p>Codiert werden alle Hinweise auf Unterstützungsangebote des Unternehmens für seine MitarbeiterInnen.</p>	<p>„Schwangere Mitarbeiterinnen haben die Möglichkeit bis auf weiteres von zu Hause aus zu arbeiten. Für den Fall von Schulsperren und einer notwendigen Betreuung des Kindes</p>

		kann entsprechend Pflegeurlaub beantragt werden.“ [27.2.]
K3.5.: Charity-Aktionen	Es werden alle Textstellen, die Informationen zu wohltätigen Aktionen der Bank enthalten, codiert.	„die Helferinnen und Helfer der Hilfsorganisation Wiener Rotes Kreuz leisten in diesen Tagen einen wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft. Aus diesem Grund hat sich das Management-Team dazu entschieden das Wiener Jugendrotkreuz mit 2.500 € einmalig zu unterstützen. Außerdem möchten wir Ihnen den Spendenaufruf der Landesgeschäftsführerin Karin Kufner-Humer vom Wiener Jugendrotkreuz in diesem Video ans Herz legen: <a href="http://www.wrk.at/spenden">Link</a> . Wenn auch Sie helfen wollen, können Sie das hier tun: <a href="http://www.wrk.at/spenden">www.wrk.at/spenden</a> “ [20.4. (2)]
K3.6.: Aussicht auf Rückkehr zur Normalität	Codiert werden alle Passagen, die eine Rückkehr zur Normalität nach der Krise in Aussicht stellen.	„Wir alle freuen uns schon darauf, wenn wir diese herausfordernde Situation gemeinsam gemeistert haben und wieder mehr Normalität in das Leben und den Arbeitsalltag einkehrt. Bitte halten Sie bis dahin weiterhin so gut durch!“ [10.4.]
<i>K4: Informationen zur Erhöhung der Awareness</i>	<i>Codiert werden alle Informationen, die sich auf die Zeit nach der Krise beziehen und für potentielle künftige Krisen vorbereiten sollen.</i>	

<p>K4.1.: Wirtschaftlicher Ausblick</p>	<p>Codiert werden alle Textstellen, die Vorhersagungen und Mutmaßungen über die wirtschaftliche Situation der Branche und der Bank nach der Covid-19-Pandemie enthalten.</p>	<p>„Realistisch betrachtet ist vollkommen klar, dass die Corona-Krise auch Spuren bei uns hinterlassen wird bzw. bereits hat. Unsere Pläne werden wir nicht erreichen können. Trotzdem wollen wir das Neugeschäft im Autobereich (z.B. durch Restwertweiterfinanzierungen) und im Consumer Business (z.B. fortlaufender Verkauf von Direktkrediten) weiter sehr aktiv betreiben. Auch der Collections-Tätigkeit kommt eine wesentliche Bedeutung zu - wir sind mit einer erheblichen Anzahl an Kundenanfragen konfrontiert, die alle ausbalanciert im Interesse der Kunden und unserer Bank gelöst werden müssen. Zusammenfassend arbeiten wir derzeit intensiv - auch in Abstimmung mit dem Konzern - an Maßnahmen, um diesem Trend bestmöglich entgegenzuwirken und uns auf den Re-Start des Geschäftes vorzubereiten. Dies betrifft insbesondere das Neugeschäft und Collections, aber auch unsere Digitalisierungsroadmap inklusive relevanter Projekte. Wir werden Sie hier ebenso auf dem Laufenden halten. Die Regierung hat auch ein umfangreiches Hilfspaket im Umfang von rund 38 Milliarden Euro angekündigt und beschlossen. Aus unserer Sicht ist das der richtige</p>
---	--	---

		<p>Schritt, um die Wirtschaft und den Standort zu sichern und die besten Voraussetzungen für die Zeit nach Corona zu schaffen. Auch hier prüfen wir, ob und inwieweit unsere Kunden/Händler davon profitieren können.“</p> <p><b>[31.3.]</b></p>
K4.2.: Arbeit im Büro	<p>Es werden alle Aussagen zur Arbeit im Büro nach der Krisenphase codiert.</p>	<p>„im Hinblick auf unseren Re-Start am kommenden Montag, 18.5.2020 ersuchen wir bis auf expliziten Widerruf um Beachtung der folgenden Regeln: Der Laptop ist am Ende des Arbeitstages wieder nach Hause mitzunehmen Der papierlose Rechnungslegungsprozess bleibt trotz teilweiser Rückkehr mancher KollegInnen in die Büros aufrecht Denken Sie daran alle 1 – 1 ½ Stunden die Büroräume zu lüften (das Kippen der Fenster ist nicht ausreichend).“</p> <p><b>[15.5. (1)]</b></p>
K4.3.: Beobachtung der Situation	<p>Codiert werden alle Textstellen, die auf die Beobachtung der aktuellen Entwicklungen bezüglich der Covid-19-Situation verweisen.</p>	<p>„Als globale und verantwortungsbewusste Bank beobachten wir die Situation zu Covid-19 (Coronavirus) genau und haben alle erforderlichen Prozesse in unseren Units aktiviert.“</p> <p><b>[2.3.]</b></p>

## SPSS Auswertungen

## Forschungsfrage 2:

**Hypothese 2.1.: MitarbeiterInnen holten sich Unternehmensinformationen vor allem per E-Mail.**

### Deskriptive Statistiken

	N Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik
		Statistik	Std.-Fehler	
Info_Sonstige	123	-,54	,108	1,203
Info_Corporate_Intranet	123	,87	,129	1,431
Info_Mobiltelefon	123	1,03	,146	1,614
Info_Lokales_Intranet	123	1,17	,127	1,413
Info_Skype	123	1,83	,149	1,653
Info_Yammer	123	2,40	,077	,856
Info_Teams	123	2,46	,148	1,646
Info_Email	123	3,31	,092	1,025
Gültige Werte (listenweise)	123			

**Hypothese 2.2.: MitarbeiterInnen tauschten sich untereinander vor allem über Microsoft Teams aus.**

### Deskriptive Statistiken

	N Statistik	Mittelwert		Std.- Abweichung Statistik
		Statistik	Std.-Fehler	
Austausch_Sonstige	123	-,63	,090	,994
Austausch_Yammer	123	,79	,113	1,256
Austausch_Mobiltelefon	123	1,74	,154	1,703
Austausch_Email	123	2,96	,114	1,264
Austausch_Skype	123	3,26	,101	1,122
Austausch_Teams	123	3,39	,101	1,121
Gültige Werte (listenweise)	123			

## Forschungsfrage 3:

**Hypothese 3.1.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.**

*Reliabilität der Variable „Themenvielfalt“:*

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,663	6

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	15,41	12,245	,505	,621
Infos_Behörden	15,72	10,923	,406	,617
Infos_wirtsch._Lage	16,10	10,220	,473	,592
Infos_Bereich	15,96	10,121	,494	,584
Infos_Gesundheit	15,50	12,744	,235	,666
Infos_Konzern	17,07	7,691	,441	,640

*Lineare Regression Themenvielfalt - Häufigkeit:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Themenvielfalt <sup>b</sup>	.	Einschluß

- a. Abhängige Variable: Häufigkeit
- b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R- Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,422 <sup>a</sup>	,178	,172	,561

- a. Einflussvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	8,256	1	8,256	26,265	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	38,036	121	,314		
	Gesamt	46,293	122			

a. Abhängige Variable: Häufigkeit

b. Einflußvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	2,247	,261		8,597	,000
	Themenvielfalt	,412	,080	,422	5,125	,000

a. Abhängige Variable: Häufigkeit

**Hypothese 3.2.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Themenvielfalt der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden.**

*Reliabilität der Variable „Themenvielfalt“:*

#### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,663	6

#### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	15,41	12,245	,505	,621
Infos_Behörden	15,72	10,923	,406	,617
Infos_wirtsch._Lage	16,10	10,220	,473	,592

Infos_Bereich	15,96	10,121	,494	,584
Infos_Gesundheit	15,50	12,744	,235	,666
Infos_Konzern	17,07	7,691	,441	,640

*Lineare Regression Themenvielfalt - Verständlichkeit:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Themenvielfalt <sup>b</sup>	.	Einschluß

- a. Abhängige Variable: Verständlichkeit  
b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,335 <sup>a</sup>	,112	,105	,641

- a. Einflußvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	6,289	1	6,289	15,304	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	49,727	121	,411		
	Gesamt	56,016	122			

- a. Abhängige Variable: Verständlichkeit  
b. Einflußvariablen : (Konstante), Themenvielfalt

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler			
1	(Konstante)	2,430	,299		8,133	,000
	Themenvielfalt	,359	,092	,335	3,912	,000

- a. Abhängige Variable: Verständlichkeit

**Hypothese 3.3.: Wenn MitarbeiterInnen mit der Verständlichkeit der Informationen zufrieden waren, dann waren sie auch mit der Häufigkeit der Informationen zufrieden.**

*Lineare Regression Verständlichkeit – Häufigkeit:*

#### Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Verständlichkeit <sup>b</sup>	.	Einschluß

a. Abhängige Variable: Häufigkeit

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

#### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,494 <sup>a</sup>	,244	,238	,538

a. Einflußvariablen : (Konstante), Verständlichkeit

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	11,310	1	11,310	39,121	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	34,982	121	,289		
	Gesamt	46,293	122			

a. Abhängige Variable: Häufigkeit

b. Einflußvariablen : (Konstante), Verständlichkeit

#### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	1,954	,262		7,470	,000
	Verständlichkeit	,449	,072	,494	6,255	,000

a. Abhängige Variable: Häufigkeit

**Hypothese 3.4.: MitarbeiterInnen, die sich durch die Krise belastet fühlten, waren auch unzufrieden mit dem Informationsangebot des Unternehmens.**

*Reliabilität der Variable „Informationsangebot“:*

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,713	8

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	22,55	16,610	,569	,675
Infos_Behörden	22,86	15,399	,405	,684
Infos_wirtsch._Lage	23,24	14,395	,497	,663
Infos_Bereich	23,10	14,171	,534	,654
Infos_Gesundheit	22,64	17,314	,268	,709
Infos_Konzern	24,21	12,037	,405	,722
Häufigkeit	22,73	16,559	,476	,681
Verständlichkeit	22,72	16,730	,385	,692

*Lineare Regression Belastung – Informationsangebot:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Belastung <sup>b</sup>	.	Einschluß

a. Abhängige Variable: Informationsangebot

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

### Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,112 <sup>a</sup>	,013	,004	,54826

a. Einflußvariablen : (Konstante), Belastung

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,464	1	,464	1,543	,217 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	36,371	121	,301		
	Gesamt	36,835	122			

a. Abhängige Variable: Informationsangebot

b. Einflußvariablen : (Konstante), Belastung

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		RegressionskoeffizientB	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	3,182	,097		32,642	,000
	Belastung	,049	,039	,112	1,242	,217

a. Abhängige Variable: Informationsangebot

Forschungsfrage 4:

**Hypothese 4.1.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte zu einem stärkeren Commitment der MitarbeiterInnen zum Unternehmen.**

*Reliabilität der Variable „Informationsangebot“:*

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,713	8

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	22,55	16,610	,569	,675
Infos_Behörden	22,86	15,399	,405	,684
Infos_wirtsch._Lage	23,24	14,395	,497	,663
Infos_Bereich	23,10	14,171	,534	,654
Infos_Gesundheit	22,64	17,314	,268	,709
Infos_Konzern	24,21	12,037	,405	,722
Häufigkeit	22,73	16,559	,476	,681
Verständlichkeit	22,72	16,730	,385	,692

*Reliabilität der Variable „Commitment“:*

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,829	7

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
AU02_01	16,3008	27,655	,712	,798

AU02_02	17,0894	27,508	,351	,845
AU02_04	16,5691	27,657	,605	,806
AU02_05	17,5041	25,219	,512	,819
AU02_06	17,8293	23,077	,669	,790
AU02_07	17,0081	23,303	,716	,781
AU02_03_invers	16,7724	26,030	,634	,798

*Lineare Regression Informationsangebot – Commitment:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Informationsangebot <sup>b</sup>	.	Einschluß

- a. Abhängige Variable: Commitment  
b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,413 <sup>a</sup>	,171	,164	,76307

- a. Einflußvariablen : (Konstante), Informationsangebot

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	14,485	1	14,485	24,878	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	70,455	121	,582		
	Gesamt	84,940	122			

- a. Abhängige Variable: Commitment  
b. Einflußvariablen : (Konstante), Informationsangebot

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte	T	Sig.
		Regressionskoef fizientB	Std.-Fehler	Koeffizienten Beta		
1	(Konstante)	,774	,419		1,848	,067
	Informationsangebot	,627	,126	,413	4,988	,000

a. Abhängige Variable: Commitment

## Forschungsfrage 5:

**Hypothese 5.1.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer höheren Arbeitsmoral im Home-Office.**

*Reliabilität der Variable „Informationsangebot“:*

### **Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,713	8

### **Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	22,55	16,610	,569	,675
Infos_Behörden	22,86	15,399	,405	,684
Infos_wirtsch._Lage	23,24	14,395	,497	,663
Infos_Bereich	23,10	14,171	,534	,654
Infos_Gesundheit	22,64	17,314	,268	,709
Infos_Konzern	24,21	12,037	,405	,722
Häufigkeit	22,73	16,559	,476	,681
Verständlichkeit	22,72	16,730	,385	,692

*Reliabilität der Variable Arbeitsmoral:*

**Reliabilitätsstatistiken**

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,595	3

**Item-Skala-Statistiken**

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
HO04_06	6,68	1,972	,470	,392
HO04_05	5,96	3,007	,304	,624
HO04_07	6,27	2,493	,457	,419

➔ **Item HO04\_05 wird ausgeschlossen**

*Multiple lineare Regression:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	HO_Lockdown, Informationsange bot, Commitment, HO_generell <sup>b</sup>	.	Einschluß

a. Abhängige Variable: Arbeitsmoral

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R- Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehl er des Schätzers	Änderung in R-Quadrat	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F
						Änderung in F	df1	df2	
1	,635 <sup>a</sup>	,403	,383	,68100	,403	19,932	4	118	,000

a. Einflußvariablen : (Konstante), HO\_Lockdown, Informationsangebot, Commitment, HO\_generell

### ANOVA<sup>a</sup>

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	36,975	4	9,244	19,932	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	54,724	118	,464		
	Gesamt	91,699	122			

a. Abhängige Variable: Arbeitsmoral

b. Einflußvariablen : (Konstante), HO\_Lockdown, Informationsangebot, Commitment, HO\_generell

### Koeffizienten<sup>a</sup>

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	-,661	,427		-1,547	,125
	HO_generell	,155	,095	,173	1,627	,106
	Informationsangebot	,571	,124	,362	4,616	,000
	Commitment	,267	,082	,257	3,273	,001
	HO_Lockdown	,147	,082	,191	1,805	,074

a. Abhängige Variable: Arbeitsmoral

**Hypothese 5.2.: Zufriedenheit mit dem Informationsangebot führte bei den MitarbeiterInnen zu einer positiveren Wahrnehmung der Arbeit im Home-Office während der Krise.**

*Reliabilität der Variable „Informationsangebot“:*

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
,713	8

### Item-Skala-Statistiken

	Skalenmittelwert , wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item- Skala- Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
Infos_Arbeitsrecht	22,55	16,610	,569	,675

Infos_Behörden	22,86	15,399	,405	,684
Infos_wirtsch._Lage	23,24	14,395	,497	,663
Infos_Bereich	23,10	14,171	,534	,654
Infos_Gesundheit	22,64	17,314	,268	,709
Infos_Konzern	24,21	12,037	,405	,722
Häufigkeit	22,73	16,559	,476	,681
Verständlichkeit	22,72	16,730	,385	,692

*Multiple lineare Regression:*

**Aufgenommene/Entfernte Variablen<sup>a</sup>**

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Commitment, HO_generell, Informationsangebot, Arbeitsmoral <sup>b</sup>		Einschluß

a. Abhängige Variable: HO\_Lockdown

b. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

**Modellzusammenfassung**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Statistikwerte ändern			Sig. Änderung in F	
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1		
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,546	,758	,561	37,731	4	118	,000

a. Einflußvariablen : (Konstante), Commitment, HO\_generell, Informationsangebot, Arbeitsmoral

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	86,710	4	21,678	37,731	,000 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	67,794	118	,575		
	Gesamt	154,504	122			

a. Abhängige Variable: HO\_Lockdown

b. Einflußvariablen : (Konstante), Commitment, HO\_generell, Informationsangebot, Arbeitsmoral

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta		
1	(Konstante)	,942	,472		1,995	,048
	HO_generell	,814	,077	,700	10,602	,000
	Informationsangebot	-,212	,148	-,104	-1,432	,155
	Arbeitsmoral	,182	,101	,141	1,805	,074
	Commitment	-,133	,094	-,098	-1,412	,160

a. Abhängige Variable: HO\_Lockdown

# Standardisierter Fragebogen



0% ausgefüllt

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

vielen Dank für Ihr Interesse an dieser Umfrage zum Thema **Mitarbeiterkommunikation während der Corona-Krise**. Konkret geht es darum, wie Mitarbeitende die interne Kommunikation des Unternehmens und mit den KollegInnen während des Lockdowns (Mitte März bis Ende Mai) empfunden haben. Die Befragung dient der Datengewinnung für meine **Masterarbeit** im Studienfach Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien.

Bei den Fragen gibt es **kein Richtig oder Falsch**. Nur Ihre ganz **persönliche Meinung** ist gefragt. Ihre Daten werden natürlich **anonymisiert und vertraulich** behandelt. Es ist nicht möglich und auch in keiner Weise beabsichtigt, Antworten auf Personen zurückzuführen.

Die Teilnahme an der Befragung, die 5 - 10 Minuten dauert, ist vollkommen freiwillig. Sie können sie jederzeit abbrechen.

## 1. Wollen Sie nun an der Befragung teilnehmen?

- Ja  
 Nein

Weiter

[B.A. Manuel Six, Universität Wien](#) – 2020



13% ausgefüllt

Zunächst geht es um Ihre internen Informationsquellen und Austauschmöglichkeiten während der Corona-Krise:

## 2. Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) über Vorgänge in Ihrem Unternehmen zu informieren?

Bitte bewerten Sie die folgenden Kanäle:

	gar nicht wichtig	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen			
	0	1	2	3	4	
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Corporate-Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokales Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-Mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiltelefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) im Team und mit Kolleginnen und Kollegen auszutauschen?**

Bitte bewerten Sie die folgenden Kanäle:

	gar nicht wichtig	1	2	3	4	sehr wichtig	kann ich nicht beurteilen
Yammer	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
E-Mail	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Mobiltelefon	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Skype	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Microsoft Teams	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				
Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>				

Zurück

Weiter

B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020



25% ausgefüllt

Nun kommen wir zu Ihren persönlichen Empfindungen während der Corona-Krise:

**4. Wie haben Sie die Zeit der unmittelbaren Corona-Krise (März – Mai) geistig empfunden?**

gar nicht belastend      sehr belastend

**5. Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit dem Informationsangebot Ihres Arbeitgebers während der Corona-Krise waren:**

	gar nicht zufrieden	1	2	3	4	5	sehr zufrieden	kann ich nicht beurteilen
Informationen zu internen arbeitsrechtlichen Maßnahmen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
Weitergabe von Informationen der staatlichen Behörden	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
Informationen zur wirtschaftlichen Lage im Unternehmen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
Informationen zu Auswirkungen auf den Bereich, in dem Sie arbeiten	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
Gesundheitsbezogene Informationen zu Maßnahmen/Verhaltensweisen, die die Gefahr einer Infektion mit Covid-19 verringern sollen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					

Zurück

Weiter

B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020

**6. Wie bewerten Sie die Häufigkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Corona-Krise?**

gar nicht ausreichend      vollkommen ausreichend

**7. Wie bewerten Sie die Verständlichkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Corona-Krise?**

gar nicht verständlich      sehr verständlich

Zurück

Weiter

[B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020](#)

Wir kommen nun zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns:

**8. Wie stehen Sie generell der Arbeit im Home-Office gegenüber?**

sehr negativ      sehr positiv

**9. Wie haben Sie die Arbeit im Home-Office während des Lockdowns empfunden?**

sehr negativ      sehr positiv

Zurück

Weiter

[B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020](#)

**10. Wie stehen Sie folgenden Aussagen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns gegenüber?**

Bitte bewerten Sie:

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu
Ich habe mich vom Unternehmen für das Arbeiten von zu Hause aus ausreichend informiert gefühlt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich konnte meine Arbeit im Home-Office genauso gut verrichten, wie normalerweise im Büro/Filiale /Außendienst.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir ein Gefühl von Gemeinschaft gegeben.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Meine Arbeitsmoral war im Home-Office gleich hoch, oder sogar höher, als normalerweise im Büro/Filiale /Außendienst.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Die Informationen des Unternehmens haben mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Zurück

Weiter

B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020

Nun ist Ihre Meinung zur Arbeit im Unternehmen gefragt:

**11. Wie stehen Sie folgenden Aussagen gegenüber?**

Bitte bewerten Sie:

	stimme gar nicht zu	stimme voll zu
Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan das Unternehmen verlassen würde.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Unternehmen verbunden.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich das Unternehmen verlassen würde.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, das Unternehmen zu verlassen.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
Es würde sich für mich nicht richtig anfühlen, wenn ich das Unternehmen jetzt verlassen würde.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	

Zurück

Weiter

B.A. Manuel Six, Universität Wien – 2020

Abschließend bitte ich um die Angaben Ihrer soziodemographischen Daten:

**12. Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an:**

Alter:

**13. Ich identifiziere mich als:**

Männlich

Weiblich

Divers

**14. Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Unternehmen?**

Bitte geben Sie die Dauer in Jahren an  
(auch Komma möglich, z.B. 2,5 Jahre):

Zurück

Weiter

[B.A. Manuel Six, Universität Wien](#) – 2020

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Sie haben dadurch sehr zum Fortschritt meiner Masterarbeit beigetragen.

Bei Fragen zur Studie, bzw. den Ergebnissen, können Sie mich gerne unter der Mailadresse [a01305581@unet.univie.ac.at](mailto:a01305581@unet.univie.ac.at) kontaktieren.

Ihre Antworten wurden gespeichert. Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

[B.A. Manuel Six, Universität Wien](#) – 2020

# Codebuch

**[E002]**  Auswahl  
Teilnahme  
"Wollen Sie nun an der Befragung teilnehmen?"

**E002** Teilnahme  
1 = Ja  
2 = Nein  
-9 = nicht beantwortet

**[IA04]**  Skala (Extrema beschriftet)  
Kanäle zur Info  
"Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) über Vorgä..."

**IA04\_01** Yammer  
**IA04\_02** Corporate-Intranet  
**IA04\_06** Lokales Intranet  
**IA04\_03** E-Mail  
**IA04\_04** Mobiltelefon  
**IA04\_07** Skype  
**IA04\_08** Microsoft Teams  
**IA04\_05** Sonstige: %input:ZE01\_01%  
1 = gar nicht wichtig [0]  
2 = [1]  
3 = [2]  
4 = [3]  
5 = sehr wichtig [4]  
-1 = kann ich nicht beurteilen  
-9 = nicht beantwortet

**[IA05]**  Skala (Extrema beschriftet)  
Kanäle zum Austausch  
"Welche waren für Sie die wichtigsten Kanäle, um sich während der akuten Corona-Krise (März – Mai) im Team un..."

**IA05\_01** Yammer  
**IA05\_03** E-Mail  
**IA05\_05** Mobiltelefon  
**IA05\_02** Skype  
**IA05\_04** Microsoft Teams  
**IA05\_06** Sonstige: %input:ZE02\_01%  
1 = gar nicht wichtig [0]  
2 = [1]  
3 = [2]  
4 = [3]  
5 = sehr wichtig [4]  
-1 = kann ich nicht beurteilen  
-9 = nicht beantwortet

[PE03] ▣ Polaritätenprofil

Mentale Empfindung

"Wie haben Sie die Zeit der unmittelbaren Corona-Krise (März – Mai) geistig empfunden?"

**PE03\_01** gar nicht belastend/sehr belastend

- 1 = gar nicht belastend
- 5 = sehr belastend
- 9 = nicht beantwortet

[PE04] ▣ Skala (Extrema beschriftet)

Zufriedenheit mit Informationen

"Bitte geben Sie an, wie zufrieden Sie mit dem Informationsangebot Ihres Arbeitgebers während der Corona-Kri..."

**PE04\_01** Informationen zu internen arbeitsrechtlichen Maßnahmen

**PE04\_02** Weitergabe von Informationen der staatlichen Behörden

**PE04\_03** Informationen zur wirtschaftlichen Lage im Unternehmen

**PE04\_04** Informationen zu Auswirkungen auf den Bereich, in dem Sie arbeiten

**PE04\_05** Gesundheitsbezogene Informationen zu Maßnahmen/Verhaltensweisen, die die Gefahr einer Infektion mit Covid-19 verringern sollen

**PE04\_06** Weitergabe von Informationen des Mutterkonzerns

- 1 = gar nicht zufrieden
- 5 = sehr zufrieden
- 1 = kann ich nicht beurteilen
- 9 = nicht beantwortet

[PE05] ▣ Polaritätenprofil

Häufigkeit

"Wie bewerten Sie die Häufigkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Corona-Krise?"

**PE05\_01** gar nicht ausreichend/vollkommen ausreichend

- 1 = gar nicht ausreichend
- 5 = vollkommen ausreichend
- 9 = nicht beantwortet

[PE06] ▣ Polaritätenprofil

Verständlichkeit

"Wie bewerten Sie die Verständlichkeit der vom Unternehmen intern verbreiteten Informationen während der Coro..."

**PE06\_01** gar nicht verständlich/sehr verständlich

- 1 = gar nicht verständlich
- 5 = sehr verständlich
- 9 = nicht beantwortet

[HO02] ▣ Polaritätenprofil

Einstellung gegenüber Home-Office

"Wie stehen Sie generell der Arbeit im Home-Office gegenüber?"

**HO02\_01** sehr negativ/sehr positiv

- 1 = sehr negativ
- 5 = sehr positiv
- 9 = nicht beantwortet

[HO03] ▣ Polaritätenprofil

Empfindung Home-Office

"Wie haben Sie die Arbeit im Home-Office während des Lockdowns empfunden?"

**HO03\_01** sehr negativ/sehr positiv

- 1 = sehr negativ
- 5 = sehr positiv
- 9 = nicht beantwortet

[HO04]  Skala (Extrema beschriftet)

Aussagen Home-Office

"Wie stehen Sie folgenden Aussagen zur Arbeit im Home-Office während des Lockdowns gegenüber?"

**HO04\_01** Ich habe mich vom Unternehmen für das Arbeiten von zu Hause aus ausreichend informiert gefühlt.

**HO04\_02** Ich konnte meine Arbeit im Home-Office genauso gut verrichten, wie normalerweise im Büro/Filiale/Außendienst.

**HO04\_04** Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir ein Gefühl von Gemeinschaft gegeben.

**HO04\_05** Meine Arbeitsmoral war im Home-Office gleich hoch, oder sogar höher, als normalerweise im Büro/Filiale/Außendienst.

**HO04\_06** Die Informationen des Unternehmens haben mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.

**HO04\_07** Der virtuelle Austausch mit meinen Kolleginnen und Kollegen hat mir geholfen, meine Arbeitsmoral hochzuhalten.

1 = stimme gar nicht zu

5 = stimme voll zu

-9 = nicht beantwortet

[AU02]  Skala (Extrema beschriftet)

Aussagen Arbeit

"Wie stehen Sie folgenden Aussagen gegenüber?"

**AU02\_01** Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.

**AU02\_02** Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan das Unternehmen verlassen würde.

**AU02\_03** Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Unternehmen verbunden.

**AU02\_04** Ich bin stolz darauf, diesem Unternehmen anzugehören.

**AU02\_05** Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich das Unternehmen verlassen würde.

**AU02\_06** Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, das Unternehmen zu verlassen.

**AU02\_07** Es würde sich für mich nicht richtig anfühlen, wenn ich das Unternehmen jetzt verlassen würde.

1 = stimme gar nicht zu

5 = stimme voll zu

-9 = nicht beantwortet

[SD02]  Texteingabe offen

Alter

"Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an:"

**SD02\_01** Alter

Offene Texteingabe

[SD03]  Auswahl

Geschlecht

"Ich identifiziere mich als:"

**SD03** Geschlecht

1 = Männlich

2 = Weiblich

3 = Divers

-9 = nicht beantwortet

[SD04]  Texteingabe offen

Zeit im Unternehmen

"Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Unternehmen?"

**SD04\_01** Bitte geben Sie die Dauer in Jahren an (auch Komma möglich, z.B. 2,5 Jahre)

Offene Texteingabe

[ZE01] Texteingabe offen

ZE01

"ZE01"

**ZE01\_01** Sonstiges

Offene Texteingabe

[ZE02] Texteingabe offen

ZE02

"ZE01"

**ZE02\_01** Sonstiges

Offene Texteingabe

## Abstract

### **Deutsch:**

Das Ziel dieser Forschungsarbeit war es zu ermitteln, wie Unternehmen während der Covid-19-Pandemie intern kommunizierten. Als konkretes Beispiel dafür diente eine österreichische Bank. Die grundlegende Forschungsfrage lautete: Wie kommunizierte die in dieser Arbeit untersuchte Bank während der Covid-19-Pandemie mit ihren MitarbeiterInnen?

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde sowohl qualitativ, in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, als auch quantitativ, in Form einer standardisierten Befragung, geforscht. Im Zuge der Inhaltsanalyse wurden interne Unternehmensaussendungen auf der Plattform „Yammer“ untersucht. Die standardisierte Befragung fand online statt und wurde allen Angestellten der Bank zugänglich gemacht.

Die Ergebnisse der Arbeit zeigten, dass die Bank die essentiellen Kategorien und Themenfelder von interner Krisenkommunikation gut abdeckte. Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass die MitarbeiterInnen mit der Unternehmenskommunikation während der Krisenzeit generell sehr zufrieden waren. Starke Einflüsse der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Informationsangebot auf das Commitment und die Einstellungen der MitarbeiterInnen zur Arbeit während der Krisenzeit, konnten jedoch nicht angenommen werden.

Aufgrund der Untersuchungsanlage als Querschnittsuntersuchung, konnten kausale Zusammenhänge nur aufgrund theoretischer Überlegungen angenommen werden. In einem nächsten Schritt könnten Längsschnittstudien mehr Erkenntnisse bringen.

### **Englisch:**

The goal of this research was to determine how companies communicated internally during the Covid 19 pandemic. An Austrian bank served as a concrete example. The basic research question was: How did the bank studied in this paper communicate with its employees during the Covid 19 pandemic?

To answer the research question, research was conducted both qualitatively, in the form of a qualitative content analysis according to Mayring, and quantitatively, in the form of a standardized survey. In the course of the content analysis, internal company postings on the

"Yammer" platform were examined. The standardized survey took place online and was made available to all employees of the bank.

The results of the work showed that the bank had good coverage of the essential categories and topic areas of internal crisis communication. The results of the survey showed that employees were generally very satisfied with corporate communications during the crisis period. However, strong influences of the employees' satisfaction with the information provided on the employees' commitment and attitudes toward work during the crisis period could not be assumed.

Due to the research design as a cross-sectional study, causal influences could only be assumed based on theoretical considerations. In a next step, longitudinal studies could provide more insights.