



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der
Corona Pandemie.
Österreichische KMUs und ihre Strategien.

verfasst von / submitted by

Christina Ivanek, Bakk.^a phil.

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 066841

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

Danksagung

Mein Dank richtet sich an ...

... meine **Familie**, die mich während meines gesamten Studiums bedingungslos unterstützt, motiviert und gepusht hat. Danke, dass ich immer auf euch zählen kann!

... meine **engen Freunde**, die mir zu jeder Tageszeit zur Seite gestanden sind und mir gleichzeitig den nötigen Freiraum geschenkt haben, sodass ich mich auf mein Studium konzentrieren konnte.

... die **sechzehn Unternehmen**, die durch ihr Engagement und ihre Informationen maßgeblich zum Abschluss meiner Masterarbeit beigetragen haben.

... **Univ. Prof. Dr. Sabine Einwiller**, die mir als Betreuerin immer mit Rat und Tat zur Seite stand und wertvolle Denkanstöße geliefert hat.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Forschungsinteresse.....	1
1.2 Forschungsleitende Fragestellung und Methode.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Corona Pandemie	4
2.1 Definition Corona Pandemie.....	4
2.2 Historie der Corona Pandemie	5
2.3 Auswirkungen der Corona Pandemie	7
2.4 Corona als Unternehmenskrise	9
2.4.1 Definition Unternehmenskrise.....	9
2.4.2 Typen von Unternehmenskrisen.....	11
3. Kleine und mittlere Unternehmen.....	14
3.1 Definition KMU.....	14
3.2 Besonderheiten von KMUs.....	15
4. Mitarbeiterkommunikation	17
4.1 Definition Mitarbeiterkommunikation.....	17
4.2 Ziele der Mitarbeiterkommunikation.....	18
4.3 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation	21
4.3.1 Instrumente der Abwärtskommunikation.....	21
4.3.2 Instrumente der Aufwärtskommunikation	22
4.3.3 Instrumente der Horizontalkommunikation.....	23
4.4 Verständigungsorientierte Mitarbeiterkommunikation.....	24
4.4.1 Theorie des kommunikativen Handelns	24
4.4.2 Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit.....	26
5. Kommunikation in Unternehmenskrisen	29
5.1 Definition Krisenkommunikation	29
5.2 Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten.....	30
5.2.1 Ziele der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten	30
5.2.2 Strategien der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten.....	34
5.3 Theoretische Bezugspunkte der Krisenkommunikationsstrategien.....	36
5.3.1 Situational Crisis Communication Theory	36
5.3.2 Crisis and Emergency Risk Communication.....	37

5.4 Aktuelle Studien.....	39
5.4.1 Heide und Simonsson 2020	39
5.4.2 Einwiller und Ruppel 2020	40
6. Zielsetzung und Forschungsfragen.....	42
7. Methodische Vorgehensweise	44
7.1 Das qualitative Leitfadeninterview	44
7.2 Sampling	46
7.3 Durchführung und Datenerhebung	47
7.4 Auswertungsmethode	49
7.5 Kategorien	53
8. Ergebnisse	55
8.1 Wege zum Kommunikationsziel.....	55
8.2 Kommunikationsziel.....	61
8.3 Emotionen zur Corona Krise.....	64
8.4 Einschätzung zur Kommunikationsstrategie.....	66
8.5 Kommunikationsmittel/Instrumente.....	67
9. Diskussion	69
9.1 Mitarbeiterkommunikationsstrategien österr. Handels-KMUs.....	69
9.2 Kommunikationsmittel/Instrumente österr. Handels-KMUs	74
9.3 Bewertung Mitarbeiterkommunikation österr. Handels-KMUs	76
10. Fazit und Ausblick	79
Quellenverzeichnis.....	82
Anhang.....	91
Interviewleitfaden.....	91
Interview-Transkripte	93
Kategorienschema.....	137
Themenmatrix.....	147
Abstract	150

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht quantitative Merkmale KMUs	14
Abbildung 2: Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse Kuckartz 50	
Abbildung 3: Ausschnitt Kategorienschema	54

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
et al.	et alii (und andere)
f.	und folgende Seite
ff.	und fortfolgende Seiten
FF	Forschungsfrage
Hrsg.	HerausgeberIn
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
o.J.	ohne Jahresangabe
u.a.	unter anderem
uvm.	und vieles mehr
S.	Seite/Seiten
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

„Corona ist das bestimmende Thema des Jahres 2020.“ (GSÖD, 2020) Im Februar 2020 gelangte das neuartige, tödliche Coronavirus erstmals von China nach Österreich. Innerhalb weniger Wochen verbreitete sich das Virus flächendeckend über das gesamte Land, sodass die Regierung Mitte März erstmals zu strengen Maßnahmen greifen musste. Der erste landesweite Lockdown war nicht abzuwenden. Strenge Ausgangsbeschränkungen, geschlossene Geschäfte, enorme Hygienemaßnahmen, die Aufhebung der Reisefreiheit uvm. prägten das Alltagsbild der ÖsterreicherInnen von März bis Mai 2020. (vgl. Schmidt-Vierthaler, 2020) Durch die Schließung vieler Geschäfte während des ersten Lockdowns wurden Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt. Unternehmensbereiche, wie die Mitarbeiterkommunikation, mussten sich auf die neuen Corona Gegebenheiten, wie u.a. Homeoffice, Kurzarbeit oder Kündigungswellen einstellen. (vgl. Bundeskanzleramt, 2020)

Diese neuen Gegebenheiten der Mitarbeiterkommunikation gilt es ganzheitlich zu erforschen. Doch davor muss die Mitarbeiterkommunikation in ihrer Gesamtheit verstanden werden. Widmet man sich dem Forschungsbereich der Mitarbeiterkommunikation, so spricht man einerseits von der Kommunikation der Führungsebene zu den MitarbeiterInnen (top-down) und gleichzeitig auch von der Kommunikation der MitarbeiterInnen zum Management (bottom-up). (vgl. Einwiller et al, 2008: S.231) Diese zweiseitige Kommunikation führt zu Einverständnis zwischen Management und MitarbeiterInnen, welches, wie Habermas und Burkart betonen, für einen erfolgreichen Kommunikationsakt (speziell in Krisen) ganz wichtig ist. (vgl. Burkart, 2002: S.437ff)

1.1 Problemstellung und Forschungsinteresse

Wie die Erläuterung oben zeigt, eröffnet sich durch die im Jahr 2019 auftauchende Corona Pandemie und ihren Auswirkungen ein komplett neues Forschungsfeld, welches von enormer Interesse für die vorliegende Masterarbeit ist.

Ganz speziell möchte sich die Arbeit auf den Forschungsbereich der Mitarbeiterkommunikation während Krisen konzentrieren. Damit stehen, wie oben beschrieben, einerseits die Kommunikation vom Management zu den MitarbeiterInnen und auch die Kommunikation der MitarbeiterInnen zum Management in Krisenzeiten im Blickpunkt der Forschung. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.231) In Anlehnung an Coombs kann weiters gesagt werden, dass die Corona Pandemie als Unternehmenskrise, genauer gesagt als Opferkrise tituliert werden kann, da Unternehmen selbst Opfer einer Krise werden. (vgl. Coombs, 2015a: S.3ff)

Betrachtet man zum genannten Forschungsbereich die einschlägige Literatur bzw. die vorliegenden Studien, so kann resümiert werden, dass die meisten bisherigen Forschungen in diesem Bereich auf Großunternehmen fokussiert sind. Kleine und mittlere Unternehmen finden beim Forschungsbereich der Mitarbeiterkommunikation in Krisen kaum Beachtung. (vgl. Dietz et al., 2019: S.XI)

Diese Forschungslücke möchte die Arbeit schließen und richtet ihre Forschung zur Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie daher auf kleine und mittlere Unternehmen aus, wobei hier aufgrund der persönlichen Nähe der Verfasserin speziell die Handels-KMUs ins Rampenlicht der Masterarbeit gerückt werden.

1.2 Forschungsleitende Fragestellung und Methode

Um die oben beschriebene Forschungslücke zu schließen, geht die Masterarbeit der Leitfrage: „Wie kommunizieren österreichische Handels-KMUs mit ihren MitarbeiterInnen in Zeiten der Corona Pandemie?“ nach.

Zur weiteren Konkretisierung der Leitfrage wurden drei Forschungsfragen aufgestellt. Diese lauten wie folgt:

FF1: „Welche Strategien verfolgen österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“

FF2: „Welche Kommunikationsmittel/Instrumente verwenden österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“

FF3: „Wie kann die Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs in Zeiten der Corona Pandemie bewertet werden?“

Zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen sowie zur Schließung der Forschungslücke, bedient sich die Masterarbeit der Methode der qualitativen Sozialforschung. Um sich dem neuen Forschungsgebiet möglichst offen und flexibel zu nähern und damit neuen Erkenntnissen genügend Raum zu schenken, wendet die Arbeit die Methode des qualitativen Leitfadenterviews an. Dabei werden 16 qualitative Interviews mit 16 verschiedenen österreichischen Handels-KMUs durchgeführt. Ein vorab festgelegter Interviewleitfaden soll helfen, die Mitarbeiterkommunikation der Kommunikationsverantwortlichen der KMUs im Zeitraum des ersten Lockdowns besser vergleichbar zu machen.

Die in der Masterarbeit erhobenen Ergebnisse sollen zur Schließung der Forschungslücke und zu einem besseren Verständnis der Mitarbeiterkommunikation von kleinen und mittleren österreichischen Handels-KMUs in Zeiten der Corona Pandemie beitragen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in 10 verschiedene Kapitel.

Nach der Einleitung in das Forschungsthema der Masterarbeit in **Kapitel eins**, folgt in **Kapitel zwei** eine genaue Erläuterung zur vorherrschenden Corona Pandemie. Dabei wird auf die Definition der Pandemie, die Historie, die verschiedenen Auswirkungen der Pandemie und die Einordnung der Corona Pandemie als Unternehmenskrise eingegangen.

Daran anschließend folgt in **Kapitel drei** die Erläuterung, was hinter der Abkürzung „KMUs“ steckt sowie eine Darstellung der Besonderheiten dieser in Hinblick auf Großunternehmen.

Kapitel vier steht im Fokus der Mitarbeiterkommunikation. Dabei widmet sich das Kapitel der Definition der Mitarbeiterkommunikation, den Kommunikationszielen, den verschiedenen Instrumenten der Kommunikation und den wichtigsten Theorien einer verständigungsorientierten Mitarbeiterkommunikation.

Kapitel fünf bezieht sich auf die Kommunikation in Unternehmenskrisen. Hier wird wiederum eine Definition aufgestellt und die Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten genauer betrachtet. Nachfolgend wird auf die für die Arbeit so wichtigen Ziele und Strategien der Mitarbeiterkommunikation in Krisen eingegangen. Schlussendlich beschäftigt sich Kapitel fünf noch mit den wichtigsten Theorien und den aktuellsten Studien zum Forschungsfeld.

Mit **Kapitel sechs** beginnt der zweite Abschnitt der Arbeit, die empirische Erhebung. Dabei geht Kapitel sechs auf die Zielsetzung und die aufgestellten Forschungsfragen ein.

Daran anschließend wird in **Kapitel sieben** auf die Methode der Masterarbeit eingegangen. Das qualitative Leitfadeninterview, das Sample, die Durchführung und Datenerhebung, die Auswertungsmethode und die verschiedenen Auswertungskategorien stehen hierbei im Fokus.

In **Kapitel acht** befinden sich die Ergebnisse der in der Masterarbeit erhobenen Interviews.

Für die Auseinandersetzung mit den in der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen und den in der Literatur herausgearbeiteten Theorien und Erkenntnissen folgt in **Kapitel neun** die Diskussion.

Kapitel zehn widmet sich abschließenden dem Fazit und Ausblick für zukünftige Forschungen.

Auf den nachfolgenden Seiten der Masterarbeit befinden sich das Quellenverzeichnis und der Anhang, bestehend aus dem Interviewleitfaden, den Interview-Transkripten, dem Kategorienschema und der Themenmatrix der qualitativen Erhebung.

Den Abschluss der Arbeit bilden der deutsche und englische Abstract der Masterarbeit.

2. Corona Pandemie

Das folgende Kapitel widmet sich dem im Jahr 2019 in China erstmals ausgebrochenen Coronavirus, welches zu einer weltweiten Pandemie geführt hat. Weiters beleuchten die folgenden Absätze die Verortung des Virus als Unternehmenskrise.

2.1 Definition Corona Pandemie

Für die Definition der Corona Pandemie bedarf es zunächst der Erklärung des Coronavirus an sich und der einer Pandemie.

Die Coronavirus Erkrankung, auch Covid-19 genannt, ist eine durch den Coronavirus SARS-CoV-2 verursachte Viruserkrankung. Dabei handelt es sich um eine durch Tröpfchen verbreitete Atemwegserkrankung, welche einen nicht vorhersehbaren Krankheitsverlauf verursacht. Einige PatientInnen durchleben den Coronavirus völlig ohne Symptome und sind sich ihrer Ansteckungsgefahr für andere meist nicht bewusst. Andere berichten von einem sehr starken Krankheitsverlauf, der eine intensivstationäre Behandlung von Nöten gemacht hat. Doch das Coronavirus fordert seit seinem Ausbruch auch Tote. (vgl. Stadt Wien, 2020)

Zum aktuellen Zeitpunkt zählen zu den stärksten Symptomen des Coronavirus unter anderem hohes Fieber und eine einhergehende schwere Lungenentzündung, die bei RisikopatientInnen (hohes Alter, Vorerkrankungen, Immunschwäche usw.) auch tödlich enden können. PatientInnen mit milden Verläufen zeigen häufig grippeähnliche Symptome wie Husten, Halsschmerzen, Kurzatmigkeit, Durchfall oder einen plötzlichen Verlust des Geschmacks- und Geruchssinnes. Gerade bei milden Fällen kann ohne einer Testung keine eindeutige Infektion mit SARS-CoV-2 diagnostiziert werden. (vgl. AUVA, o.J)

Für einen eindeutigen Nachweis einer akuten Coronavirus Erkrankung wird ein PCR Test (Polymerase-Ketten-Reaktion) durchgeführt. Dabei handelt es sich um einen Test, der den Ist-Zustand der PatientInnen ermittelt und innerhalb weniger Stunden ein Ergebnis liefert. Zur Durchführung des PCR Test wird ein Nasen-Rachenabstrich entnommen bzw. ein Gurgel-Speicheltest durchgeführt. Danach werden die hochempfindlichen Proben in speziellen Labors ausgewertet und können mit hoher Genauigkeit das Virus nachweisen. (vgl. BMSGPK, 2020)

Als weitere Testung kann ein Antikörper Test durchgeführt werden. Hierbei handelt es sich um einen Test, der das Vorhandensein von Antikörpern gegen das Coronavirus im Blut der Person feststellen kann. Antikörper werden jedoch erst 12-14 Tage nach einer Infektion nachweisbar und sind daher ein Indiz für eine bereits vor ca. zwei Wochen erfolgte Infektion mit dem Coronavirus. (vgl. BMSGPK, 2020)

Um sich vor dem Virus zu schützen, veröffentlichte die WHO im Jahr 2020 einige Empfehlungen. Regelmäßiges Händewaschen mit Wasser und Seife, die Verwendung von Desinfektionsmitteln, soziale Distanzierung im Ausmaß von 1,5 Meter Abstand zu allen Personen,

vermeiden von Berührungen des Gesichts, Tragen eines Mund-Nasenschutzes u.Ä. prägen seit Anfang 2020 das Leben der österreichischen Bevölkerung. (vgl. WHO, o.J)

Nach der allgemeinen Erläuterung des Coronavirus, widmet sich der nächste Abschnitt dem Begriff der Pandemie. Zur Erklärung einer Pandemie muss zunächst das Synonym der Epidemie erläutert werden. Von einer Epidemie wird dann gesprochen, wenn bestimmte Krankheitsfälle zeitlich und örtlich begrenzt deutlich gehäuft auftreten. Dabei handelt es sich zu meist um Infektionskrankheiten, wie das Coronavirus. Breitet sich die Krankheit über die Ländergrenzen auf andere Länder und Kontinente aus, so sprechen Experten in Folge von einer Pandemie. Damit kann schlussgefolgert werden, dass eine Pandemie eine globale Epidemie ist. (vgl. vfa, 2020)

Betrachtet man die österreichische Sterblichkeitsrate seit Ausbruch der Corona Pandemie, so kann festgestellt werden, dass die Gefährlichkeit des Virus deutlich niedriger als bei SARS und MERS angesiedelt werden kann. Hier betrug/beträgt die Sterblichkeitsrate zwischen 10-30 Prozent. (vgl. AGES, 2020) Beim aktuell vorherrschenden Coronavirus geht man im Jahr 2020 von einer Sterblichkeitsrate von ca. sieben Prozent aus, was bedeuten würde, dass die Sterblichkeitsrate höher ist, als jene der PatientInnen, die jährlich an den saisonalen Influenzaviren versterben (Sterblichkeitsrate 1%). Hier ist noch einmal hervorzuheben, dass das aktuelle Virus besonders stark ältere und immunschwache Personen gefährdet. (vgl. Statistik Austria, 2021)

Analysiert man die Sterblichkeitsrate in Österreich, im Vergleich zu Ländern mit schwacher medizinischer Versorgung wie Peru, Brasilien und Andorra, fällt auf, dass die Sterblichkeitsrate durch das Coronavirus in diesen Ländern wesentlich höher liegt als in Österreich. (vgl. Die Presse, 2020a)

Um eine umfassende Verbreitung des Coronavirus und dessen Folgen in Österreich vorzubeugen, führte die österreichische Regierung im Laufe des Jahres 2020 einige neue Gesetze und Verordnungen ein. Das nachfolgende Kapitel widmet sich diesen Veränderungen sowie der Geschichte der Pandemie.

2.2 Historie der Corona Pandemie

Ende 2019 wurde die Weltgesundheitsorganisation (WHO) das erste Mal über vermehrte Fälle von Lungenentzündungen mit unbekannter Ursache informiert. Ausgangsort der vermehrten Lungenentzündungen war die chinesische Stadt Wuhan. Bald darauf konnten die chinesischen Behörden ein neuartiges Coronavirus, damals 2019-nCoV genannt, als Ursache festmachen. Coronaviren waren bis zum damaligen Zeitpunkt nicht unbekannt, doch wurde dieser neuartige Coronavirus noch nie am Menschen identifiziert. Dies hatte zur Folge, dass keine Kenntnisse über den Verlauf der Krankheit, deren Behandlung oder Ähnliches

in der Medizin vorlagen. Rasch griff das Virus auch außerhalb von China um sich, sodass die WHO am 11. März 2020 den Ausbruch als Pandemie einstufte. Zum damaligen Zeitpunkt waren bereits 118.000 Fälle aus 114 Ländern und rund 4.300 Todesfälle bekannt. (vgl. WHO, o.J)

Ende Februar 2020 erreichte das Virus Tirol und bald darauf auch alle anderen österreichischen Bundesländer. Infolge stiegen die Infektionszahlen in Österreich im Monat März 2020 rasant an. (vgl. Addendum, 2020) Dies veranlasste die österreichische Regierung unter Sebastian Kurz und Werner Kogler am 15. März 2020 einen landesweiten Lockdown auszurufen. Binnen weniger Tage wurde ein neues Gesetzespaket und Ausgangsbeschränkungen zur Eindämmung des Coronavirus beschlossen. Die neuen Regeln legten fest, dass alle ÖsterreicherInnen nur für wichtige, nicht aufschiebbare Arbeitswege, Lebensmitteleinkäufe, Spaziergänge oder zur Unterstützung anderer Personen das Haus verlassen dürfen. Am 16. März 2020 folgte die Schließung vieler Betriebe, die nicht der Grundversorgung (Supermärkte, Ärzte, Apotheken usw.) angehörten und der Appell, wo auch immer möglich, von zuhause aus zu arbeiten. Ab da an ging Österreich in den absoluten Notbetrieb über. (vgl. Schmidt-Vierthaler, 2020)

Ab Mitte April 2020 durften bestimmte Geschäfte wie Baumärkte und kleine Geschäfte mit einer Personenbegrenzung/m² Geschäftsfläche unter Einhaltung strengster Hygienemaßnahmen (Desinfektionsmittel, Mund-, Nasenschutz, Abstand halten usw.) wieder öffnen. (vgl. Hofer, 2020)

Alle weiteren Geschäfte und Sportstätten, bis auf Kultureinrichtungen, Tourismusbetriebe und Gastronomie öffneten am 1. Mai 2020 wieder ihre Türen. Im Mai 2020 wurden auch die bisher gültigen Ausgangsbeschränkungen aufgehoben. Der 1 Meterabstand sowie das Tragen einer Mund-, Nasenschutzmaske blieb jedoch Pflicht. (vgl. nachrichten.at/apa, 2020)

Mitte Mai durften auch die Gastronomie, Kulturveranstaltungsbranchen, Hotels, uvm. wieder Gäste begrüßen. Auch die Schulkinder durften unter Einhaltung gewisser Regelungen und Staffeln wieder langsam an die Schulen zurückkehren. (vgl. vienna.at, 2020a)

Doch bereits während des Sommers 2020 stiegen die Infektionszahlen wieder rasant an und die Regierung beriet über neue Maßnahmen. Im Laufe der nächsten Wochen wurden Lockerungen aufgehoben, strenge Regeln für Zusammenkünfte festgelegt, Events abgesagt, die Coronaampel zur symbolischen Visualisierung der Infektionszahlen in Österreich eingeführt uvm. (vgl. Tiroler Tageszeitung, 2020)

Im Oktober 2020 stand die Coronaampel in allen österreichischen Gemeinden auf rot und zeigte damit höchste Alarmbereitschaft aufgrund stark steigender Coronazahlen an. Daraufhin verordnete die Regierung am 1. November 2020 einen Lockdown light, der die sensibelsten Bereiche wie z.B. den Handel vorerst offen ließ, alle anderen Branchen wie Gastronomie, Kultur uvm. jedoch wieder schloß, Abstands und Ausgangsregelungen verschärfte und viele weitere „light“ Regelungen mitsch brachte. (vgl. Salzburger Nachrichten, 2020)

Mit 17. November 2020 verkündete Bundeskanzler Kurz den zweiten harten Lockdown unter ähnlich strengen Regelungen wie im ersten Lockdown im März 2020. (vgl. vienna.at, 2020b)

Die leicht sinkenden Infektionszahlen verleiteten die Regierung Anfang Dezember zur Rückkehr des Lockdowns light und damit zu einer Lockerung strenger Maßnahmen wie Ausgangsbeschränkungen, geschlossener Handel usw. (vgl. Gigler/ Jungwirth, 2020)

Kurz nach Weihnachten, am 26. Dezember 2020, stand jedoch der 3. harte Lockdown für alle ÖsterreicherInnen ins Haus. Alle nicht lebensnotwendigen Geschäfte wurden wieder geschlossen und das Land zum 3. Mal in den Notbetrieb geschickt. (vgl. Die Presse, 2020b)

Mit 27.12.2020 ist die Impfung gegen das Coronavirus auch in Österreich angekommen. Die ersten Personen wurden dabei medienwirksam geimpft. Die Impfung setze neue Perspektiven, betonte der Gesundheitsminister. (vgl. orf.at, 2020a)

Nach sechs Wochen hartem Lockdown kündigte die österreichische Regierung für 8. Februar 2021 Lockerungen des Lockdowns an. Der Handel, Freizeiteinrichtungen sowie körpernahe Dienstleistungen, die von den Schließungen seit 26.12.2020 betroffen waren, durften damit wieder ihre Tore für die Öffentlichkeit öffnen. Strenge Maßnahmen wie das Tragen von FFP2 Masken, zwei Meter Mindestabstand, das Vorweisen eines negativen Coronatests für die Inanspruchnahme von körpernahen Dienstleistungen und eine Beschränkung der Quadratmeteranzahl pro Kunde rechtfertigten die Öffnung der Geschäfte. Somit ging Österreich mit Anfang Februar wieder in einen Lockdown light über. (vgl. Wiener Zeitung, 2021)

Mit dem Ende der Semesterferien durften auch die Schulen wieder öffnen. Von nun an standen wöchentliche Corona Eintrittstest, Klassenteilungen je nach Schulstufe und für viele ältere SchülerInnen ein Mix aus Distance-Learning und Anwesenheit in der Klasse am Stundenplan der SchülerInnen. (vgl. BMBWF, 2021)

2.3 Auswirkungen der Corona Pandemie

Seit Februar 2020 ist Österreich von der Corona Pandemie und dessen Folgen betroffen. Als absolute Besonderheit der Pandemie kann mit Sicherheit der erste Lockdown von März bis Mai 2020 genannt werden. Wie bereits im obige Kapitel beschrieben, waren die Auswirkungen der Corona Pandemie weitreichend. (vgl. orf.at, 2020b)

Blickt man auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona Pandemie, so ist festzustellen, dass die Wirtschaftsleistung in Österreich im 2. Quartal 2020 um 14,3 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal eingebrochen ist. Die Zahlen zeigen damit, dass dies der kräftigste Rückgang seit dem Zweiten Weltkrieg ist. (vgl. vienna.at, 2020c)

So erlitt beispielsweise der Tourismus von Jänner bis Mai 2020 einen Nächtigungsrückgang von 32,6% gegenüber den Monaten im Jahr 2019. Aber auch in den Sommermonaten musste der österreichische Tourismus ein Nächtungsverlust im zweistelligen Bereich verkraften. (vgl. Statistik Austria, 2020a)

Einen derartigen Rückgang an Anfragen/Buchungen musste auch der Flug- bzw. Bahnverkehr hin nehmen. Rund 72% weniger Fluggäste verbuchten die österreichischen Flughäfen in den ersten neun Monaten des Jahres 2020. (vgl. vienna.at, 2020d)

Weitere Auswirkungen der Corona Pandemie und der damit verbundenen Kontaktvermeidungsmaßnahmen waren unter anderem auch die Schließungen der Schulen, Kindergärten und Universitäten während den drei harten Lockdowns. Dadurch stieg der Druck im familiären Bereich, Kinder und Beruf unter einen Hut zu bringen, was enorme psychische Auswirkungen zu Folge hatte. (vgl. orf, 2020b)

Auch musste der Einzelhandel im ersten Halbjahr 2020 einen 1,9%igen Reduktion seines Umsatzes, im Vergleich zum 1. Halbjahr 2019, verbuchen. Gerade alle Nichtnahrungsmittel Händler hatten mit einem Umsatzminus von 7,3% zu kämpfen, während der Lebensmittelhandel ein Umsatzplus von 8,9% aufweisen konnte. (vgl. Statistik Austria, 2020b)

Um allen Unternehmen, die aufgrund der Corona Pandemie und der komplizierten Wirtschaftslage in Schieflage geraten waren, unter die Arme zu greifen, führte die österreichische Regierung ein neues Modell der Kurzarbeit ein, die Corona Kurzarbeit. Dieses neue Modell gilt für alle Unternehmen, unabhängig der Größe und Branchenzugehörigkeit, die ihren Sitz in Österreich haben und sich in keinem Konkurs- und Sanierungsverfahren befinden. (vgl. Bundeskanzleramt, 2020)

Seit 2008 gibt es in Österreich das Modell der Kurzarbeit, um wirtschaftliche Krisenzeiten für Unternehmen überbrückbar zu machen. Hier werden die Arbeitszeiten der MitarbeiterInnen zeitlich begrenzt herabgesetzt und Kündigungen damit vermieden. Somit können Arbeitsplätze und die Liquidität der Unternehmen gesichert werden. (vgl. WKO, 2020)

Aufgrund der anhaltenden Corona Pandemie wurde das Kurzarbeitszeitmodell bereits mehrfach verlängert und befindet sich gerade in Phase drei. Hierbei kann die Corona Kurzarbeit wie folgt erklärt werden: (vgl. WKO, 2020)

Das Besondere der Corona Kurzarbeit ist, dass die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen auf max. 90% ihrer Normalarbeitszeit reduziert werden kann, ohne dass das Beschäftigungsverhältnis endet und dies bei fast vollem Lohnausgleich. Allerdings darf die maximale Arbeitszeit während der Corona Kurzarbeitszeit 80% der Normalarbeitszeit nicht überschreiten. Für die entfallene Normalarbeitszeit erhalten die Arbeitgeber eine Kurzarbeitsbeihilfe in Höhe der Ausfallstunden vom AMS, die wiederum an die ArbeitnehmerInnen ausbezahlt wird und bis zu 90% ihres gewöhnlichen Nettoeinkommens ausmacht.

Diese Kurzarbeitszeit kann für alle MitarbeiterInnen von betroffenen Unternehmen beantragt werden. Für den Zugang zur Kurzarbeit benötigt es allerdings eine wirtschaftliche Begründung des Unternehmens. Weiters können die ausgefallenen Arbeitsstunden der MitarbeiterInnen für etwaige Weiterbildungen verwendet werden. Ebenfalls berücksichtigt das Modell Lohnerhöhungen, welche auch in die Berechnung des Entgelts mit einfließen. Im Laufe der

Pandemie wurde das Kurzarbeitszeitmodell immer wieder adaptiert und den wirtschaftlichen Veränderungen angepasst und verlängert. (vgl. WKO, 2020)

Diese neue Möglichkeit soll eine Kündigungswelle der österreichische Unternehmen aufgrund der Corona Pandemie verhindern und den Unternehmen den Fortbestand ihres eingespielten Teams weiterhin ermöglichen. (vgl. WKO, 2020)

2.4 Corona als Unternehmenskrise

Kapitel 2.4 beschäftigt sich mit der oben beschriebenen Corona Pandemie im Kontext von Unternehmenskrisen. Daher folgt in den nächsten Seiten eine Definition von Unternehmenskrisen sowie eine Erläuterung der verschiedenen Krisentypen und einer Einordnung der Corona Pandemie.

2.4.1 Definition Unternehmenskrise

Um sich der Bedeutung der Unternehmenskrise nähern zu können, gilt es vorerst den Begriff der Krise näher zu erläutern. Das Wort Krise wird heutzutage fast schon inflationär eingesetzt. Man denke hier nur an die personalen Probleme wie etwa die midlife-crisis, die wirtschaftliche Schiefelage eines Landes, auch Wirtschaftskrise genannt, oder auch die Krisenregion, also eine riskante Entwicklung einer bestimmten Region. (vgl. Merten, 2014: S.156) Betrachtet man folglich die Herkunft des Wortes Krise, so fällt auf, dass sich die Literatur keineswegs über die Herkunft und Bedeutung des Wortes einig ist. Die Griechen beschreiben mit dem Wort „crisis“ einen Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung. Im Lateinischen hingegen kennzeichnet Krise einen Höhepunkt bzw. Wendepunkt einer Krankheit (vgl. Adlmaier-Herbst, 1999: S.1)

Damit kann gesagt werden, dass bei der griechischen Definition des Begriffs Krise ein Übergang zu einer extrem negativen Situation erkennbar ist. Im Kontrast dazu, wird im Lateinischen der Übergang einer negativen Situation zu einer positiven Entwicklung sichtbar. Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Krise nicht nur für extrem schlechte Momente steht sondern mit ihr auch die Chance eröffnet wird, durch aktive Veränderung eines negativen Umstands, jenen in einen positiven umzukehren. (vgl. Töpfer, 2008: S.357)

Betrachtet man die Literatur zum Begriff der Krise weiter, so kann festgehalten werden, dass es keine allgemein akzeptierte und wissenschaftsübergreifende Definition des Ausdrucks gibt. Coombs äußert sich diesbezüglich mit folgenden Worten: „[...] there is no accepted definition of a crisis.“ (Coombs, 2015a: S.2) Auch der Kommunikationswissenschaftler Klaus Merten melden sich hierzu mit einer kurzen Krisendefinition. Nach Merten ist eine Krise „[...] die Störung einer Gewohnheit“ (Merten, 2014: S.155)

Nachdem nun der Begriff der Krise erläutert wurde, widmet sich die Masterarbeit der Bedeutung der Unternehmenskrise, welcher sich vom Begriff der Krise ableiten lässt. (vgl. Krystek/

Lentz, 2014: S.33) Eine der wohl bekanntesten und treffendsten Definitionen liefert der Wissenschaftler Ulrich Krystek. Er versteht unter einer (Unternehmens-) Krise

„ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“ (Krystek, 1987: S.6f)

Krystek beschreibt die Unternehmenskrise daher als Situation, die ungeplant und ungewollt auftritt und den Normalbetrieb eines Unternehmens (erheblich) erschüttert. Dadurch können auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens negative Effekte auftreten, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können.

Weiters betont Klaus Merten, dass eine Unternehmenskrise durch folgende Charakteristika geprägt ist: (vgl. Merten, 2014: S.156)

- a) eine Krise beginnt üblicherweise unerwartet und bringt Veränderungen bei einer Prozessstruktur bzw. einer Gewohnheit. Diese Veränderung ist meistens negativ.
- b) der Grund für die Veränderung bleibt zumeist offen und bringt zusätzliche Unsicherheit
- c) während der Krise bleibt offen, wann und ob der Krisenzustand endet
- d) sollte ein Ende des Krisenzustandes absehbar sein, so bleibt allerdings offen, ob
 - a) der alte Zustand wieder erreicht werden kann
 - b) ein besserer Zustand folgt
 - c) ein schlechterer Zustand folgt
 - d) die Krise weitere Krisen mit größerem Ausmaß auslöst

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass all diese verschiedenen Definitionen gemeinsame Merkmale teilen. Unternehmenskrisen werden häufig als ungeplante Ereignisse/Prozesse wahrgenommen, die für das Unternehmen schädliche Folgen inne haben. (vgl. Vetsch, 2017: S.272)

Coombs beschreibt die Merkmale von Unternehmenskrisen ähnlich. Er meint, Krisen können nicht vorhergesagt werden, allerdings sind sie absehbar. Sie sind zu erwarten und schlagen plötzlich zu. Die meisten Krisen haben damit einen Überraschungs- und Unvorhersehbarkeitscharakter. Einige wenige warnen die Betroffenen allerdings auch vor, bevor sie hereinbrechen. (vgl. Coombs, 2012a: S.3)

Zu guter Letzt muss allerdings noch betont werden, dass Unternehmenskrisen auch konstruktiv bewältigt werden können und das Unternehmen gestärkt aus überlebenskritischen Situationen führen können. (vgl. Krystek, Lentz, 2014: S.47)

Die vorliegende Arbeit versteht die Unternehmenskrise allerdings als ungeplantes und ungewolltes Ereignis, das den Fortbestand des Unternehmens erheblich beeinträchtigen kann. Allerdings können unternehmensbedrohliche Krisen in verschiedenen Typen auftreten. Hierzu mehr im folgenden Kapitel.

2.4.2 Typen von Unternehmenskrisen

Krisen sind nicht gleich Krisen. Jede Krise ist in ihrer Ursprungsquelle, ihrem Verlauf, ihrer Stärke, ihrer Auswirkung und dem Inhalt verschieden. Daher gilt es Krisen einer groben Klassifizierung zu unterziehen und damit einen groben Überblick über einige verschiedene Typen von Unternehmenskrisen zu geben. (vgl. Kerschner, 2014: S.4)

Zunächst geht die Arbeit auf die verschiedenen Ursprungsquellen und die damit einhergehenden unterschiedlichen Unternehmenskrisen ein. Intentional Crisis, auch vorsätzliche Krisen genannt, werden entweder von einzelnen Personen oder Gruppen ausgelöst. Ziel solcher vorsätzlichen Unternehmenskrisen sind, das Unternehmen möglichst großflächig zu schädigen. (vgl. Seeger et.al, 2007: S.11) Die Intentional Crisis können in sieben Subkategorien unterteilt werden: Terrorismus, Sabotage, Gewalt am Arbeitsplatz, schlechte Angestellten-Vorgesetzten Beziehungen, schlechtes Risikomanagement, Unternehmensübernahme durch die Konkurrenz sowie unethische Führungsstile. (vgl. Kerschner et al, 2014: S.5)

Im Gegensatz dazu stehen die Unintentional Crisis. Damit meint man die unbeabsichtigten bzw. durch höhere Gewalt ausgelösten Unternehmenskrisen. (vgl. Seeger et.al, 2007: S.11) Diese Art von Unternehmenskrise kann in fünf verschiedene Kategorien unterteilt werden. Dazu zählen Naturkatastrophen, Krankheitsausbrüche, unerwartete technische Vorkommnisse, Produktfehler und Wirtschaftskrisen. (vgl. Kerschner et al, 2014: S.5)

Auch Timothy Coombs hat eine Klassifizierung von Unternehmenskrisen vorgenommen. Er stützt sich dabei sehr stark auf die Auswirkungen der Krise auf die Reputation eines Unternehmens. Coombs unterscheidet drei Arten von Unternehmenskrisen: (vgl. Coombs, 2015a: S.3ff)

- a) Unfallkrise: Coombs unterstellt den Unternehmen hier eine stärkere Krisenschuld. Ausgelöst zum Beispiel durch ein ungewolltes Fehlverhalten der Führungsebene, Produktrückrufe durch technische Probleme, Großbrände usw. Dadurch entstehen bei der Unternehmung erhebliche Reputationsschäden.
- b) Opferkrise: den Unternehmen wird hierbei nur eine geringe Krisenschuld zugewiesen. Dies liegt daran, dass es sich hier um einen Krisentyp handelt, wo das Unternehmen

selbst Opfer der Krise ist. Hierzu zählen zum Beispiel Naturkatastrophen, Hackerangriffe, Pandemie uvm. Dem Unternehmen wird nur ein sehr geringer Reputationsschaden zugesprochen.

- c) Verantwortungskrise: im Gegensatz zur Unfallkrise, handeln Unternehmen bei der Verantwortungskrise bewusst falsch. Dem Management kann hier ein bewusstes, selbstverschuldetes Fehlverhalten vorgeworfen werden. Dazu zählen unter anderem Verstöße gegen Compliance Richtlinien uvm. Dem Unternehmen wird eine hohe Krisenschuld attribuiert, wodurch ein hoher Reputationsschaden bei der Organisation entsteht.

Anknüpfend an Coombs hat Thießen seine Klassifizierung für Unternehmenskrisen nach Reputationsschäden von Organisationen vorgenommen. Dabei typisiert er funktionale, soziale und emotionale Unternehmenskrisen. Gemäß Thießen sind funktionale Krisen, all jene, die die Kerntätigkeiten eines Unternehmens betreffen. Darunter fallen zum Beispiel strategische Fehlentscheidungen des Managements. Soziale Krisen schädigen hingegen das gesellschaftliche Ansehen der Organisation. Dies kann unter anderem durch ein mangelndes gesellschaftliches Engagement passieren. Zu guter Letzt behandelt Thießen noch die emotionale Krise. Dabei geht er davon aus, dass die Krise, durch beispielsweise einer frauenfeindlichen Äußerung ausgelöst wird und damit an Sympathiewert einbüßt. (vgl. Thießen, 2011: S. 74)

Weiters können Unternehmenskrisen nach finanzwirtschaftlichen Kriterien eingeteilt werden. Ist ein Unternehmen bereits zahlungsunfähig und damit handlungsunfähig, befindet man sich in einer Liquiditätskrise. Eine Phase vor der Insolvenz merkt die Organisation bereits erfolgs- und finanzwirtschaftliche Belastungen. Das Unternehmen hat in dieser Phase nur einen mäßigen Handlungsspielraum und befindet sich daher in der Erfolgskrise. Die Phase vor den bereits genannten Unternehmenskrisen ist in der Literatur nicht sehr eindeutig bestimmbar, daher werden sie als strategische bzw. Strukturkrisen definiert. (vgl. Müller 1986: S.25)

Anknüpfend an die oben beschriebenen Unternehmenskrisen wird sichtbar, dass strategische Krisen meist nur dem Management bekannt sind. Erfolgskrisen verbreiten sich jedoch bis zu den MitarbeiterInnen. Liquiditätskrisen sind auch Banken und der Öffentlichkeit bekannt. (vgl. Hauschildt, 2006: S.23)

Betrachtet man verschiedene Unternehmenstypen, so kann auch hier ein Unterschied bei den auftauchenden Krisen beobachtet werden. Während Unternehmen mit weniger Innovationstrieb oft an Krisen im Bereich Forschung und Entwicklung leiden, treten bei inhabergeführten Organisationen oft Management- und Führungskrisen auf. (vgl. Thießen, 2011: S.71f)

Eine inhaltliche Dimension, um Unternehmenskrisen zu klassifizieren, ist die Klassifikation nach internen und externen Ursachen einer Krise. Dabei können Unternehmenskrisen auf-

grund von Veränderungen im Organisationsumfeld (externe Faktoren) entstehen oder aufgrund von Entwicklungen innerhalb eines Unternehmens (interne Faktoren). (vgl. Krystek, 2006: S.56) Die meisten oben beschriebenen Klassifikationen lassen einen starken wirtschaftswissenschaftlichen Einfluss erkennen. Daher sind die Typologien nur bedingt auf alle Unternehmen allgemein übertragbar. (vgl. Thießen, 2011: S.72)

Wie im Titel der Masterarbeit bereits erkenntlich gemacht, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der aktuell vorherrschenden Corona Pandemie. Die beschriebenen Erkenntnisse der verschiedenen Typologien von Unternehmenskrisen zeigen, dass man bei der Corona Pandemie von einer Unintentional Crisis spricht. Orientiert man sich an Coombs, so handelt es sich hier auch um eine Opferkrise, da alle betroffenen Unternehmen selbst Opfer ihrer Krise sind. Zu guter Letzt ist die Corona Pandemie auch eine Unternehmenskrise aufgrund externer Faktoren. Somit wird schnell ersichtlich, dass diese Pandemie alle Unternehmen plötzlich, unvorbereitet als Opfer getroffen hat und kein Unternehmen an dieser Krise Schuld trägt.

3. Kleine und mittlere Unternehmen

Das folgende Kapitel widmet sich den kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich. Folglich wird auf den Begriff KMU eingegangen und die Unterschiede zu Großunternehmen herausgearbeitet.

3.1 Definition KMU

Die Abkürzung KMU steht für kleine und mittlere Unternehmen. Wie genau sich jene von anderen Unternehmen unterscheiden, definiert die EU Kommission mit ihrer „Empfehlung betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der klein und mittleren Unternehmen.“ (EUR-Lex, 2003) Für die Unterscheidung legt die EU vier Kriterien fest, die Mitarbeiteranzahl, der Umsatz bzw. die Bilanzsumme und die Eigenständigkeit. Die folgende Tabelle veranschaulicht dies. (vgl. WKO, o.J.)

ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT QUANTITATIVE MERKMALE KMUS

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio Euro	≤ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	bis 49	≤ 10 Mio Euro	≤ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	bis 249	≤ 50 Mio Euro	≤ 43 Mio Euro	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

(Quelle: WKO, o.J.)

In Österreich sind rund 99,6% aller Unternehmen KMUs, was ca. 350.000 Unternehmen entspricht. Diese 99,6% beschäftigen über 2 Millionen MitarbeiterInnen und erwirtschaften jährlich 504 Milliarden Umsatz. (vgl. KMU Forschung Austria, o.J.)

Betrachtet man den Forschungsbereich der Masterarbeit so zeigen Untersuchungen aus dem Jahr 2018 folgende Ergebnisse: 99,7% aller Unternehmen im Handelssegment sind KMUs. Dies entspricht der stattlichen Größe von rund 80.000 KMUs, die einen jährlichen Umsatz von 205 Milliarden erwirtschaften und rund 810.000 MitarbeiterInnen (unselbständige Beschäftigte inkludiert) zählen. (vgl. KMU Forschung Austria, o.J.)

Wie die Statistik darlegt, bilden kleine und mittlere Unternehmen das Rückgrat der österreichisch Wirtschaft. (vgl. KMU Forschung Austria, o.J.)

3.2 Besonderheiten von KMUs

Für die vorliegende Masterarbeit sind vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen von großer Bedeutung. Jene weisen eine Mitarbeiteranzahl von 10-249, einen Umsatz von ≤ 10 Mio. bis ≤ 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von ≤ 10 Mio. bis 43 Mio. Euro auf und sind mit $< 25\%$ in Fremdbesitz. (vgl. WKO, o.J.) Neben diesen quantitativen Merkmalen gibt es aber auch spezifische Organisations-, Führungs- und Ressourcencharakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen. (vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2019: S.20)

Pfohl nennt als ein besonderes Merkmal von KMUs die Führung des Unternehmens durch den/die UnternehmenseigentümerIn. Im Gegensatz zu Großunternehmen werden KMUs nicht von Vorständen, sondern von den EigentümerInnen bzw. und auch von Familien geführt. Daher sind KMUs wesentlich stärker von der Persönlichkeit des/der Unternehmer/s/in geprägt. Dies hat zur Folge, dass sie von den Fähigkeiten des/der Unternehmer/s/in z.B. in Krisen richtig zu reagieren, abhängig sind. Somit reagieren KMUs eher als zu agieren und lassen sich bei Entscheidungen durch Improvisation und Intuition leiten. (vgl. Pfohl, 2006: S. 18)

Weiters werden eigentümer- bzw. familiengeführte KMUs oft patriarchalisch geführt. Dies resultiert daraus, dass gerade in der Gründungsphase ein patriarchalischer Führungsstil wichtig ist. MitarbeiterInnen führen bei diesem Führungsstil alle Aufgaben des/der Unternehmer/s/in gewissenhaft aus und akzeptieren die Anweisungen ohne Widerspruch. Dieser Führungsstil ist gerade bei der Generation Y kompliziert, da jene Hierarchien infrage stellen und weniger loyal zu ihren ArbeitgeberInnen sind. Das Positive an diesem Führungsstil ist, dass die UnternehmerInnen die MitarbeiterInnen meist als Familienangehörige sehen. (vgl. Pfohl, 2006: S.18)

Bezugnehmend auf die organisationsspezifischen Merkmale von KMUs besitzen jene eine flache Hierarchie, sind schlank ausgerichtet und haben ein für das Unternehmen passendes Einliniensystem. Kurze Informationswege und direkte Kommunikation führen hierbei zu schnellen Entscheidungen. (vgl. Pfohl, 2006: S.19) Diese Besonderheiten bei der Kommunikation führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen, als in großen Unternehmen. (vgl. Bergmann/ Crespo, 2009b: S.53) Weitere Vorteile dieser Organisationsmerkmale der KMUs sind die persönliche Bindung der MitarbeiterInnen an die Unternehmensleitung bzw. die KollegInnen und die stärkere Einbindung der MitarbeiterInnen in Unternehmensentscheidungen. (vgl. Pfohl, 2006: S.19f)

Blickt man auf die Personalstruktur von kleinen und mittleren Unternehmen, kann man feststellen, dass jene eine geringe MitarbeiterInnenanzahl und einen kleinen Anteil von ungelerten bzw. angelernten MitarbeiterInnen haben. Durch die geringe MitarbeiterInnenanzahl hat

jeder eine Vielzahl von verschiedenen Aufgaben im Unternehmen. (vgl. Pfohl, 2006: S.19f)
Diese verschiedenen Aufgaben bieten ein nicht monotones Arbeiten und erhöhen somit die Arbeitszufriedenheit. (vgl. Bergmann/ Crespo, 2009b: S.53) Die geringe MitarbeiterInnenanzahl birgt jedoch auch das Risiko des Wissensverlusts, wenn MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen. Dies kann die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erheblich gefährden. (vgl. Bergmann/ Crespo, 2009b: S.11)

4. Mitarbeiterkommunikation

Kapitel vier wendet sich dem Thema der Mitarbeiterkommunikation zu. Hierbei geht es zuerst auf den Begriff der Mitarbeiterkommunikation ein und setzt sich anschließend mit den Zielen auseinander. Im Anschluss daran gibt das Kapitel einen ausführlichen Einblick in die einzelnen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation und diskutiert die zwei wohl bekanntesten und wichtigsten Theorien/Modelle zu diesem Themenfeld.

4.1 Definition Mitarbeiterkommunikation

„Kommunikation ist in jedem Unternehmen ein wichtiger Bestandteil, unabhängig von Größe oder Branche“. (Dietz, et al., 2019: S.23) Gerade bei der Erreichung der Unternehmensziele und/oder des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens spielt die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle. Betrachtet man den Begriff der internen Kommunikation, so lässt die Literatur erahnen, dass es zahlreiche Beschreibungen für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens gibt. Hubbard führt dies auf die unterschiedlichen Disziplinen der verschiedenen Autoren zurück, die versucht haben, innerbetriebliche Kommunikation einem Synonym unterzuordnen. (vgl. Hubbard, 2004: 20f)

Das bekannteste Synonym ist sicherlich die interne (Unternehmens-) Kommunikation, wobei es hier noch einige andere gibt, wie zum Beispiel die Mitarbeiterkommunikation, interne Public Relations, Mitarbeiterinformation und viele andere. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.223)

Bei all diesen Begrifflichkeiten wird fälschlicherweise schnell davon ausgegangen, dass es sich bei der Mitarbeiterkommunikation um einen einseitigen top-down Prozess handelt, bei dem die Sichtweise des/der Mitarbeiter/s/in und die Wechselseitigkeit der Kommunikation zwischen MitarbeiterIn und Management außer Acht gelassen wird. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.223)

Abgeleitet aus den oben beschriebenen Aspekten liefern Einwiller und ihre KollegInnen folgende Definition:

„Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert.“ (Einwiller et al., 2008: S.224)

Betrachtet man im Vergleich dazu die Definition von Mast, so umfasst Mitarbeiterkommunikation:

„sämtliche kommunikativen Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen dessen Mitgliedern abspielen. Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen eines arbeitsteiligen Systems her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert das Netz ineinander greifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure“ (Mast 2008: S.253).

Bei beiden Definitionen wird sichtbar, dass es sich um einen wechselseitigen Prozess der Kommunikation zwischen allen Mitgliedern einer Organisation, unabhängig ihrer Hierarchiestufen, handelt.

Einwiller und KollegInnen gehen hierbei sogar noch weiter und definieren als Zielgruppe der Mitarbeiterkommunikation nicht nur alle Mitglieder einer Organisation, sondern auch deren Angehörige und ehemalige MitarbeiterInnen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.223)

Als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation innerhalb einer solchen Arbeitsorganisation nennt Wiswede die Orientierung und Information, sowie die Anordnung und Anweisung und die Koordination der verschiedensten Aktivitäten. (vgl. Wiswede, 1981: S.227)

4.2 Ziele der Mitarbeiterkommunikation

In einer Zeit der andauernden Veränderung und Krisen, wie zum Beispiel der Corona Pandemie, sind Unternehmen alleine nicht fähig auf diese dynamischen Prozesse adäquat und überlebensfähig zu reagieren. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, sind daher alle dazu aufgefordert aktiv mitzuarbeiten und das Unternehmen lebensfähig zu halten. Dafür benötigt es wiederum motivierte, engagierte, mitdenkende Personen, die solche Aufgaben übernehmen. Dabei unterstützt sie die Mitarbeiterkommunikation, die hier eine wesentliche Rolle einnimmt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.227)

Mithilfe der Mitarbeiterkommunikation können einerseits mitarbeiterbezogene Ziele als auch organisationsbezogene Ziele erreicht werden. (vgl. Schneider et al., 2014: S.452f)

Mitarbeiterbezogene Ziele

Die Vollbringung der täglichen Arbeitsleistung dient häufig nicht nur der monetären Entlohnung. Ganz im Gegenteil. Durch die tägliche Arbeit im Unternehmen können sich MitarbeiterInnen in ihrer Identität entwickeln, das Selbstbild fördern und ihr Bedürfnis nach sozialen Kontakten befriedigen. Das Wohlergehen jedes Mitarbeiters ist dabei nicht nur von der Entlohnung abhängig, sondern auch von der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und der Verbindung sowie Identifikation mit dem Arbeitgeber. Herrscht in diesem Bereich Unzufriedenheit vor, kann sich diese direkt auf die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen auswirken und damit auch den Organisationserfolg indirekt beeinflussen. Zur Prävention von Unzufriedenheit, zur Stressprävention und -bewältigung, stellt die Mitarbeiterkommunikation ein dienliches Hilfsmittel dar. So können mit Hilfe von interner Kommunikation Stressauslöser gelindert und die soziale Unterstützung zwischen den MitarbeiterInnen sowie die Partizipation an einem stressfreien Arbeitsumfeld ermöglicht werden. Andererseits können mit einer fehlenden oder unzureichenden internen Kommunikation Stressauslöser gefördert bzw. die Kommunikation per se zum Stressfaktor werden. (vgl. Schneider et al., 2014: S.452ff)

Organisationsbezogene Ziele

Interne Kommunikation kann ebenfalls für die Erreichung der Unternehmensziele verwendet werden. Hierbei geht es nun weniger um die Kommunikation rund um das Wohlergehen der MitarbeiterInnen, sondern um die Kommunikation rund um das zu erreichende Ziel des Unternehmens. Dafür müssen alle Handlungen zielgerichtet sein, was eine nicht zu unterschätzende Koordinationsfunktion von Aufgaben hervorruft. Weiters kann die Mitarbeiterkommunikation das Wohlergehen und Verhalten der MitarbeiterInnen nachhaltig prägen. Neben der finanziellen Entlohnung der MitarbeiterInnen können auch das Feedback, die Zielvereinbarung, die Kommunikationsform und die Zufriedenheit mit der firmeninternen Kommunikation, die Leistung aller MitarbeiterInnen positiv beeinflussen. (vgl. Schneider et al., 2014: S.453)

Wie bereits oben erläutert soll mit Hilfe der Mitarbeiterkommunikation ein essentieller Beitrag zu den Zielen, Strategien und der Mission eines Unternehmens geleistet werden. Daher nennen Einwiller und andere folgende Ziele von interner Kommunikation: (vgl. Einwiller et al., 2008: S.227f)

Koordination und Austausch

Für einen reibungslosen Koordinationsprozess in der Organisation, ist die Mitarbeiterkommunikation ein wichtiges Instrument. Mittels interner Kommunikation werden Anweisungen gegeben, Abstimmungsprozesse gelenkt und Informationen ausgetauscht, um so einen problemlosen betrieblichen Ablauf zu gewährleisten. Durch die Nutzung effizienter Kommunikationsabläufe können eine beschleunigte Informationsverarbeitung, schnelle Entscheidungsfindung und eine rasche und reibungslose Projektumsetzung vollbracht werden. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.227)

Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein gemeinsamer Raum von Werten und Anschauungen, der wiederum gemeinsame Normen des Zusammenlebens innerhalb der Organisation prägt und somit einen organisationalen Lebensstil hervorruft. Für die Konstruktion der Unternehmenskultur benötigt es die Mitarbeiterkommunikation. Blickt man weiters auf die Außenwahrnehmung eines Unternehmens, so ist die Unternehmenskultur auch hier von großer Bedeutung. Mit einer starken und klar gelebten Kultur, wird das Unternehmen nach außen hin als eine Einheit mit Seele und Gesicht wahrgenommen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.227)

Identifikation

Mittels Mitarbeiterkommunikation kann das Miteinander der MitarbeiterInnen gefördert und gestärkt werden. Dieses führt zur Ausbildung eines Wir-Gefühls. Dadurch haben die Mitglieder einer Organisation das Gefühl, Teil dieser zu sein. Weiters können die Organisationsmitglieder durch einen guten Informationsfluss über die Ziele, Entwicklungen und Aktivitäten des

Unternehmens, die Eigenschaften ihrer Organisation erkennen und damit die Vorteile gegenüber anderen Firmen genau herauslesen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.227)

Schmidts und Kollegen fanden weiters heraus, dass das Kommunikationsklima einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen hat, als der Kommunikationsinhalt per se. Ein offenes Kommunikationsklima fördert stets die Partizipation und vermittelt den MitarbeiterInnen das Gefühl der Einheit mit dem Unternehmen. (vgl. Schmidts et al., 2001: S.1051f)

Motivation und Engagement

Eine interne Kommunikation, die den MitarbeiterInnen spüren lässt, dass sie ein wichtiger Teil der Wertschöpfungskette sind, fördert das Engagement und die Motivation, die unternehmerischen Aufgaben besonders engagiert zu absolvieren. Kommt es auf der anderen Seite zu einer schlechten Mitarbeiterkommunikation, verleitet diese schnell zu Frustration und Demotivation der MitarbeiterInnen. Des Weiteren verhilft eine aktive Mitarbeiterkommunikation zu positiven Einstellungen der Mitglieder zum Unternehmen und der Arbeit. Einer Interessenslosigkeit, sowie einem Dienst nach Vorschrift und dem Raunzen über den Arbeitgeber kann damit vorgebeugt werden. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228)

Loyalität

Ein weiteres Ziel der internen Kommunikation liegt in der Stärkung der Loyalität der Unternehmensmitglieder mit der Organisation. Durch das positive Einwirken der Mitarbeiterkommunikation auf die oben beschriebene Unternehmenskommunikation und die Identifikation, steigt automatisch auch die Mitarbeiterloyalität zum Unternehmen. Gerade in herausfordernden Zeiten, wie zum Beispiel einer Krise oder Pandemie, stehen MitarbeiterInnen stärker zum Arbeitgeber und schauen sich nicht so oft nach einer neuen Stelle um. Dies wird allerdings auch aufgrund der suboptimalen Arbeitssituation bestärkt. Durch die Loyalität fühlen sich die Mitglieder für das Wohl der Organisation mitverantwortlich und agieren dementsprechend auch anders. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228)

Reputation

Die Reputation eines Unternehmens wird einerseits von MitarbeiterInnen und andererseits von Außenstehenden Stakeholdern wahrgenommen. Hat eine Organisation eine gute Reputation, also genießt sie einen angesehenen Ruf nach innen, so kann diese leicht nach außen getragen werden. Dies liegt daran, dass MitarbeiterInnen als das beste und glaubwürdigste Mittel zu Vermittlung von Reputation gelten. (vgl. Nies, 2002: S.346)

Daher ist mitunter ein Ziel der Mitarbeiterkommunikation, die Förderung einer positiven Reputation über das Unternehmen, die wiederum zu einer positiven Wahrnehmung bei Externen führt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228)

4.3 Instrumente der Mitarbeiterkommunikation

Da die verschiedenen Ziele der Mitarbeiterkommunikation nun geklärt sind, gilt es sich anzusehen, durch welche Kommunikationsinstrumente kommunikative Ziele erreicht werden können.

Ganz allgemein kann gesagt werden, dass die Auswahl des passenden Kommunikationsinstruments, maßgeblich von der Information an sich und dem Adressatenkreis abhängt. Daher gilt es zuerst systematisch und wohl überlegt zu planen, welches Instrument diesen Erfordernissen am besten entspricht. Mitunter auch deswegen, weil verschiedene Instrumente auch verschieden zusammenspielen. Die Planung, ist daher das A und O für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228)

Grundsätzlich können drei Ebenen der Mitarbeiterkommunikation unterschieden werden, welche maßgeblich für die einzelnen Instrumente sind: die Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation. (vgl. Wiswede, 1981: S.227)

4.3.1 Instrumente der Abwärtskommunikation

Bei der Abwärtskommunikation verläuft der Informationsfluss von oben (dem Management) nach unten (den MitarbeiterInnen). Bei dieser Kommunikationsart werden vor allem Aufgaben, Maßnahmen, Zielvorstellungen u.Ä. mitgeteilt. (vgl. Wiswede, 1981: S.227)

Zu den gängigsten Instrumenten der Abwärtskommunikation zählen überwiegend Verteilmedien, die an ein großes Publikum gerichtet werden und kaum Feedback zulassen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.239)

Die **Mitarbeiterzeitung** wird oft als klassisches Instrument der internen Kommunikation genannt. Durch ihre unregelmäßigen Publikationen, dient sie weniger der Informationsvermittlung, als der bloßen Anregung zur Diskussion über verschiedene, unternehmensinterne Ereignisse, Zusammenhänge, Veränderungen u.Ä. Erreichen soll die Mitarbeiterzeitung vor allem MitarbeiterInnen, deren Angehörige und Personen im direkten Umfeld. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.239)

Druckschriften treten durch Broschüren, Rundschreiben, Dokumentationen, Handbücher uvm. in Erscheinung. Dabei decken sie arbeitsbezogene Themen wie Hygienemaßnahmen im Unternehmen, firmenbezogene Ereignisse, wie Jubiläen, und auch gesellschaftsrelevante Fragen, wie u.a. Burnout, ab. Werden Druckschriften periodisch veröffentlicht, ist der Unterschied zwischen der Mitarbeiterzeitung und der Druckschrift fließend. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.240)

Das **schwarze Brett** zählt zu den ältesten Kommunikationsmitteln der Mitarbeiterkommunikation und wird oft durch das Intranet ersetzt. Ankündigungen, Termine, Verkündigungen, Suche-, Verkaufsplattform uvm. sind einige der Nutzungsmöglichkeiten vom schwarzen Brett. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.240)

Business-TV, - Radio, - Theater dienen als Vermittler für Unternehmensnachrichten mit Interaktionsmöglichkeit. Speziell Business-Theater können sensibilisierte Themen anschaulich an die MitarbeiterInnen herantragen und die emotionale Seite jener ansprechen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.240f)

Betriebsversammlungen und Firmenevents verfolgen neben einem unternehmerischen Zweck häufig auch die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls und der Identifikation mit dem Unternehmen. Gerade bei großen Betriebsversammlungen, ist eine schlichte Einwegkommunikation kaum zu umgehen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.241)

Mitarbeitergespräche sind zwar ein Mittel der Abwärtskommunikation, doch betont Einwiller et al., dass die Aufwärtskommunikation hier auch erwünscht bzw. gefördert wird. Verwendung finden solche Gespräche zum Beispiel bei Personaleinstellungen, Entlassungen, Zielvereinbarungen, Arbeitszeitänderungen uvm., an denen sich die MitarbeiterInnen teils auch zu halten haben. Dadurch sollen MitarbeiterInnen die Chance auf ein Gespräch mit Abwärts- und Aufwärtskommunikation erhalten. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.242)

4.3.2 Instrumente der Aufwärtskommunikation

Kommunikationsabläufe fließen bei der Aufwärtskommunikation von den MitarbeiterInnen zu den Vorgesetzten oder dem Management. Hauptsächlich werden dabei Informationen über betriebliche Abläufe, Probleme, Gefühle, Stimmungen uvm. transportiert. (vgl. Wiswede, 1981: S.227)

Die **Mitarbeiterbefragung** erscheint anfangs vielleicht nicht als typisches Instrument der internen Kommunikation, allerdings gibt sie uns Einblicke in Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Damit kann sie uns Problembereiche im und um das Unternehmen aufzeigen. Die Mitarbeiterbefragung kann in verschiedenen Erscheinungsformen auftreten wie zum Beispiel in schriftlicher, anonym oder online Version mit verschiedensten Fragestellungen (offen, geschlossen, direkt, indirekt uvm.). Wichtig hierbei ist, dass alle MitarbeiterInnen die selbe Chance haben, an der Befragung teilzunehmen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.243)

Vorgesetztenbeurteilungen werden überwiegend für die Verbesserung der Kommunikation der Führungskräfte in ihrer Interaktion mit ihren MitarbeiterInnen eingesetzt. (vgl. Ebner/Krell,

1991) Dabei findet die Beurteilung anonym statt und die Teilnahme daran ist meistens freiwillig. Allerdings muss eine schlechte Bewertung im Umkehrschluss nicht zu einer direkten Veränderung der Führungskommunikation führen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.244)

Auch das **betriebliche Vorschlagswesen** ist kein klassisches Instrument der Mitarbeiterkommunikation, jedoch findet auch hier der Informationsfluss von unten nach oben statt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.244)

Das **Beschwerdemanagement** soll Unzufriedenheiten der MitarbeiterInnen frühzeitig aufspüren, bearbeiten und vorbeugen, dass jene zu einem internen oder externen Problem werden. Symbolisch wird bei diesem Instrument oft ein Beschwerdebriefkasten eingeführt, der alle Beschwerden sammelt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.244)

4.3.3 Instrumente der Horizontalkommunikation

Bei der Horizontalkommunikation verläuft die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen einer Hierarchie oder auch zwischen Personen verschiedener Hierarchien ab. Die Kommunikation ist dabei sehr informell, ohne Weisungscharakter. Koordinationen von Aufgaben und sozio-emotionale Unterstützungen der MitarbeiterInnen sind hier vor allem Thema des Gesprächs. (vgl. Wiswede, 1981: S.227)

Das **Intranet** ist ein unternehmensinternes, privates und vor allem plattformunabhängiges Netzwerk, welches MitarbeiterInnen beim Informationsaustausch, -suche, Zugriff auf spezifische Applikationen und bei der Kommunikation bzw. Zusammenarbeit verschiedenster MitarbeiterInnen helfen kann. Dadurch bietet es eine interessante Bandbreite an Möglichkeit für die Mitarbeiterkommunikation. Mit Hilfe von Online-Chats kann die Interaktion zwischen MitarbeiterInnen aber auch dem Management / den Führungskräften angeregt werden. Dabei kann jedes Mitglied entweder am Chat teilnehmen oder nur mitlesen und dies völlig zeit- und standortunabhängig. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.245)

Elektronische Textkommunikation, oder auch E-Mail genannt, ist die perfekte Möglichkeit schnell, zeit- und ortsunabhängig und zwischen allen Ebenen zu kommunizieren. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.246)

Gruppengespräche und Konferenzen können bei guter Planung erfolgsversprechend und dialogisch ablaufen. Damit ermöglichen sie Ideen, Wünsche, Vorstellungen, Ängste u.Ä. aufzuarbeiten und zu diskutieren. (vgl. Klöfer, 2002: S.43) Zur Verbesserung der Kommunikation kann außerdem noch ein Jour Fixe eingeplant werden. Diese regelmäßigen Teammeetings ermöglichen einen dialogischen Austausch in der Gruppe zu verschiedensten Themen wie Erfolg aber auch Misserfolg. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.247)

Management-by-Walking-around ist ein Kommunikationsinstrument für Führungskräfte, die die Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen über die Hierarchiestufen hinweg beleben und fördern wollen. Wie der Name verrät, gehen die Führungskräfte in die MitarbeiterInnenbüros bzw. in die öffentliche Kantine und suchen dabei das persönliche Gespräch. Und dies ganz ohne Weisungs- oder Kontrollcharakter. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.247)

Informelle Gespräche sind das wichtigste Instrument in der Horizontalkommunikation. Hierbei verläuft die Kommunikation fernab von offiziellen organisatorischen Kommunikationswegen. Im Blickpunkt der Kommunikation stehen hier Koordinationsförderung, der soziale Austausch und emotionale Befindlichkeiten. Auftreten können solche informellen Gespräche bei z.B. Essen abseits von organisationalen Events, internen Informationsmessen, Afterwork-Drinks, Teambuildingausflügen, speziellen Community Räumen im Intranet uvm. Vorsicht ist allerdings geboten, wenn vor einer offiziellen formalen Kommunikation über Arbeitsplatzthemen, der Weg der informellen Gespräche beschritten wird. In diesem Fall leben die MitarbeiterInnen in Angst und Befürchtungen, was ihnen bei solchen Gesprächen für Informationen zugetragen werden. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.247f)

4.4 Verständigungsorientierte Mitarbeiterkommunikation

Eine gute interne Kommunikation versucht stets die Informationsvermittlung zwischen Führungsebene und MitarbeiterInnen, als zweiseitigen Prozess ablaufen zu lassen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.231) Gerade in Krisen muss bei allen Beteiligten ein Einverständnis über die kommunizierten Inhalte vorherrschen. Daher wird nun im Folgenden die Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas und das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt.

4.4.1 Theorie des kommunikativen Handelns

Ziel der Theorie von Habermas ist es, die „universalen Bedingungen möglicher Verständigung zu identifizieren und nachzukonstruieren“. (Habermas, 1976b: S.174) Nur wenn die universalen Bedingungen möglicher Verständigung erfüllt sind, kann kommunikatives Handeln gelingen. In diesem Zusammenhang entwickelte Habermas den Begriff der kommunikativen Kompetenz, der darin die Fähigkeit eines, zur Verständigung bereiten, Sprechers sieht, einen grammatikalisch richtigen Satz in Realitätsbezüge einzubetten. (vgl. Habermas 1971a: S.101) Dies bedeutet weiters, dass eine verständigungsbereite Person nicht ausschließlich sprachfähig sondern auch kommunikationsfähig agiert. Diese Kompetenzen muss die Person allerdings auch bei ihrem Gegenüber voraussetzen. (vgl. Burkart, 2002: S.437)

Möchte nun ein/e kommunikativ Handelnde/r mit seinem/ihrem Sprechakt an einem Verständigungsprozess, mit mindestens eine/m/r anderen KommunikationspartnerIn, teilnehmen,

müssen folgende universalen Ansprüche von einem selbst als auch vom Gegenüber anerkannt werden:

Der **Anspruch auf Verständlichkeit** bedeutet, dass die kommunikativ Handelnden fähig sind, grammatikalisch verständliche Sätze der gemeinsamen Sprache zu bilden. (vgl. Burkart, 2002: S.437)

Der **Anspruch auf Wahrheit** impliziert, dass alle KommunikationspartnerInnen wahre Inhalte mitteilen, dessen reale Existenz von allen PartnerInnen anerkannt werden können. (vgl. Habermas, 1976b: S.207)

Der **Anspruch auf Wahrhaftigkeit** beschreibt die Absicht aller KommunikationspartnerInnen, sich im Kommunikationsprozess wirklich verständlich zu machen, damit der/die HörerIn der Äußerung des/der kommunikativ Handelnden auch vertrauen kann. (vgl. Habermas, 1971a: S.131)

Beim **Anspruch auf Richtigkeit** müssen alle kommunikativ Handelnden eine Aussage treffen, die in Bezug auf die gesellschaftlichen und individuellen Werte richtig ist. Nur so kann der/die HörerIn die Äußerung des/der Sprecher/s/in auch akzeptieren. (vgl. Burkart, 2002: S. 438)

Werden nun diese oben beschriebenen universalen Ansprüche einem selbst als auch dem Gegenüber unterstellt, beziehen sich die Äußerungen der kommunikativ Handelnden auf drei unterschiedliche Welten:

1. „Die ‚objektive Welt‘ als Gesamtheit aller Entitäten, über die wahre Aussagen möglich sind.
2. Die ‚subjektive Welt‘ als die Gesamtheit der privilegiert zugänglichen Erlebnisse des Sprechers.
3. Die ‚soziale Welt‘ als die Gesamtheit der legitim geregelten sozialen Beziehungen.“ (Habermas, 1981/I: S.149¹, zitiert nach Burkart, 2002: S.439)

Verständigung basiert daher auf dem Herbeiführen des Einverständnisses im Hinblick auf die vier Geltungsansprüche. (vgl. Habermas, 1976b: S.176f) Habermas war jedoch bewusst, dass die Anerkennung aller vier Geltungsansprüche von den KommunikationspartnerInnen nur selten den Alltag darstellt. Daher verweist er auf den Diskurs, wo verloren gegangene Geltungsansprüche von den kommunikativ Handelnden thematisiert werden und durch Begründung ein Einverständnis werden will. Hierbei werden kommunikative Handlungen bzw. die Geltungsansprüche zum Kommunikationsthema. Wird der Geltungsanspruch der Verständlichkeit angezweifelt, so werden Fragen wie z.B. „Wie meinst du das?“ gestellt. Beim Geltungsanspruch der Wahrheit werden Fragen wie u.a. „Warum ist das so und nicht anders?“ und beim Anzweifeln der normativen Richtigkeit können Fragen „Warum hast du dich so verhalten und nicht anders?“ ans Tageslicht gebracht werden. Beim Abhandenkommen

¹ Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 149

des Anspruches der Wahrhaftigkeit können Fragen wie „Täuscht er/sie mich gerade?“ im Diskurs gestellt werden, wobei diese Frage meist an Dritte und nicht direkt dem Gegenüber gestellt werden. (vgl. Burkart, 2002: S.441)

Tritt man nun in den Diskurs ein bzw. zeigt man die Bereitschaft in diesen einzutreten, unterstellen die kommunikativ Handelnden eine ideale Sprechsituation. Diese ideale Sprechsituation zeichnet sich durch ihre Losgelöstheit von äußeren und inneren Zwängen aus. Damit nimmt man eine utopische herrschaftsfreie Kommunikation an, die aber in der Realität nicht zutreffend ist. Allerdings benötigt man die Annahme dieser idealen Sprechsituation, um überhaupt kommunizieren und Verständigung herbeiführen zu können. (vgl. Burkart, 2002: S. 441f)

Herrscht nach dem Diskurs wieder Einverständnis, kann das kommunikative Handeln fortgesetzt werden. (vgl. Habermas, 1971a: S.115ff)

Durch die vielfache Veröffentlichung der Theorie von Habermas kamen unwiderruflich auch die Kritiker hervor. Die Masterarbeit möchte dabei speziell auf den Kritikpunkt der praxisferne der Theorie eingehen. Erklärt kann dies dadurch werden, dass Habermas sich auf die universalen Bedingungen von Kommunikation fokussiert und damit gleichzeitig die empirische gesellschaftliche Lebenspraxis ausblendet. Diese Kritik wird von Burkart jedoch zurückgewiesen, da Habermas nie behauptet hat, mit seiner Theorie die Realität zu skizzieren. Bezugnehmend auf die ideale Sprechsituation kann sogar gesagt werden, dass Habermas darauf hingewiesen hat, dass diese in der Praxis nicht real ist. Weiters lässt sich gerade mit der idealen Sprechsituation ein Maßstab kreieren, der den Abstand zwischen der Realität und dem angenommenen Idealzustand sichtbar macht. (vgl. Burkart, 2002: S.443f)

4.4.2 Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit

Das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart wurde im Zuge der Konfliktkommunikation eines Baus von zwei SonderabfalldPONEN entwickelt. Dabei greift das Konzept auf den Verständigungsbegriff von Habermas zurück. (vgl. Burkart, 2002: S.446)

Um Einverständnis zwischen zwei Kommunikationsparteien herzustellen, muss auf verschiedenen Ebenen kommuniziert werden. Auf der Ebene der objektiven Welt wird über den Sachverhalt, die den Interessengegenstand des PR Betreibers darstellt, kommuniziert. Bei der Ebene der subjektiven Welt wird über die Organisation, das Unternehmen, die Institution oder über die VertreterInnen dieser gesprochen. Zuletzt gibt es noch die Ebene der sozialen Welt, wo über die Legitimität des Interesses des PR Auftraggebers debattiert wird. (vgl. Burkart, 2002: S.447)

Zu einer verständigungsorientierten Kommunikation auf den oben genannten Ebenen kommt es dann, wenn die Wahrheit des Themas (objektive Welt), die Wahrhaftigkeit des Projektpla-

ners (subjektive Welt) und die Richtigkeit des Vorhabens (soziale Welt) von keinen KommunikationspartnerInnen angezweifelt werden. (vgl. Burkart, 2002: S.447)

Auch im Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist die Annahme, dass alle Welten zweifelsohne akzeptiert werden, eine falsche. Daher existiert für alle KommunikationspartnerInnen die Möglichkeit, in den Diskurs zu treten und Einverständnis über Welten zu bekommen. Der Diskurs stellt hier aber nur eine Etappe von insgesamt vier Etappen des Prozesses der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit dar. (vgl. Burkart, 2002: S.448)

Phase 1 Information

Um sich ein umfassendes Bild für die eigene Bildung machen zu können, benötigt es einiges an Information. Die Aufgabe der internen Public Relations besteht darin, die wichtigsten Zahlen, Daten, Fakten den wichtigen Teilöffentlichkeiten zukommen zu lassen. Erst wenn eine bestimmte Qualität des Informationsangebotes erreicht wird, kann von Erfolg in dieser Kommunikationsphase gesprochen werden. (vgl. Burkart, 2010: S.27f)

Phase 2 Diskussion

In dieser Phase wird strittig gewordenen Geltungsansprüchen Raum für Diskussion gelassen. Dabei darf aber nicht von einer direkten Diskussion zwischen Unternehmen und den Teilöffentlichkeiten ausgegangen werden. Vielmehr werden klassische Instrumente der PR-Arbeit eingesetzt, die sich an Medien und deren JournalistInnen richten. Je nachdem welcher Geltungsanspruch abtrünnig geworden ist, werden anderen Informationen kommuniziert. Erfolg tritt in dieser Phase ein, wenn der PR Beauftragte, dort Diskussion fördern konnte, wo Kritik bzw. Erklärungsbedarf besteht. (vgl. Burkart, 2010: S.28f)

Phase 3 Diskurs

Können strittige Themen in der Diskussionsphase nicht endgültig geklärt werden bzw. treten erhebliche Zweifel an einen oder mehreren Geltungsansprüchen auf, müssen diese im Diskurs bearbeitet werden. Wie auch schon bei der Diskussion in Phase zwei, darf hier nicht von einem direkten Diskurs ausgegangen werden, sondern von klassischer Medienarbeit. Somit entsteht ein virtueller Diskurs. Erfolgreich ist diese Phase, wenn die PR Beauftragten den Teilöffentlichkeiten, die sich kritisch äußern, kommunikativ entgegentreten. Weiters kann diese Phase als erfolgreich tituliert werden, wenn auf Ebene der Sachurteile und Werturteile ein Konsens bzw. eine Minimierung des Zweifels erreicht werden konnte. (vgl. Burkart, 2010: S.30f)

Phase 4 Situationsdefinition

In der letzten Phase geht es um die Erhebung des Status Quo und die Kommunikation dessen an die Teilöffentlichkeiten. Dabei soll erneut hinterfragt werden, inwieweit Zweifel an der Wahrheit des Sachverhaltes, an der Vertrauenswürdigkeit der Organisationen bzw. Personen, Legitimität der vertretenen Interessen minimiert oder abschließend aus der Welt geschafft werden können. Wie bereits bei der Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas, ist sich Burkart bewusst, dass ein umfänglicher Konsens nie erreicht werden kann. (vgl. Burkart, 2010: S.32f)

Wie bereits erwähnt, sollen all diese vier Phasen schrittweise erreicht werden, wobei nach jeder Erreichung einer Phase, der Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit definiert und überprüft werden soll. (vgl. Burkart, 2002: S.448)

Daher lässt sich schlussfolgern, dass der Dialog, die Verständigung und der Interessenausgleich im Mittelpunkt von (interner) Public Relations Tätigkeiten stehen müssen. (vgl. Burkart, 2002: S.448f)

5. Kommunikation in Unternehmenskrisen

Kapitel fünf beschäftigt sich auf den nächsten Seiten mit der Definition von Krisenkommunikation und Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten. Zur genauen Erläuterung dieser Thematik werden die Ziele und Strategien der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten genauer beleuchtet. Anschließend wendet sich die Masterarbeit den theoretischen Bezugspunkten der Krisenkommunikationsstrategien und den aktuellen Studien zu diesem Thema zu.

5.1 Definition Krisenkommunikation

Betrachtet man den Begriff der Krisenkommunikation, sticht zu allererst ins Auge, dass er ursprünglich in Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen entwickelt wurde. (vgl. Coombs, 2010: S.23) Was genau als Unternehmenskrise bezeichnet werden kann, hat die Masterarbeit bereits in Kapitel 2.4.1 erläutert.

Aus dem Blickwinkel der länderspezifischen Definitionen des Begriffs wird die Krisenkommunikation im angloamerikanischen Raum als Krisenintervention oder auch Konfliktmanagement bezeichnet. (vgl. Dombrowsky, 1994: S.17) Gemäß dieser Anschauung kann mittels Krisenkommunikation ein mögliches Konfliktpotential von Unternehmensentscheidungen sichtbar gemacht werden. Speziell dann, wenn dieses Konfliktpotential ein hohes öffentliches Interesse inne hat und damit im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht. Die Erläuterung der angloamerikanischen Sichtweise macht klar, dass diese nur bedingt auf die gesamte Charakteristik von Krisenkommunikation anwendbar ist. (vgl. Thießen, 2011: S.85)

Im europäischen Raum hingegen wird die Krisenkommunikation in der deutschsprachigen Literatur oft dem Begriff der Krisen-Public Relations untergeordnet. Dabei wird ein starker Fokus auf die Kommunikation mit den Stakeholdern und spezifischen praxisbezogenen Fragestellungen in Onlinemedien gelegt. Auch wenn viele Instrumente, Strukturen und Funktionen der Public Relations in Krisenzeiten zum Einsatz kommen, greift diese PR zentrierte Ansicht zu kurz für eine allgemein passende Beschreibung des Begriffs der Krisenkommunikation. (vgl. Thießen, 2011: S.85) Wie in Kapitel 2.4.1 bereits erwähnt, muss weiters bedacht werden, dass jede Krise andere Eigenschaften besitzt und daher auch mit anderen Mitteln bearbeitet werden muss.

Weiters spielen nicht nur die Instrumente der Krisenkommunikation eine wesentliche Rolle sondern auch die kritischen Teilöffentlichkeiten, durch die Krisen eine wesentliche Relevanz erhalten und den gewöhnlichen PR Fokus deutlich ausweitet. (vgl. Thießen, 2011: S.85)

Nach diesen zwei sehr unterschiedlichen Ansichten nähert sich die Arbeit dem Begriff der Krisenkommunikation im Folgenden systematischer. Dabei kann Krisenkommunikation anhand von zwei Dimensionen differenziert werden. Einerseits nach der Kommunikation über Krisen (Inhaltsdimension) und nach der Kommunikation in Krisen (Zeit- und Sozialdimen-

sion). (vgl. Löffelholz, 2005: S.186) Beide Ansichten vereint die Unsicherheit, dass Kommunikation in Krisen nur bedingt gesteuert bzw. gelenkt werden kann. (vgl. Saxer/ Bosshart, 1990: S.283)

Kurzgefasst kann Krisenkommunikation als Teil des Krisenmanagements verstanden werden, das zum Ziel hat, Unternehmenskrisen zu verhindern bzw. zu bewältigen. (vgl. Lies, o.J) Unter Krisenkommunikation wird also die gezielte Ansprache von Adressaten verstanden, nachdem eine Krise eingetreten ist, bestimmte Personengruppen darüber Wissen erlangt haben und das Unternehmen – auf Basis einer definierten Kommunikationsstrategie – der Öffentlichkeit weitere Details vermitteln bzw. nicht vermitteln will. (vgl. Dougherty, 1992: S. 56; Kunczik et al., 1995: S.26)

5.2 Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten

Kapitel 5.2 widmet sich den unterschiedlichsten Aspekten der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten.

5.2.1 Ziele der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten

Jede gute Krisenkommunikation verfolgt naturgemäß ein bestimmtes Ziel. Dieses ist jedoch stark von der Krisenart, der Organisation und den Anspruchsgruppen abhängig. (vgl. Drews, 2018: S. 52f)

Ganz allgemein können in Anlehnung an Reynolds, Seeger, Boin, Palttala und Vos folgende Ziele von Krisenkommunikation festgelegt werden: (vgl. Seeger et al., 2003: S.19ff; Reynolds/ Seeger, 2005: S.46; Seeger, 2006: S.234; Boin, 2011: S. xviii; Palttala/ Vos, 2011: S.17ff).

- allen Anspruchsgruppen Kriseninformationen zur Verfügung stellen und damit zur Aufklärung der Krise beitragen
- etwaige Schäden eingrenzen
- Unternehmensunsicherheiten eingrenzen
- Krisenauswirkungen auf Beteiligte so gering wie möglich halten und zur Genesung jener beitragen
- Unterstützung und Hilfe leisten
- organisationales Handeln erörtern und eventuell rechtfertigen
- öffentliche Ordnung garantieren bzw. wiederherstellen
- aktives, eigenständiges Handeln der Beteiligten nach einer Krisen stärken
- durch umfassende Informationen der Beteiligten eigenständige Entscheidungen ermöglichen
- die eigene und die Unternehmensreputation schützen und verteidigen
- Schuldzuweisungen bewältigen
- Rechtmäßigkeit erhalten bzw. wiederherstellen

- Lern- und Veränderungsaktivitäten aufgrund der Krise starten

Betrachtet man äquivalent zu diesen Zielen Töpfer, merkt dieser erstmals an, dass jede Krise nicht nur als Risiko, sondern auch als Chance gesehen werden muss. Bei dieser Perspektive ist es auch wichtig, dass Krisensituationen in Hinblick auf die Begriffe Information und Kommunikation unterschieden werden müssen. Gerade bei akut, unvorhersehbar auftretenden Krisen sind zu Beginn der Krise noch nicht alle Sachverhalte klar ersichtlich. Daher existieren zu diesem Zeitpunkt noch keine klaren Zusammenhänge zwischen Materie, Energie und Sachverhalte wie zum Beispiel Einstellungen und Emotionen. (vgl. Töpfer, 2008: S.364)

Als Kommunikation kann bei dieser Thematik eine wechselseitige Übertragung von Nachrichten verstanden werden, die während einer Krise über die Krise per se, ihre Auswirkungen und Ursachen informiert. Alle beteiligten Teilöffentlichkeiten wie zum Beispiel die MitarbeiterInnen reagieren auf diese Kommunikation mit Informationen und Bewertungen, die sich auf das Image des Unternehmens, das Verhalten des Unternehmens und das in der Krise entstandene Problem auswirken. Dies macht deutlich, dass es sich bei der Kommunikation nicht nur um eine technische sondern auch soziale Kommunikation und Interaktion handelt. Daher darf ein Unternehmen in der Krise nicht nur technische Informationen kommunizieren sondern vielmehr einfühlsam in puncto Krisensituation und Auswirkungen für die Geschädigten sein. Diese Kommunikation zielt darauf ab, Vertrauen zu schaffen. (vgl. Töpfer, 2008: S.364)

Dieser Ansatz lässt schlussfolgern, dass Organisationen in akuten Krisenphasen sofort kommunizieren müssen, auch wenn die Informationen noch nicht in der Qualität/ Ausführlichkeit vorliegen, wie sich das die Organisation wünscht. Daher muss der Inhalt der Kommunikation und die darin enthaltenen Informationen auf die eben genannte Tatsache hin ausgerichtet werden. Ein Ausbleiben einer frühen Information kann das Unternehmen schwer zu stehen kommen. Dies muss allen Beteiligten klar werden, auch wenn jede Organisation erst nach einer vollkommenen Untersuchung aller Krisendetails kommunizieren möchte. Resümierend kann daher als oberstes Ziele der Krisenkommunikation gemäß Töpfer die frühe Kommunikation genannt werden. (vgl. Töpfer, 2008: S.365)

Auch Combs widmet sich den Zielen der Krisenkommunikation und definiert in Folge zwei Krisenkommunikationsziele. Einerseits soll das Unternehmen die Betroffenen ausreichend informieren, um weiteren Schaden abzuwenden, und andererseits muss sich das Unternehmen selbst schützen. (vgl. Coombs, 2005: S.221)

Ist es einer Organisation möglich, den Betroffenenkreis der Krise einzugrenzen und jene direkt anzusprechen, kann sie das erste Ziel ganzheitlich erfüllen. Ist dies jedoch nicht möglich, muss sie auf die Medien, als UnterstützerIn, zurückgreifen. (vgl. Hermann, 2012: S.30)

Bezugnehmend auf das zweite Krisenkommunikationsziel wird sichtbar, dass sich Unternehmen selbst am besten schützen, indem sie ihre Reputation als schützendes Element ins Rampenlicht stellen. (vgl. Thießen, 2011: S.16) Nachdem Reputation sehr unterschiedlich

definiert bzw. verwendet wird, sieht die vorliegende Arbeit Reputation als Fremdwahrnehmung von Dritten. Thießens liefert dazu folgende, sehr passende Definition:

„Reputation ist die Zusammenfassung persönlicher (direkter) oder medienvermittelter (indirekter) Erfahrungen, die verschiedene Stakeholder einer Organisation [oder Person] attribuieren und kann sich beziehen auf funktionale, soziale und emotionale Determinanten. Sie ist gleichsam eine Erwartung, die Stakeholder anhand vergangener oder aktueller Handlungen (organisationsimmanent) oder Signale (medienvermittelte Interpretation) an den Reputationsträger stellen.“ (Thießens, 2011: S.60)

Somit kann festgehalten werden, dass sich Organisationen am besten retten, wenn sie ihre Reputation nach einer Krise verbessern bzw. wiederherstellen. Dieses Ziel kann erfüllt werden, wenn die Teilöffentlichkeiten die Organisation als vertrauenswürdig und kompetent bewerten und damit ihren Aussagen Glauben schenken und ihre Handlungen für alle nachvollziehbar sind. (vgl. Thießens, 2011: S.33)

Auch Immerschitt betont, dass die Krisenkommunikation in der Kommunikationshierarchie ganz oben angesiedelt sein muss. Dies resultiert daraus, dass es in Krisen um die öffentliche Akzeptanz des Unternehmens und dessen Reputation geht. (vgl. Immerschitt, 2015: S.35) Deshalb ist es in Krisen wichtig, die relevanten Akteure zu erkennen und mit ihnen in engen Kontakt zu treten. (vgl. Krämer, 2008: S.149)

Immerschitt nennt daher als erstes Ziel der Krisenkommunikation das Vorhandensein einer kommunikativen Beziehungen mit den jeweiligen Anspruchsgruppen. Diese Beziehung muss jedoch bereits im Vorfeld der Krise aufgebaut und gepflegt worden sein. (vgl. Immerschitt, 2015: S.35)

Als weiteres wichtiges Ziel der Krisenkommunikation betont Immerschitt, die Priorisierung der internen vor externen Kommunikation. Die MitarbeiterInnen des Unternehmens sind in einer Krise zuerst zu informieren. Ist eine Organisation von einer Krise betroffen, leiden automatisch auch die MitarbeiterInnen, denn die Existenzen jedes einzelnen Mitglieds ist vom wirtschaftlichen Erfolg der Organisation abhängig. Untersuchungen dazu zeigen, dass nie genug Information an die Mitglieder gegeben werden kann, lediglich zu wenig. Fehlende Informationen werden meist durch Gerüchte oder Recherchen externer Quellen ersetzt, was es zu verhindern gilt. (vgl. Immerschitt, 2015: S.36f)

Ein weiteres Ziel in puncto Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten ist ein gutes strategisches Kommunikationstiming. Dabei ist es wichtig, zuerst das obere und mittlere Management über die Krise zu unterrichten, bevor die Information an alle MitarbeiterInnen weitergereicht wird. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die meisten MitarbeiterInnen Rückfragen zu allgemeinen Informationen des Unternehmens an die Führungskraft stellen und jene daher in der Lage sein sollten, konsistent zum Management, darauf zu antworten. (vgl. Immerschitt, 2015: S.37)

In Bezug auf die eben genannten Mitarbeiterkommunikationsziele während einer Krise muss auch die Dialogfähigkeit der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und der Organisation betont werden. In Krisen wird meist von oben nach unten kommuniziert. Doch gerade in Krisenzeiten interpretieren MitarbeiterInnen durch ihre vorherrschende Angst, Informationen falsch und voreilig. Daher muss ein Raum für Rückfragen und Dialog bereitgestellt werden, der den MitarbeiterInnen Klarheit und Information liefert und damit Ängste mildern kann. (vgl. Pincus/ Acharya, 1988: S.181ff)

Befinden sich MitarbeiterInnen durch diese Angst bereits in einer gestressten Situation, wird es für die Führungskraft sehr schwer sein, die MitarbeiterInnen kommunikativ zu erreichen. Daher müssen bereits zu anfangs die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen wahrgenommen werden, um sie später auch kommunikativ zu erreichen. Als weiteres Kommunikationsziel gilt es daher in Krisen schnell, sensibel und offen mit den MitarbeiterInnen zu kommunizieren und sie im Umgang mit der Krise und in ihrem Handeln zu unterstützen. (vgl. Pincus/ Acharya, 1988: S.181ff)

Verpasst ein Unternehmen den Zeitpunkt offen, schnell und sensibel die MitarbeiterInnen in einer Krise zu informieren bzw. zu unterstützen, leidet die Qualität der getanen Arbeit der MitarbeiterInnen und damit auch die Handlungsfreiheit des Unternehmens. Andererseits kann gleichzeitig auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen bei den MitarbeiterInnen und Externen verloren gehen. (vgl. Mast, 2014: S.1129)

Ziel der Krisenkommunikation mit den MitarbeiterInnen sollte daher der Erhalt und Wiederaufbau des Vertrauens und Glaubwürdigkeit gegenüber dem Unternehmen sein. MitarbeiterInnen die ihrem Arbeitgeber Vertrauen schenken sind die Grundbasis für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Doch Vertrauen ergibt sich erst aus Glaubwürdigkeit, und diese wiederum aus nachvollziehbaren Handlungen und Positionen der Organisation. (vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: S.199f)

Dies macht deutlich, dass sich Unternehmen auch das Ziel setzen müssen, die Krise aus der Perspektive der internen und externen Teilöffentlichkeiten zu betrachten und zu analysieren. Nur dadurch können sie die Bedürfnisse aller erkennen und auf diese akkurat in ihrer Kommunikation über die Krise reagieren. (vgl. Johanssen/ Dujic, 2008: S.199f)

Zusammenfassend kann daher resümiert werden, dass einige der allgemeinen Ziele der Krisenkommunikation ungehindert auf die Ziele der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten übertragen werden können. Als Faustregel sollte stets gelten, MitarbeiterInnen in Krisenzeiten schnell, offen, dialogförmig und sensibel über die Sachlage zu informieren. MitarbeiterInnen müssen alle zur Verfügung stehenden Informationen erhalten, um sie richtig interpretieren und verstehen zu können. Nur so können sie den Handlungen und Meinungen der Organisation Vertrauen und Glaubwürdigkeit entgegenbringen und diese auch gegenüber Externen glaubwürdig vertreten.

5.2.2 Strategien der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten

Als Strategie versteht man im Allgemeinen eine grundsätzlich länger andauernde Verhaltensweise einer Unternehmung und ihrer Teilbereiche gegenüber der Umwelt, für die Verwirklichung von langfristigen Zielen. (vgl. Müller-Stewens/ Gillenkirch, o.J.)

Kurz gefasst meint diese Definition, dass eine Strategie der Weg zum Ziel ist. Dies wiederum bedeutet aber auch, dass je nach Zielsetzung auch andere Strategien verfolgt werden sollten.

Bezugnehmend auf das Thema der vorliegenden Masterarbeit kann damit gesagt werden, dass je nach Krisenkommunikationsziel auch andere Krisenkommunikationsstrategien entwickelt werden sollten. Jedoch darf man stets nicht vergessen, dass ein Kommunikationsziel wiederum nur durch bestimmte Kommunikationsmaßnahmen (Kommunikationsinstrumente) erreicht werden kann. (vgl. Scheidtweiler-PR, o.J.)

Somit kann schlussgefolgert werden, dass für eine (Krisen-)Kommunikationsstrategie ein (Krisen-)Kommunikationsziel und die Kommunikationsinstrumente von erheblicher Bedeutung sind.

Nachdem sich Kapitel 4.3 bereits näher mit den Kommunikationsinstrumente der Mitarbeiterkommunikation beschäftigt hat und sich Kapitel 5.2.1 den Mitarbeiter-Krisenkommunikationszielen angenommen hat, folgt in diesem Kapitel die Erläuterung der Mitarbeiter-Krisenkommunikationsstrategien.

Ganz allgemein können Krisenkommunikationsstrategien in zwei Kategorien unterteilt werden. Bei der defensiven Kommunikationsstrategie werden Informationen über die Aufklärung des Sachverhalts nur stückweise weitergegeben. Im Extremfall erhalten die Beteiligten in der Anfangsphase gar keine Informationen, da das Unternehmen, die Sachverhalte verschweigen oder bestreiten möchte. Meistens kommuniziert die Organisation etwaige Details über die Krise erst, wenn die Medien darüber erfahren haben, oder genügend Detailinformationen vorliegen. Die defensive Strategie ist damit durch eine Politik des Vertuschens und Beschwichtigens geprägt. (vgl. Caponigro, 1998: S.154f)

Den Gegensatz dazu bildet die offensive Kommunikationsstrategie. Die Beteiligten erhalten frühzeitige, offene und umfassende Informationen über die vorherrschende Krise. Durch diese Kommunikationsstrategie können Gerüchte vorgebeugt, Unsicherheiten abgefangen und der Vertrauensverlust gegenüber der Organisation vermieden werden. Gerade am Anfang einer Krise stellt diese Krise eine gewisse Gratwanderung da, da zu Beginn dieser, viele Sachverhalte noch nicht ausreichend aufgeklärt sind, um adäquate Informationen darüber weiterzugeben. In diesem Fall beinhaltet die Kommunikation der Organisation die Bereitschaft einer lückenlosen Aufdeckung aller Krisenaspekte, sowie den eingeleiteten Maßnahmen. (vgl. Caponigro, 1998: S.154f)

In weiterer Folge trifft man in der Literatur auf die zwei Handlungsempfehlungen von Besson in einer Krise. Besson geht davon aus, dass eine Organisation entweder handeln oder nicht handeln kann. (vgl. Besson, 2014: S.378)

Ein Nicht-Handeln kann gerade bei Krisen, die nicht akut erscheinen und die Resonanz aller Beteiligten nicht wesentlich einfordert, eine durchaus akzeptable Handlungsoption sein. Organisationen handeln bei dieser Option sehr still, ohne Aufsehen zu erregen und gleichzeitig fokussieren sie ihre Beteiligten auf neue, andere Meldungen. Bezugnehmend auf die Kommunikationsstrategie geht die Organisation bei der verleugnenden Kommunikationsstrategie den Weg des Ignorierens, der Schuldzuweisung, der Vertuschung der Wahrheit und des Informierens. (vgl. Besson, 2014: S.378f)

Entscheidet sich die Organisation zum aktiven Handeln, so geschieht dies unter anderem, aufgrund der öffentlich wahrnehmbaren Krise und Resonanz. Der Erhalt der Glaubwürdigkeit und die gute Beziehung mit den Mitgliedern stehen hier stark im Fokus. Bei der offenen Kommunikationsstrategie begegnet das Unternehmen der Kritik offen, sie gesteht die Schuld ein, sagt die Wahrheit und sucht den Kontakt und Dialog zu den Beteiligten. (vgl. Besson, 2014: S.378f)

Krisenkommunikationsstrategien werden auch gerne vor dem Hintergrund des Image einer Organisation und/oder der Reputation dieser diskutiert. (vgl. Thießen, 2011: S.91) So auch die nachfolgenden Strategien von Bradford und Garrett. Die Autoren betonen, dass etwaige Strategien und deren Wirkung immer auch vor dem Hintergrund der Krisensituation betrachtet werden müssen. So definieren sie vier Kommunikationsstrategien: (vgl. Bradford/ Garrett, 1995: S.878f)

Die Strategie der Verweigerung/ Zurückweisung soll eine Organisation nur anwenden, wenn sie nachweisen kann, an der Krise nicht schuld zu sein und damit nicht unethisch gehandelt zu haben.

Die Entschuldigungsstrategie sollte eine Unternehmung zur Anwendung bringen, wenn sie das unethische Verhalten nicht beabsichtigen/kontrollieren konnte.

Bei der Kommunikationsstrategie der Rechtfertigung kommt es vor allem darauf an, dass die Organisation klar nachweisen kann, dass bei der Beurteilung des unethischen Verhaltens, keine Standards herangezogen wurden.

Werden Beschuldigungen, aus Sicht der Organisation, zurecht aufgestellt, muss das Unternehmen die Strategie der Berichte/Offenlegung an den Tag legen.

Auch die Konzepte der Corporate Apologia (Hearit), Corporate Impression Management (Benoit) und Image Restoration Theory (Allen und Caillouet) beschäftigen sich mit Krisenkommunikationsstrategien zur Verhinderung des Image- und Reputationsverlustes einer Organisation. (vgl. Thießen, 2011: S.90ff) All ihre teils verschiedenen Kommunikationsstrategi-

en finden dabei Eingang in die wohl bekannteste Krisenkommunikationstheorie, die Situational Crisis Communication Theory - *siehe dazu Kapitel 5.3.1.*

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die vorgestellten Kommunikationsstrategien ihren Fokus vorwiegend auf die Reputation und das Image einer Organisation legen und nicht auf die Mitarbeiterkommunikation. Der Theorierahmen dieses Forschungsfeldes lässt lediglich annehmen, dass Kommunikationsstrategien auch auf Ebene der Mitarbeiterkommunikation in Krisen sehr anpassungsfähig sein müssen. Einerseits dadurch, da sie das festgelegte Kommunikationsziel in Krisen erfüllen und andererseits den Besonderheiten der Krise (Opfer-, Unfallkrise, u.Ä.) genügen müssen. Dabei darf auch nicht vergessen werden, dass die Kommunikationsstrategien an die Krisenbedürfnisse der MitarbeiterInnen angeglichen werden müssen. (vgl. Pincus/ Acharya, 1988: 181ff)

5.3 Theoretische Bezugspunkte der Krisenkommunikationsstrategien

Das nachfolgende Kapitel umfasst die wichtigsten theoretischen Bezugspunkte der Krisenkommunikation sowie der Kommunikation in gesundheitlichen Krisen.

5.3.1 Situational Crisis Communication Theory

Wendet man sich der Krisenkommunikation zu, stößt man unumgänglich auf die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) von Coombs, in Deutsch auch die Theorie situationsbezogener Krisenkommunikation genannt. Wie bereits im Kapitel 5.2.2 erläutert, vereint die SCCT die kommunikationsstrategischen Ansätze von Benoit, Hearit & Allen und Caillouet in ihrer Theorie. (vgl. Thießen, 2011: S.90ff)

Die SCCT beruht auf zwei Grundannahmen, auf Basis derer sie ihre Kommunikationsstrategien entwickelt hat. Grundannahme eins besagt, dass Krisenfälle Reputationsbedrohungen für das Unternehmen darstellen. Die zweite Annahmen behauptet, dass die Krisensituation das kommunikative Handeln des/der Manager/s/in beeinflusst. (vgl. Coombs, 1998: S.176f) Das Hauptaugenmerk seiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung beruht auf dem Einfluss der Krisenkommunikation auf die Reputation des Unternehmens. (vgl. Coombs, 2015b: S.143)

Weiters fußt die Situational Crisis Communication Theorie auf drei Prämissen: die Krisensituation, die Krisenkommunikationsstrategie und einer Methode zur Abstimmung der Krisensituation und Krisenkommunikationsstrategie. (vgl. Coombs, 2006a: S.243) Um in einer Krise reputationsadäquat reagieren zu können, muss jede Krise vorher genauestens analysiert werden. Für die Einschätzung der Krisensituation und die Verantwortungszuschreibung kön-

nen die Krisentypen Opferkrise, Unfallkrise und vermeidbare Krise unterschieden werden - *siehe dazu Kapitel 2.4.2* (vgl. Coombs, 2007: S.167)

Nach der Einteilung des Krisentyps muss im Anschluss analysiert werden, durch welche weiteren Faktoren die Reputation zusätzlich geschädigt werden könnte. Erst danach kann eine geeignete Kommunikationsstrategie angewendet werden. (vgl. Coombs, 2004: S.284)

Als Kommunikationsstrategie stehen die Leugnungs-, Abschwächungs- und Wiederaufbaustrategie zur Verfügung.

Bei der Leugnungsstrategie wird die Krise bestritten und anderen die Schuld dafür zugewiesen. (vgl. Coombs, 2006a: S.243ff)

Die Abschwächungsstrategie hingegen verkleinert das Ausmaß der Krise. Es kommt zu Rechtfertigungsversuchen des Unternehmens. (vgl. Coombs, 2006a: S.243ff)

Betrachtet man die Wiederaufbaustrategie sieht man, dass bei jener der finanzielle Ausgleich von Schäden und Entschuldigungen an der Tagesordnung stehen. (vgl. Coombs, 2006a: S. 243ff)

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass die Theorie von Coombs ihren Fokus auf die Reputation von Unternehmen lenkt. Somit ist diese Theorie für die vorliegende Arbeit nur begrenzt anwendbar, wobei sie als Anhaltspunkt für weitere Überlegungen zu den Kommunikationsstrategien der Mitarbeiterkommunikation in Krisen dienen soll.

5.3.2 Crisis and Emergency Risk Communication

Beschäftigt man sich, so wie die vorliegende Arbeit, mit der Kommunikation in gesundheitlichen Krisen (z.B. in einer Pandemie), trifft man immer wieder auf die wohl bekannteste Theorie dieses Forschungsfelds, die Crisis and Emergency Risk Communication (CERC). (vgl. Veil et al., 2008: S.26f)

2002 wurde das CERC Konzept vom Centers for Disease Control erarbeitet. Ziel war es, den Fachleuten im Gesundheitswesen ein Kommunikationstool an die Hand zu geben, um in Krisen gekonnt mit der Öffentlichkeit und den Betroffenen kommunizieren zu können. (vgl. Veil et al., 2008: S.27f)

Herzstück der Theorie ist ein fünfstufiges Modell der Risiko- und Krisenentwicklung, welches verschiedene Kommunikationsaktivitäten und -strategien beinhaltet. Diese fünf Stufen bestehen aus der Vor-Krisenphase, Krisenaufaktphase, akute Krisenphase, Krisenendphase und Krisennachbereitungsphase. (vgl. Veil et al., 2008: S.27f)

In Phase I, der Vor-Krisenphase, sollten Organisationen Risiken kommunizieren, Warnungen aussprechen, die Öffentlichkeit und die Beteiligten auf die Krise vorbereiten. Bei dieser Kommunikationsstrategie ist es wichtig, dass sich ExpertInnen über die herauszugebenden

Empfehlungen abstimmen und konkrete Krisenleitfäden und -notfallpläne entwickeln. (vgl. Reynolds/ Seeger, 2007: S.51f)

Phase II, die Krisenaufaktphase, ist durch die Reduktion von Unsicherheiten, der Eigenverantwortung und Beruhigung gekennzeichnet. Die Strategie der raschen Kommunikation an die Öffentlichkeit und die Betroffenen fördert die Empathie, das allgemeine und breite Wissen um die Krise, die Stärkung der Eigenverantwortung und das Verständnis für medizinische Handlungen des Managements. Gleichzeitig reduziert sie den emotionalen Aufruhr und die Krisenunsicherheit. (vgl. Reynolds/ Seeger, 2007: S.51f)

In der akuten Krisenphase, Phase III, sollten vorherrschende Unsicherheiten weiter reduziert und wie in Phase II die Eigenverantwortung und Beruhigung forciert werden. Diese Kommunikationsstrategie erleichtert das allgemeine und akkurate Verständnis über die Krise und ihrer Aspekte, die Hilfe und Zusammenarbeit in Bezug auf die Reaktions- und Wiederherstellungsbemühungen, den Zugang zu Feedback von Betroffenen und etwaige Korrekturen bei Missverständnissen, die Förderung der Eigenverantwortung und der Entscheidungsfindungsprozess der Öffentlichkeit durch reichliche Informationen über Risiken und Vorteile. (vgl. Reynolds/ Seeger, 2007: S.51f)

Phase IV, die Krisenendphase, fokussiert sich auf Lösungsansätze und die Diskussion über Auswirkungen und neue Risiken bzw. neue Erkenntnisse über Risiken. Die breit angelegte Kommunikationsstrategie erleichtert der Öffentlichkeit und den Betroffenen den Informationsaustausch, die Überzeugung gegenüber Recoveryprogrammen, Lösungen und Aufräumarbeiten, Förderung der öffentlichen Diskussion über die Auswirkungen der Krise und die Darstellung der Aktivitäten der einzelnen Organisationen für den Wiederaufbau der gemeinsamen Identität und des Images. (vgl. Reynolds/ Seeger, 2007: S.51f)

Die Krisennachbereitungsphase, Phase V, setzt sich die Evaluation als Ziel. Dabei konzentriert sich die Kommunikationsstrategie auf die Diskussion angemessener Antworten in der Krise, den Konsens über das Erlernte und neue Verständnisse über Krisenrisiken. Dabei richtet sich die Kommunikation an die Behörden und die aktiv agierende Öffentlichkeit. Hier werden die Effektivität der Krisenkommunikation, das durch die Krise Erlernte, die Verbesserungsvorschläge in puncto Krisenkommunikation und die Verbindung zu Vor-Krisenaktivitäten analysiert. (vgl. Reynolds/ Seeger, 2007: S.51f)

Abschließend kann resümiert werden, dass das Besondere am CERC Konzept der systematische Ansatz ist. Im Gegensatz zu klassischen Theorien, wie z.B. der SCCT, beschäftigt sich dieses Konzept mit den kontinuierlichen und schrittweisen Kommunikationsprozessen während den oben beschriebenen fünf Phasen. Jede Phase beinhaltet konkrete Handlungsaktivitäten und Kommunikationsstrategien für eine optimale Kommunikation in medizinischen Krisen. (vgl. Veil et al., 2008: S.27ff)

Wie auch bei der SCCT ist das CERC Konzept nur begrenzt für die Masterarbeit anwendbar., da es sich unter anderem auf staatsnahe Unternehmen konzentriert. Dennoch

soll es als Anhaltspunkt für weitere Überlegungen zu den Kommunikationsstrategien der Mitarbeiterkommunikation in Pandemien dienen.

5.4 Aktuelle Studien

Kapitel 5.4 widmet sich den aktuellsten Studien, die zum Thema Mitarbeiterkommunikation in Zeiten von Krisen sowie in Bezug auf Krisenkommunikationsstrategien verfasst wurden.

5.4.1 Heide und Simonsson 2020

Blickt man auf das Forschungsgebiet der internen Krisenkommunikation, so haben sich Heide und Simonsson in ihrer aktuellen Studie dem Thema explorativ genähert. Forschungsobjekt war ein großes schwedisches Universitätsspital, welches auf seine interne Krisenkommunikation untersucht wurde. Dabei betonen die Autoren, dass sie sich bei ihrer Forschung mit der sozial-konstruktivistischen Wissenschaftsphilosophie identifizieren, die besagt, dass die Kommunikation nicht eine von vielen Variablen ist, sondern die Voraussetzung für die Existenz einer Organisation. Ziel ist, dass der Kommunikationsprozess des Unternehmens vor, während und nach der Krise verstanden wird, da die Krise eine natürliche Phase der Organisationsentwicklung darstellt. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.259ff)

In ihrer aktuellen Studie widmen sich die Autoren der Rolle des Kommunikators eines Unternehmens in Krisen und seiner Krisenkommunikationsstrategien. Dabei argumentieren sie, dass die Anschauung einer Krise im Unternehmen, die Rolle und Arbeit des Kommunikators beeinflusst. Liegt eine enge und traditionelle Anschauung vor, die ihren Fokus auf Informationen legt, hat der Kommunikator vor allem eine operative und taktische Rolle inne. Hier verfasst er Pressemitteilungen, informiert die wichtigsten Stakeholder und schmiedet Krisenkommunikationspläne. (vgl. Heide/ Simonsson, 2014: S.130) Die breite, bedeutungsorientierte Sichtweise beinhaltet die operative, leitende und strategische Tätigkeit des Kommunikators. Hier stehen Planung, Beratung und Förderung des kommunikativen Handelns von ManagerInnen und MitarbeiterInnen im Mittelpunkt. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.261f)

Bei genauerer Betrachtung der Studie, konnte herausgefunden werden, dass die Kommunikatoren während der Krise im schwedischen Spital nicht strategisch agiert haben, wenn es um die internen Aspekte der Krisenkommunikation ging. Vielmehr lag das Augenmerk jener auf die Informationsverbreitung durch das Intranet. (vgl. Heide/ Simonsson, 2014: S.135) Dies könnte wiederum daraus resultieren, dass sich die Kommunikatoren im Universitätsspital ihrer Rolle und den Erwartungen, die an ihre Position gestellt waren, nicht im klaren waren. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.271)

Weiters argumentieren Heide und Simonsson, dass Kommunikatoren in der akuten Krisenphase die MitarbeiterInnen mit schneller und korrekter Information durch verschiedenste Medien informieren müssen. Nach der ersten Informationsarbeit ist es wichtig, einen Dialog

über die vorherrschende Krise zu führen, um einen klaren Überblick über die Situation im Unternehmen zu bekommen. Dies ist vor allem deswegen so wichtig, da MitarbeiterInnen nicht nur als Privatpersonen im Unternehmen, sondern auch als Botschafter bei externen Interaktionen agieren. Heide und Simonsson plädieren weiter, dass Kommunikatoren auch Führungskräften und ManagerInnen beratend zur Seite stehen sollten, da jene ebenfalls mit Stakeholdern kommunizieren müssen. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.271f)

Schlussfolgernd argumentieren die Forscher, dass es notwendig ist, die interne Krisenkommunikation vor einem breiteren Spektrum zu verstehen. Nur so kann die Krise tiefer erforscht werden und das Image einer Anomalie verlieren. Vor diesem Standpunkt betonen die Autoren, dass es trotz eines größeren Interesses an der top-down Kommunikation während Krisen, kaum Forschung zur Kommunikationspraxis von ManagerInnen und der Komplexität der (informellen) Beziehung zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen gibt. Daher appellieren Heide und Simonsson, diese Bereiche in Zukunft besser zu erforschen. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.272f)

5.4.2 Einwiller und Ruppel 2020

Einwiller und Ruppel haben sich die akute Corona Krise zum Anlass genommen und eine Untersuchung zur Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation und deren Auswirkungen auf zentrale Zielgrößen angestellt. Mit Hilfe einer Online-Befragung befragten die Autoren im Zeitraum von 6. - 18. April 1068 österreichische ArbeitnehmerInnen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.67f)

Die Untersuchung zeigte, dass gerade in Krisenzeiten das/die Ziel/e der internen Kommunikation klar im Fokus stehen müssen. So sollte das oberste Gebot der internen Krisenkommunikation die Transparenz sein. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.66) Rawlings versteht unter Transparenz

„the deliberate attempt to make available all legally releasable information—whether positive or negative in nature—in a manner that is accurate, timely, balanced, and unequivocal, for the purpose of enhancing the reasoning ability of publics and holding organizations accountable for their actions, policies, and practices.” (Rawlings, 2008: S. 75)

Befindet sich eine Organisation akut in der Krise, gilt es zu Beginn die MitarbeiterInnen aufzuklären und Wissen bzw. Verständnis für die bereits getroffenen und zu treffenden Maßnahmen zu schaffen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Informationen rechtzeitig, korrekt, leicht verständlich und mengenmäßig genau richtig dosiert kommuniziert werden. Diese klare und schnelle Kommunikation schafft Wissen, Orientierung und reduziert Unsicherheit im Arbeitsbereich. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f)

Weiters untermauerte die Untersuchung, dass in einer Krisensituation ein erhöhtes Bedürfnis an Bedeutungs- und Sinngebung vorherrscht. Dies ist gerade deswegen so relevant, da MitarbeiterInnen in Krisenzeiten vermehrt nach Informationen suchen und diese diskutieren wollen. Ein reibungsloser Informationsfluss verhindert ein Informationsvakuum und daraus resultierende Spekulationen und Gerüchte in Organisationen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f)

Nachdem die Informationen und Maßnahmen schnell, akkurat und präzise kommuniziert wurden, geht es im nächsten Schritt um die partizipative Einbindung der MitarbeiterInnen. Nach den ersten Krisentagen wissen die Mitglieder was ihnen fehlt, wo es Förderungen bedarf und wie die Kommunikation intern funktioniert. Hier ist die Einbindung der Führungskräfte essentiell. In dieser Phase gilt es den MitarbeiterInnen auch Wertschätzung in Form von offenem Dank auszusprechen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f)

Diese Handlungen fördern wiederum das affektive Commitment der MitarbeiterInnen gegenüber dem Unternehmen. Die Förderung des affektiven Commitments hat einen positiven Effekt auf das Verhalten der Mitglieder. Fühlen sich MitarbeiterInnen emotional zur Organisation verbunden, forciert dies nicht nur das Job-Engagement der Mitglieder, sondern auch das Fürsprechen für die Organisation gegenüber Externen. (vgl. Korn/ Einwiller, 2016: S. 137ff)

Die Untersuchung zeigte auch, dass eine rein informative Kommunikation keine Effekte auf die Bindung der Mitglieder zur Organisation hat, wohingegen in dem Zeitraum der Untersuchung eine informationsbetonte Kommunikation besser bewertet wurde, da sie am Anfang der Corona Krise von den MitarbeiterInnen stärker gefordert wurde. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.70)

Weiters differenziert die Studie der beiden Autoren die Unternehmensgröße der befragten MitarbeiterInnen. Dabei konnte festgestellt werden, dass Mitglieder eines KMU die interne Kommunikation tendenziell positiver bewerten, als jene in einem kleinen Großunternehmen. Dies kann dadurch legitimiert werden, dass KMUs ein sehr persönliches Verhältnis zu ihren Mitgliedern pflegen und die interne Kommunikation daher auf einer sehr persönlicher Ebene passiert. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.70)

Als Fazit kann daher resümiert werden, dass interne Kommunikation in Krisenzeiten zur Abkehr negativer wirtschaftlicher Krisenfolgen beitragen kann. Krisen bergen immer auch eine Chance. In der Corona Krise kann als Chance die Digitalisierung angeführt werden, welche durch die Krise stark vorangetrieben wurde und viel Zukunftspotential für die Kommunikationsbranche bieten wird. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.71f)

6. Zielsetzung und Forschungsfragen

Das folgende Kapitel wendet sich der Zielsetzung und der forschungsleitenden Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit zu.

Im ersten Teil der Arbeit findet sich eine theoretische Annäherung an die Forschungsproblematik, die im Kapitel eins beschrieben wird. Mithilfe der nachfolgenden Empirie soll die in Kapitel eins dargelegte Forschungslücke geschlossen werden.

Wie bereits in der Theorie dargelegt, wird beim Untersuchungsgegenstand der Mitarbeiterkommunikation fälschlicherweise schnell davon ausgegangen, dass es sich um einen einseitigen top-down Prozess handelt, bei dem die Sichtweise des/der Mitarbeiter/s/in und die Wechselseitigkeit der Kommunikation zwischen MitarbeiterIn und Management außer Acht gelassen wird. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.223) Klar ist jedoch, dass sich die Mitarbeiterkommunikation mit der Kommunikation des Managements zu den MitarbeiterInnen (top-down) und der Kommunikation der MitarbeiterInnen zur Führungsebene (bottom-up) beschäftigt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.231) Betrachtet man hierzu die Theorie des kommunikativen Handelns bzw. das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit, so ist Einverständnis die Voraussetzung für Verständigung, speziell in der Krise. (vgl. Burkart, 2002: S.437ff) Einverständnis kann in Bezug auf die Mitarbeiterkommunikation jedoch nur durch zweiseitige Kommunikation erreicht werden. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.66f)

Die Literatur zeigt weiters, dass in Bezug auf die oben angeführten Fragestellungen vor allem Großunternehmen untersucht wurden. Kleine und mittlere Unternehmen bekommen in der Forschung zur Mitarbeiterkommunikation in Krisen kaum Aufmerksamkeit, obwohl sie gerade in Hinblick auf ihre Komplexität der Beziehungen zwischen ManagerInnen und MitarbeiterInnen einige Besonderheiten aufweisen. (vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2019: S.20)

Abgeleitet aus den theoretischen Annäherungen, den oben angeführten offenen Forschungsbereich und der aktuell vorherrschenden Corona Pandemie in Österreich, hat die vorliegende Masterarbeit die Leitfrage: „Wie kommunizieren österreichische Handels-KMUs mit ihren MitarbeiterInnen in Zeiten der Corona Pandemie?“ aufgestellt.

Da im Rahmen der Masterarbeit eine komplette Abdeckung des Forschungsbereichs der branchenunterschiedlichen österreichischen KMUs nicht möglich ist, hat die Arbeit ihren Schwerpunkt auf KMUs der Handelsbranche gelegt.

Zur weiteren Konkretisierung der Leitfrage wurden drei Forschungsfragen aufgestellt. Diese lauten wie folgt:

FF1: „Welche Strategien verfolgen österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“

FF2: „Welche Kommunikationsmittel/Instrumente verwenden österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“

FF3: „Wie kann die Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs in Zeiten der Corona Pandemie bewertet werden?“

Mithilfe der oben angeführten Forschungsfragen möchte die Masterarbeit die Forschungslücke zur Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs in der Corona-Krise schließen.

7. Methodische Vorgehensweise

Kapitel sieben beschäftigt sich mit der methodischen Vorgehensweise der Masterarbeit. Dabei soll in den nächsten Seiten auf das qualitative Leitfadeninterview, die Auswahl des Samples, die methodische Durchführung, die Datenerhebung und die Auswertungsmethode der vorliegenden Arbeit eingegangen werden.

7.1 Das qualitative Leitfadeninterview

Um die oben erörterten Forschungsfragen beantworten zu können, bedient sich die Masterarbeit der Methode der qualitativen Sozialforschung. Aufgrund der Aktualität des Forschungsgebietes und dem einhergehenden Mangel an wissenschaftlichen Material wird in dieser Arbeit eine explorative Untersuchung durchgeführt. Qualitative Interviews bieten sich gerade dort an, wo Forschungsgebiete relativ unerforscht sind und damit wenig wissenschaftliche Literatur zu finden ist. (vgl. Lamnek, 2010: S.317)

Aus den oben angeführten Gründen und der Tatsache, dass sich die vorliegende Forschungsarbeit dem Forschungsfeld möglichst offen und flexibel zuwenden möchte, um neuen Erkenntnissen genügend Raum zu schenken, bedient sich die Arbeit der Methode des qualitativen Leitfadeninterviews. (vgl. Lamnek, 2010: S.317ff)

Für ein qualitatives Leitfadeninterview benötigt es zuerst einen Leitfaden, der den Interviews zugrunde gelegt wird. Dieser macht alle durchgeführten Interviews besser vergleichbar, da alle Befragten dieselben Fragen erhalten. (vgl. Helfferich, 2014: S.564)

Der Leitfaden wird im Vorhinein der Befragung schriftlich erstellt. Dabei kann er aus einer Liste vorgegebener und geordneter offener Fragen (Frage- Antwort) bestehen oder aus mehreren Erzählaufforderungen. Die Fragen können dabei schriftlich ausformuliert sein oder stichwortartig festgehalten werden und somit nur als Gedankenstütze für den Interviewer dienen. Damit wird ersichtlich, dass der Leitfaden entweder sehr offen mit vielen Erzählaufforderungen bestückt sein kann, was als sehr offen bezeichnet wird, oder stark strukturiert mit wenig Raum für Erzählaufforderungen ist. (vgl. Helfferich, 2014: S.565f)

Bei der Masterarbeit handelt es sich um ein Frage-Antwort Schema, wo die Fragen zur besseren Vergleichbarkeit der Interviews bereits fertig ausformuliert sind. Dennoch lässt der vorliegende Leitfaden Raum für konkretisierende Fragen, die nicht im Leitfaden vermerkt sind.

Wie bei jeder Entscheidung gibt es auch hier Pro und Contra Argumente zur strukturierten Leitfadenform. Die Masterarbeit hat sich im vorliegenden Fall für die strukturierte Variante des Leitfadens entschieden, da dadurch die relevanten Themen der Befragung beantwortet werden und die Gefahr geringer ist, dass jene untergehen. Weiters kann der Fragebogen

Aspekte ansprechen, die für die Interviewten auf den ersten Blick vielleicht gar nicht relevant erscheinen. Und wie bereits beschrieben, schafft der vorliegende Fragebogen somit eine Vergleichbarkeit der Interviews, die für die Auswertung enorm wichtig ist. (vgl. Helfferich, 2014: S. 566)

Kommen wir nun zu den Eigenschaften des Leitfadens. Ganz allgemein muss er drei wesentliche Anforderungen erfüllen: (vgl. Helfferich, 2014: S. 566ff)

Offenheit als Priorität: Damit ist gemeint, dass alle Einschränkungen der Äußerungsmöglichkeiten der Interviewten offen gehandhabt werden und durch das Forschungsinteresse gerechtfertigt werden müssen.

Übersichtlichkeit: Der Leitfaden muss übersichtlich gestaltet sein, sodass er idealerweise im Kopf des Interviewten abrufbar ist. Zu viele Fragen schränken die Erzählzeit und damit die potentiellen Informationen, die für die Forschung so wichtig sind, ein.

Annäherung an den Erzählfluss: Ein Leitfaden sollte sich immer an den Bedürfnissen der Befragten orientieren und dem Erinnerungs- und Argumentationsfluss derer folgen. Abrupte Themensprünge und Themenwechsel sollten somit so gut es geht vermieden werden. Zu beachten ist, dass Einstellungs- und Bewertungsfragen stets in einem eigenen Abschnitt behandelt werden sollten. Noch wichtiger als die zu stellenden Fragen, sollten die spontanen Äußerungen sein. Bekundet ein Interviewter eine direkte oder indirekte Frage zu einer vom Interviewten gestellte Frage bzw. seiner Antwort, so sollte dieses Vorhaben nur aufgrund von triftigen Gründen missachtet werden.

In Anlehnung an die oben beschriebenen Aspekte und Anforderungen an ein Leitfadeninterview wurde der zugrunde liegende Leitfaden erstellt. Im ersten Abschnitt werden die persönlichen Merkmale der Interviewten abgefragt. Dabei werden Fragen zur Position im KMU gestellt und gebeten das KMU durch z.B. die MitarbeiterInnenanzahl genauer zu definieren. Danach beleuchtet der persönliche Bereich die Positionen der KMUs zur aktuellen Corona Krise, indem die Anzahl der MitarbeiterInnen in Kurzarbeit oder die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona Krise auf die Unternehmen erfragt werden.

Anschließend an diese Sektion werden die Interviewten nach ihrer Corona Mitarbeiterkommunikation befragt. Dabei tauchen unter anderem Fragen auf wie zum Beispiel, welche Kommunikationsmittel werden während der Krise verwendet, welche Strategie verfolgen die KMUs oder wie wichtig ist ihnen das Feedback ihrer MitarbeiterInnen während Corona.

Danach befindet sich im Leitfaden ein Rückblick, der die Interviewten unter anderem zu ihrer Kommunikationsstrategie in der Krise oder den Schwierigkeiten der Krise in Bezug auf die interne Kommunikation befragt.

Abschließend werden den Befragten noch zwei soziodemographische Fragen gestellt, die das Alter und das Geschlecht in Erfahrung bringen.

7.2 Sampling

Unter dem Begriff „Sampling“ versteht man in der empirischen Sozialforschung, das Auswählen einer Untergruppe von Fällen. Genauer gesagt beschreibt man damit das Auswahlverfahren von bestimmten Personen, Gruppen, Ereignissen usw., die zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort untersucht werden und einen kollektiven Sachverhalt vertreten. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: S.178)

Beim sozialwissenschaftlichen Sampling ist immer zu beachten, dass der Schluss vom gezogenen Sample nur schwer auf das Ganze übertragen werden kann. Dies hängt damit zusammen, dass den ForscherInnen nie eine homogene Masse vorliegt, sondern sie je nach Auswahl der Fälle immer ein anderes Forschungsergebnis bekommen. Daher entstammt auch die Idee des Samplings, da man nie eine ganze Population mit allen Ausprägungen untersuchen kann, jedoch eines an die Forschung angepasste und ähnliche Sample heranziehen kann. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: S.179ff)

Kommen wir im Folgenden auf das Sampling der vorliegenden Masterarbeit zu sprechen. Die Arbeit bedient sich dem Sampling nach bestimmten, vorab festgelegten Kriterien, einem so genannten zielgerichteten Sampling.

Beim zielgerichteten Sampling findet die Auswahl der zu untersuchenden Objekte nicht zufällig statt, sondern strategisch. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgt somit in Bezug auf die Relevanz der Forschungsfragen. Somit werden nur all jene ausgewählt, die für die Beantwortung der Forschungsfragen auch relevant erscheinen. Dennoch erlaubt das zielgerichtete Sampling keine Verallgemeinerung auf die Population. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: S.183f)

Bei einer vorab Festlegung des zielgerichteten Samplings orientiert sich die Auswahl an bereits vorhandenen Forschungsergebnissen und an bestimmten Kriterien, die die Untersuchungsgruppe aufweisen muss und die damit für die Erhebung relevant sind. Für die Zusammensetzung des Samples, wird das vorliegende Wissen über die Verteilung sozialstruktureller und kultureller Merkmale in seiner Grundgesamtheit genutzt. (vgl. Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2014: S.183f)

Betrachtet man die vorliegende Masterarbeit, so wurde für die Auswahl des Samples im Vorhinein festgelegt, dass die zu untersuchenden Personen, eine Firma mit Firmensitz in Österreich besitzen, aus der Handelsbranche stammen und aufgrund der MitarbeiterInnenanzahl zu KMUs zählen müssen. Da die Auswirkungen der Corona Krise auf die österreichischen Handels-KMUs untersucht werden sollen, müssen die zu untersuchenden Unternehmen mindestens ein/e MitarbeiterIn im ersten Lockdown aufgrund der Corona Krise in Kurzarbeit geschickt bzw. gekündigt haben. Aufgrund der Forschungsfragen war weiters klar, dass das Sample aus den Personen bestehen muss, die für die Mitarbeiterkommunikation im Unter-

nehmen zuständig sind - bei KMUs daher vorwiegend GeschäftsführerInnen, EigentümerInnen u.Ä.

Wie in Kapitel eins bereits dargelegt, herrscht aufgrund des familiären Betriebs eine gewisse Nähe zu Handels-KMUs vor. Daher wurde bei der Auswahl des Samples auf den Kundestamm des familiären Betriebs zurückgegriffen. Dieser wurde im ersten Schritt nach den oben beschriebenen Kriterien (österreichischer Standort, Handelsbranche, KMU Zugehörigkeit) aussortiert.

Anschließend standen rund 65 passende Unternehmen für das Sample zur Auswahl. Diese wurden in weiterer Folge telefonisch kontaktiert, um herauszufinden, wer von ihnen im ersten Lockdown mindestens eine/n MitarbeiterIn in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen musste.

Daran anknüpfend wurden die passenden Unternehmen telefonisch und per Mail dazu animiert, an der Untersuchung teilzunehmen. Hier war es besonders schwer, an die Verantwortlichen der Mitarbeiterkommunikation heranzukommen und mit ihnen einen Befragungstermin auszumachen.

Bei der Auswahl des Samples wurde weiters darauf geachtet, dass jedes Unternehmen, auch bei Mehr-Personen Geschäftsführungen, nur einmal im Sample vertreten ist. Damit werden auch nur die Person des Handels-KMUs befragt, die die Hauptverantwortung für die Mitarbeiterkommunikation innerhalb des Unternehmens inne hat.

Nach dem Auswahlverfahren besteht das Sample der vorliegenden Arbeit aus 16 verschiedenen österreichischen Handels-KMUs, die aufgrund der Corona Pandemie mindestens eine/n MitarbeiterIn in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen mussten. Im Durchschnitt haben die befragten Unternehmen 29 MitarbeiterInnen, wobei drei Unternehmen aufgrund ihrer MitarbeiterInnenanzahl zu mittleren Unternehmen und die restlichen 13 Organisation zu Kleinunternehmen gezählt werden müssen.

Weiters besteht das Sample aus drei weiblichen und 13 männlichen Kommunikationsverantwortlichen. Das Durchschnittsalter der InterviewpartnerInnen liegt bei rund 53 Jahren, was daraufhin deutet, dass überwiegend ältere Kommunikationsverantwortliche Eingang in das Sample gefunden haben.

7.3 Durchführung und Datenerhebung

Für die Durchführung und Datenerhebung der qualitativen Forschung wurde im erster Schritt ein Leitfaden erstellt. Dieser Vorgang resultierte aus den der Arbeit zugrundegelegten Forschungsfragen, die in einem offenen Forschungssetting ohne Leitfaden vermutlich nicht beantwortet hätten werden können. Der Leitfaden orientiert sich an dem im Kapitel 7.2 dargelegten Kriterien für die Sampleauswahl und beginnt mit einem persönlichen Teil, wo die Befragten nach ihrer Position im Unternehmen, Unternehmensdetails, deren MitarbeiterInnen in Kurzarbeit bzw. etwaigen Kündigungen gefragt werden. Gleichzeitig werden auch noch die

Gefühle der Interviewten zur Coronasituation und den Auswirkungen für ihr Unternehmen erhoben.

An diesen persönlichen Teil knüpft der Hauptteil des Leitfadens an, der sich mit der Kommunikation während der Pandemie auseinandersetzt. Hierbei wird die Mitarbeiterkommunikation während der Krise beleuchtet wie zum Beispiel das Vorhandensein einer Strategie, die Tonalität, die Kommunikationsmittel, etwaige Beratungen, die Häufigkeit der Kommunikationsmittel, die kommunizierten Themen, das Kommunikationsziel und vieles mehr.

Danach folgt ein Rückblick, der die Mitarbeiterkommunikation während der Corona Krise beleuchtet. Dabei sollen das Kommunikationsmittel, der Ton, das Kommunikationsziel, Schwierigkeiten in der Mitarbeiterkommunikation und Lerneffekte in den Blickpunkt der Forschung gerückt werden.

Zu guter Letzt werden noch die soziodemografischen Daten der Befragten notiert und die abschließende Dankesbekundung an die InterviewteilnehmerInnen vorgenommen.

Für die Qualitätssicherung des qualitativen Leitfadens wurde dieser im Vorhinein mit drei, dem Sample entsprechenden, TeilnehmerInnen durchgegangen und auf seine Validität getestet. Nach diesen Pretestungen wurde der Leitfaden dahingehend angepasst und für die endgültige Erhebung finalisiert.

Der gesamte Interviewleitfaden kann im Anhang nachgelesen werden.

Nach der Erstellung des Leitfadens widmete sich die Masterarbeit dem Sample. Dabei wurden nach einer vorangegangenen ersten Auswahl, 65 österreichische Handels-KMUs durchtelefoniert und jene herausgefiltert, die aufgrund der Pandemie MitarbeiterInnen kündigen bzw. in Kurzarbeit schicken mussten. Insgesamt blieben so 16 Unternehmen für das Sample übrig. Für die Untersuchung wird mit allen 16 TeilnehmerInnen telefonisch und schriftlich ein Interviewtermin fixiert. Dabei wird darauf geachtet, dass die Interviews im Juni stattfinden, da die Erinnerung der Interviewten zum ersten Lockdown hier noch am Präsentesten ist. Auch die Erreichbarkeit der InterviewpartnerInnen wird im Juni wieder besser sein, da die MitarbeiterInnen wieder vermehrt in den Betrieb zurückkehren. Aus diesen Gründen werden alle 16 Interviews im Juni 2020 durchgeführt.

Wie die Erläuterungen bereits mehrfach zeigen, wurden als Forschungszeitraum die Monate März bis Juni 2020 definiert. Damit liegt der Fokus der Masterarbeit auf die Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der Corona Pandemie während des ersten Lockdowns.

Da aufgrund der vorherrschenden Corona Pandemie ein persönlicher Interviewtermin in den Räumlichkeiten der InterviewpartnerInnen nicht möglich bzw. erwünscht ist, wird auf digitale Hilfsmittel zurückgegriffen. Diese sind das Tool Skype und Teams. Alle InterviewpartnerInnen erhalten einen Teams- oder Skypetermin, an diesem die Interviews mittels Kamera und Mikrofon durchgeführt werden.

Um das Videogespräch aufzeichnen und für die Transkription später verwenden zu können, wird das Gespräch über eines in der digitalen Plattform möglichen Aufnahmebutton aufgezeichnet. Diese Aufzeichnung wird im Vorgespräch per Telefon angekündigt und die Zustimmung der InterviewpartnerInnen mündlich eingeholt. Ebenfalls wird zu Beginn des Interviews noch einmal deutlich auf die Aufzeichnung und pseudonymisierte Verwendung der InterviewteilnehmerInnendaten hingewiesen. Zur weiteren Sicherung der Interviewaufnahmen wird zusätzlich noch eine Tonaufnahme aller Gespräche mittels Diktiergerät gemacht.

Nach der Aufzeichnung und Durchführung aller Interviews werden diese mittels Transkriptionsprogramm transkribiert. Dabei wird auf die vorher angekündigte Pseudonymisierung der Daten der InterviewteilnehmerInnen strengstens geachtet. Bei der Transkription wird weiters auf die Transkriptionsregeln nach Kuckartz zurückgegriffen und die Interviews gemäß diesen transkribiert. Dabei gilt es zu erwähnen, dass bei der weiteren Analyse der Interviewdaten die Intonationen, sowie etwaige sprachsymbolische Mittel für die Masterarbeit nicht von Interesse sind. Aus diesem Grund werden auch die oben genannten Transkriptionsregeln herangezogen, da diese die sprachsymbolischen Mitteln nur in einer abgeschwächten Form berücksichtigen und sich mehr auf die wichtigen Inhalte der Interviewten konzentrieren.

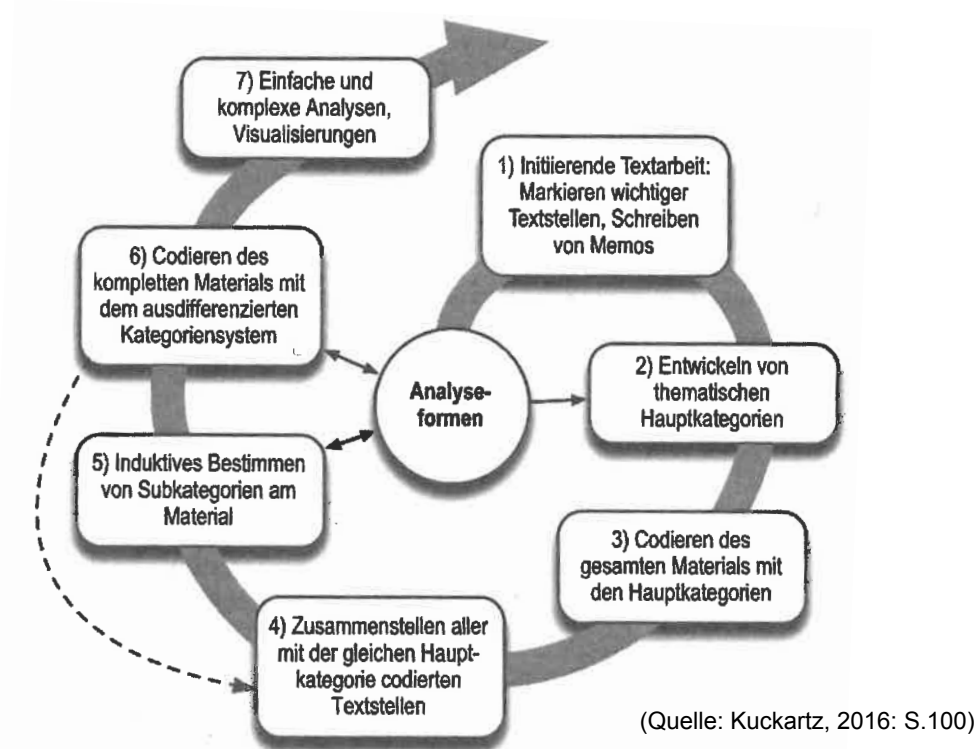
Alle transkribierten und pseudonymisierten Interviews können im Anhang nachgelesen werden.

Nach der Transkription werden die Interviews für die Auswertung nach der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz vorbereitet und in das qualitative Auswertungsprogramm MAXQDA2020 übertragen. Dort wird die Auswertung gemäß der im nächsten Kapitel vorgestellten Methode der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz durchgeführt.

7.4 Auswertungsmethode

In Anbetracht des Forschungsinteresses sowie der Forschungsfragen wird als Auswertungsmethode der gesammelten Daten die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz angewendet. Im Folgenden wird daher auf die einzelnen Schritte dieser Auswertungsmethode eingegangen.

ABBILDUNG 2: ABLAUF INHALTLICH STRUKTURIERENDE INHALTSANALYSE KUCKARTZ



Wie Abbildung zwei veranschaulicht erfolgt die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz in sieben Phasen.

Phase 1

In Phase eins geht es vor allem um die initiierende Textarbeit, dem Schreiben von Memos und dem Erstellen von ersten Fallzusammenfassungen. Dafür werden im ersten Schritt alle transkribierten Interviews gelesen und wichtig erscheinende Textstellen markiert. Besondere Anmerkungen und Bemerkungen werden an den Rand der Interviews notiert. Memos runden das Bild ab und halten alle ersten Auswertungsideen fest. Zu guter Letzt wird von jedem transkribierten Interview eine Fallzusammenfassung verfasst, um einen besseren Überblick zu generieren. (vgl. Kuckartz, 2016: S.100f)

Phase 2

Phase zwei setzt sich mit der Entwicklung der wichtigen Hauptkategorien auseinander. Bei der Auswertungsmethode der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse wird das gesamte Datenmaterial mittels Haupt- und Subkategorien analysiert. Dadurch soll eine inhaltliche Struktur der Daten erzeugt werden. Diese Kategorien bestehen meistens aus Hauptthemen und Subthemen des zu untersuchenden Feldes. Dabei können Hauptthemen direkt bzw. indirekt aus den Forschungsfragen abgeleitet werden. Neben den Forschungsfragen ist auch die

vor der Auswertung getätigte Literaturlarbeit ein Indikator für weitere Hauptthemen der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese Hauptthemen können als Anmerkungen bereits in Phase eins neben den Interviews notiert werden. Als Grundregel gilt, im Vorfeld alle relevanten Themen aufzunehmen um im Nachgang den deutlichen Unterschied zwischen singulären und weitreichenden Themen für die Forschung ausmachen zu können. (vgl. Kuckartz, 2016: S.100f)

Gleichgültig, ob die Haupt- und Subthemen induktiv am Material entwickelt werden, oder doch deduktiv durch die vorangegangene Literaturlarbeit bzw. die Forschungsfragen, es empfiehlt sich zu anfangs, eine genaue Datenanalyse sowie einen Probelauf durch die Interviews zu machen. Zur Erprobung der Kategorien reichen 10-25% des gesamten Materials aus. Sind die Kategorien empirisch am Material entwickelt worden, kann der Schritt der Kategorientestung ausgelassen und direkt zu Phase drei übergegangen werden. (vgl. Kuckartz, 2016: S.101)

Phase 3

Phase drei zeichnet sich durch den ersten Codierprozess aus. Dabei wird der codierte Text Zeile für Zeile durchgegangen und den einzelnen Kategorien zugeordnet. Jeder Textabschnitt wird daher mindestens einer thematisch passenden Kategorie zugewiesen. Für die Zuordnung ist es daher empfehlenswert, den Text vorerst gesamt einzuschätzen und dann mindestens einer Kategorie zuzuordnen. Wichtig ist, dass eine Textstelle mehrere Themen ansprechen und daher mehrere Kategorien besitzen kann und auch mehrere Codierungen dafür angegeben werden müssen. Abschnitte können sich aber auch überschneiden. Textstellen, die für die Forschungsfrage irrelevant sind, bleiben hingegen uncodiert. (vgl. Kuckartz, 2016: S.101ff)

Im Laufe der Phase drei wird das gesamte Datenmaterial codiert. Dabei wird einer Kategorie immer so viel Text zugewiesen, dass die Codiereinheit auch außerhalb des Textes verständlich ist. Wurde beim Interview ein Leitfaden verwendet, kann jede Frage zumeist einer Kategorie zugeordnet werden. Ganz allgemein kann gesagt werden, dass am besten ganze Sinneinheiten codiert werden sollten, aber zumindestens vollständige Sätze. Sind die Interviewfragen ebenfalls relevant, werden diese auch mitcodiert. Ansonsten wird immer so viel codiert, dass der codierte Absatz auch ohne beiliegendem Text verständlich ist. (vgl. Kuckartz, 2016: S.101ff)

Phase 4

In Phase vier werden alle Textstellen, die der gleichen Kategorie zugeordnet wurden, zusammengestellt und Phase fünf eingeleitet. (vgl. Kuckartz, 2016: S.106)

Phase 5

Nach dem ersten Codierprozess in Phase drei werden bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse im Folgenden induktiv, am Material, die Subkategorien definiert. Um Subkate-

gorien herauszufinden, wird eine Kategorie herangezogen und ausdifferenziert. Dafür werden alle einer Kategorie zugeordneten Textstellen in einer Tabelle aufgelistet und somit am Material die Subkategorien gebildet. Ist dies geschehen, werden alle Subkategorien in einer Tabelle gelistet, wo sie definiert und anhand einer passenden Textstelle der Interviews illustriert werden. (vgl. Kuckartz, 2016: S.106f)

Bei der Ausbildung der Subkategorien ist Sparsamkeit sowie Überschaubarkeit geraten. Zu viele Subkategorien bergen das Problem der Differenzierung gegenüber anderen Kategorien und damit die Wahrscheinlichkeit von falschen Codierungen. Eine Subkategorie „Sonstiges“ ist immer ratsam. (vgl. Kuckartz, 2016: S.106f)

Phase 6

Phase sechs zeichnet sich durch das zweite Codieren des gesamten Materials in Bezug auf die Subkategorien aus. Ist das Material mit Hauptkategorien codiert, müssen diese ein erneutes Mal anhand von Subkategorien analysiert werden. Hier wird ersichtlich, ob für die Ausdifferenzierung der Subkategorien genügend Texte in die Analyse miteinbezogen wurden oder ob die Subkategorien nicht genügend ausdifferenziert wurden. Sollte dies der Fall sein, verläuft der folgende Prozess sehr langwierig, da neue Subkategorien ein erneutes Codieren des gesamten Materials einfordern. Wurden die Subkategorien allerdings zu stark differenziert, können diese sehr einfach zusammengefasst werden, ohne das gesamte Material erneut durchzugehen. (vgl. Kuckartz, 2016: S.110)

Ist die Forschung zu anfangs bereits weit fortgeschritten und die einzelnen Haupt- und Subkategorien adäquat festgelegt, kann dieser zweiter Codierprozess in den ersten Codierprozess der Phase drei integriert werden. (vgl. Kuckartz, 2016: S.110)

Phase 7

Bevor es in Phase sieben zur abschließenden Analyse der Codierungen geht, kann es sinnvoll sein fallbezogene thematische Zusammenfassungen zu generieren. Dies ist besonders sinnvoll, wenn ein umfangreiches Material vorliegt und Textstellen einer bestimmten Haupt- bzw. Subkategorie im gesamten Interview verteilt sind. Weiters bieten fallbezogene thematische Zusammenfassungen eine auf die Forschungsfragen gerichtete pointierte, komprimierte und relevante Reduktion des Materials an. (vgl. Kuckartz, 2016: S.111ff)

Ist dieser Zwischenschritt gemacht bzw. aus bestimmten Gründen ausgelassen worden, kann die Analyse beginnen. Bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse stehen die Haupt- und Subthemen im Mittelpunkt der Analyse. Dabei können sechs Auswertungsformen unterschieden werden: (vgl. Kuckartz, 2016: S.117ff)

Die Auswertung in Bezug auf die Hauptkategorien lässt zuerst alle Ergebnisse der Hauptkategorie herausfiltern. Dabei betrachtet man alles Gesagte zu einem bestimmten Thema. Um eine Struktur in diese Auswertung zu bringen, muss eine sinnvolle Reihenfolge der Kategori-

en festgelegt werden - eine alphabetische Reihenfolge ist daher nicht sehr sinnvoll. Das selbe wird auch für die Subkategorien gemacht. Hier können auch Zahlen genannt werden, also zum Beispiel wie viele Befragte die Subkategorie x angesprochen haben. Dabei ist es jedoch wichtig, nicht nur Zahlen zu nennen, sondern auch inhaltliche Ergebnisse qualitativ zu präsentieren und Vermutungen bzw. Interpretationen zuzulassen.

Die Analyse von Zusammenhängen zwischen Subkategorien einer Hauptkategorie fokussiert die Subkategorien und deren Zusammenhänge. Hier geht es überwiegend um das gleichzeitige Erwähnen von mindestens zwei Subkategorien.

Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen Hauptkategorien kann nach größeren Zusammenhängen der Interviews gesucht werden.

Eine weitere Analysemethode ist die Kreuztabelle. Diese kann qualitativ oder quantitativ angelegt werden. Kreuztabellen bieten den Vorteil, Verbindungen zwischen verschiedenen Merkmalen bzw. Äußerungen zu analysieren. Dabei wird für eine bessere Vergleichbarkeit auf eine tabellarische Darstellung zurückgegriffen, wo qualitative Daten in systematischer Form dargestellt werden. Hier können auch quantitative Vergleiche herausgearbeitet und Häufigkeiten ausgewertet werden.

Die Analysemethode der Konfiguration von Kategorien untersucht die Häufigkeit von Codekombinationen in den Daten, bei mehr als zwei Codes. Dabei kann über die Zusammenhänge von Kategorien hinaus analysiert und mehrdimensionale Zusammenhänge aufgezeigt werden.

Die Visualisierung von Zusammenhängen bietet eine Technik, die auf Diagramme zurückgreift und einen Überblick über Subkategorien gibt. Zahlenmäßige Häufigkeiten können ebenfalls durch Diagramme dargestellt werden. Mit der grafischen Darstellung von Zusammenhängen können ausgewählte ProbandInnen bzw. ProbandInnengruppen anschaulich miteinander verglichen werden.

7.5 Kategorien

Wie bereits im vorigen Kapitel 7.4 beschrieben ist für die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kuckartz die Verwendung von Haupt- und Subkategorien für die Analyse des Materials wichtig. Anhand dieser wird das gesammelte Datenmaterial thematisch strukturiert und zur Beantwortung der oben aufgestellten Forschungsfragen herangezogen. Um einen nachvollziehbaren Codiervorgang zu garantieren, sind alle Haupt- und Subkategorien im Zuge der Auswertung induktiv bzw. deduktiv festgelegt und mittels Beispielen definiert worden. Nachfolgend werden beispielhaft die Hauptkategorie K1 und ihre Subkategorien dargestellt, um ein Verständnis für die Kategorien, deren Beschreibung und Beispiele zu bekommen. Da das Kategorienschema sehr umfangreich ist, befinden sich alle weiteren Kategorien im Anhang der Masterarbeit.

ABBILDUNG 3: AUSSCHNITT KATEGORIENSHEMA

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1 Kommunikationsmittel/ Instrumente	Codiert werden alle Hinweise der Kommunikationsverantwortlichen zur Verwendung eines Kommunikationsmittels bzw. Kommunikationsinstruments in ihrer Mitarbeiterkommunikation.	„Naja klassisch Telefonie und E-Mail und natürlich unsere Remote Zugriffe über Webcam, also die üblichen Sachen.“ „Ja das war (.) war telefonisch und teils auch persönlich, mit den Mitarbeitern die stundenweise gearbeitet haben, persönlich, telefonisch oder auch per SMS oder WhatsApp. Es haben wirklich Mitarbeiter auch stundenweise im Büro gearbeitet.“
K1.1 Videobottschaft	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Videobottschaften als Kommunikationsmittel.	„Da habe ich ein Video versandt an einem Wochenende, dass mich die Leute auch wieder sehen weil man hat sich da ja dann viele Wochen nicht gesehen.“
K1.2 Meetingplattform	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Meetingplattformen als Kommunikationsmittel.	„Wir haben regelmäßig Videokonferenzen und das war nix Neues für uns.“ „Wir haben natürlich alle Mitarbeiter mit <u>Teams</u> und <u>Zoom</u> kontaktiert.“
K1.3 Intranet	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung vom Intranet als Kommunikationsmittel.	„Ja, natürlich. Das Intranet haben wir schon verwendet. Wir hatten VPN Zugänge und da haben wir das auf alle Fälle verwendet und tun es auch jetzt noch.“
K1.4 Whatsapp	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Whatsapp als Kommunikationsmittel.	„Naja also wir haben eine Whatsappgruppe eingerichtet und das hat viel gebracht und da ist viel Kommunikation drüber gelaufen.“ „WhatsApp ist so unsere Hauptkommunikation.“
K1.5 Telefon	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung vom Telefon als Kommunikationsmittel.	„Also (.) per Telefon. Wir waren <u>alle erreichbar</u> . Über <u>Handy</u> oder umgeleitet.“ „Ah und wir nutzen Telefon und Mail natürlich auch.“
K1.6 Face-to-Face Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Face-to-Face Kommunikation als Kommunikationsmittel.	„Wir haben <u>unterschiedliche</u> Altersgruppen bei uns im Haus und (.) war für mich besser zu sagen, wir machen das <u>persönlich</u> oder per <u>Mail</u> bei denen die daheim sind.“ „Mit <u>dem</u> der da war, habe ich <u>natürlich</u> persönlich geredet.“
K1.7 E-Mail	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von E-Mail als Kommunikationsmittel.	„Und (.) wenn es etwas Konkretes war, haben wir mit <u>derjenigen</u> oder <u>demjenigen</u> Mitarbeiter per Mail kommuniziert.“ „Mit den <u>anderen</u> habe ich per Mail und Whatsapp kommuniziert.“

8. Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel widmet sich den Ergebnissen der verschiedenen Interviews. Die Daten werden anhand ihrer inhaltlichen Ähnlichkeit herausgefiltert, aufgearbeitet und miteinander in Bezug gesetzt. Somit sollen die Standpunkte, Tendenzen und Aussagen der Interviewten in ihrer Vielfalt aufgezeigt, Parallelen und Divergenzen ausgearbeitet und damit Rückschlüsse in Bezug auf die Forschungsfragen und das Erkenntnisinteresse gezogen werden. Dieser Prozess wird mittels Themenmatrix vereinfacht, da alle angesprochenen Themen der Interviewten in dieser übersichtlich dargestellt werden. Die gesamte Themenmatrix kann im Anhang nachgelesen werden.

Zur besseren Lesbarkeit der Auswertungsergebnisse werden die einzelnen Ergebnisse gemäß den oben genannten Forschungsfragen zusammengestellt und unter thematisch passende Überschriften gegliedert.

8.1 Wege zum Kommunikationsziel

Als erstes gehen die Ergebnisse auf den Weg, der zum Kommunikationsziel führt, ein. Wie in Kapitel 5.2.2 dargelegt, besteht jede Strategie aus einem Ziel und dem Weg zum Ziel. Diesen Aspekt hat die Erhebung der Masterarbeit aufgegriffen und sich daher allen genannten Wegen zum Kommunikationsziel, den Kommunikationsmaßnahmen, der Interviewten gewidmet.

Feedback

Betrachtet man den Aspekt des Feedbacks, so sticht ins Auge, dass 14 von 16 Befragten aktiv Feedback bei ihren MitarbeiterInnen eingeholt haben. Dieses Feedback handelte einerseits von der aktuellen Arbeitssituation wie zum Beispiel dem Homeoffice und der technischen Funktionalität. (vgl. Interview 12) Andererseits interessierten sich die Kommunikationsverantwortlichen auch für die persönliche Situation der MitarbeiterInnen in Zeiten von Corona und deren Gefühle und Emotionen. Diesen Aspekt veranschaulicht unter anderem das folgende Zitat:

„Ja, es ist schon sehr wichtig, dass man weiß, ja, also das Feedback jetzt nicht nur wie geht's in der Firma, in einem aufgeteilten Team weiter, sondern auch wie geht's dem Mitarbeiter persönlich in einer Krise, weil ich glaube dass du nur damit in der Lage bist im Vorfeld irgendeine Probleme abzufangen, sei es jetzt die Frustration, die sich aus dieser Krise, oder dem Shutdown ergeben hat, aber auch natürlich auch Probleme zu lösen, wie zum Beispiel wie arbeite ich von zuhause, wenn die Familie daheim ist, etc. etc.“ (Interview 14)

Es gab allerdings auch zwei InterviewpartnerInnen die angegeben haben, während ihrer Mitarbeiterkommunikation im angegebenen Forschungszeitraum, nie das Feedback der MitarbeiterInnen erfragt zu haben. Bei InterviewpartnerIn 11 lag dies vor allem daran, dass seine/ihre MitarbeiterInnen durch die 100%ige Kurzarbeit defacto nicht mehr aktiv arbeiteten und daher auch kein Erfragen der persönlichen oder arbeitstechnischen Situation von Nöten war. (vgl. Interview 11)

Auch Interviewte/r eins hat angegeben, kein Feedback bei seinen/ihren MitarbeiterInnen eingeholt zu haben. Dies resultierte daraus, dass es ihn/sie nicht interessierte, wie es seinen/ihren MitarbeiterInnen zuhause ergangen ist, da für ihn/sie der Erhalt der Firma und der Arbeitsplätze im Vordergrund stand. (vgl. Interview eins)

Kommunikationsintensität

Als nächstes betrachtet die Auswertung die Kommunikationsintensität der Kommunikationsverantwortlichen. Hier kann zuerst festgemacht werden, dass die Hälfte der Befragten unterschiedlich oft mit ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben. Hierfür nannten die Personen ganz unterschiedliche Gründe. Ein Grund für die Unregelmäßigkeit war zum Beispiel der unterschiedliche Arbeitsaufwand. Gerade am Anfang der Krise war mehr zu tun, als am Ende berichtete ein/e Befragte/r. Daher dünnte sich die Kommunikation sukzessive aus. (vgl. Interview fünf)

Als weiterer Grund wurden aber auch die verschiedenen Kommunikationsmittel/Instrumente genannt. So haben einige Befragte Meetings nur wöchentlich abgehalten, während zum Beispiel Mails und Telefon wesentlich öfter verwendet wurden. (vgl. Interview vier)

Ein zusätzlicher Aspekt für die unterschiedlich intensive Kommunikation waren aber auch die unterschiedlichen Positionen der MitarbeiterInnen. So kommunizierte Interviewte/r eins wesentlich öfter mit der BuchhalterIn als mit den TechnikkollegInnen. (vgl. Interview eins)

Nicht zu vergessen ist allerdings der nahe liegendste Grund für die Divergenz, die Dringlichkeit von verschiedenen Themen. Hatten Themen hohe Priorität abgeschlossen zu werden, wurde oft kommuniziert, während andere nicht so hoch prioritäre Themen mehr Geduld und weniger Kommunikation forderten:

„Wenn es nötig war, ja. Es ist abhängig gewesen, ob das jetzt wirklich was Dringendes war oder ob man gesagt hat man wartet jetzt mal kurz ab und schreibt erst und wenn er dann halt erst später antwortet dann macht man das einfach später fertig.“ (Interview 12)

Im Gegensatz dazu kommunizierten sechs von 16 BefragungsteilnehmerInnen täglich mit ihren MitarbeiterInnen. Dabei wurde kein Unterschied gemacht, ob Personen im Homeoffice oder im Büro saßen, erklärte einer der Interviewten (vgl. Interview 10)

Die Auswertung zur Kommunikationsintensität zeigt ganz deutlich, dass die Mehrheit der Befragten keinen fix vorgegebenen Kommunikationsrhythmus gefolgt sind bzw. aufgestellt haben, sondern die Intensität ihrer Kommunikation situationsbezogen angepasst haben.

Kommunikationsberatung

Als nächstes befasst sich die Untersuchung mit der etwaigen Beratung der Kommunikationsverantwortlichen in Bezug auf ihre Mitarbeiterkommunikation. Die Auswertung konnte feststellen, dass die Hälfte der Befragten keine Beratung in Form von Büchern, Internet, externen Personen, internen Personen o.Ä. in Anspruch genommen haben. Für dieses Phänomen gab es ganz unterschiedliche Gründe. Einerseits mangelte es ihnen an der Zeit sich einzulesen. (vgl. Interview 15). Andererseits gingen die Befragten mit viel Intuition an ihre Mitarbeiterkommunikation heran und verließen sich auf ihr Gefühl und die Kenntnisse, die sie über ihre MitarbeiterInnen hatten. Das folgende Beispiel zeigt diese Begründung:

„Ganz ohne Einlesen und Beratung. Einfach nach Wissen. Man kennt ja seine Mitarbeiter auch schon und weiß dann auch schon wie die Reaktion sein wird.“ (Interview drei)

Die, die sich Beratung für ihre Kommunikation geholt haben, taten dies in den meisten Fällen in Form von Gesprächen mit externen PartnerInnen und/oder GeschäftsführerInnen. Dabei wurden Tipps und Tricks ausgetauscht und man bekam ein Gefühl für andere Unternehmen und deren Strategiefindung. (vgl. Interview sieben)

Zwei weitere InterviewpartnerInnen tauschten sich mit internen PartnerInnen und/oder GeschäftsführerInnen über die MitarbeiterInnenkommunikation aus. Hier wurde vor allem versucht die aktuelle Corona Lage intern zu besprechen und Tipps und Anregungen firmenintern zu diskutieren. (vgl. Interview 16)

Weitere zwei Befragte gaben bekannt, dass sie sich über das Internet bzw. Bücher Beratung für ihre Mitarbeiterkommunikation holten.

Blickt man auf die Beratungsquelle, die am wenigsten oft verwendet wurde, so kann gesagt werden, dass nur InterviewpartnerIn vier angab, sich von seinen/ihren MitarbeiterInnen Beratung zur Mitarbeiterkommunikation geholt zu haben. Dabei verließ sich die befragte Person allerdings nicht ausschließlich auf die Beratung der MitarbeiterInnen, wie dies das folgende Zitat zeigt:

„Ähm ja, also wir sind zu 4. mit den Teilhabern und wir haben im Groben kommuniziert aber das war eigentlich auch mit den MitarbeiterInnen gemeinsam. Auch Mitarbeiter sind mit Vorschlägen gekommen und wir haben gemeinsam eine Lösung gesucht.“ (Interview 4)

Wie das oben beschriebene Zitat bereits vermuten lässt, haben sich nicht alle Befragten auf nur eine Quelle gestützt, wenn es um ihre Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der Corona Krise ging. Die, die mehr als eine Quelle nutzten, kombinierten einerseits die Beratung durch interne Personen mit jenen der eigenen MitarbeiterInnen. (vgl. Interview vier) Und andererseits die Beratung durch externe PartnerInnen oder GeschäftsführerInnen mit jenen Tipps und Tricks, die im Internet oder in Büchern zu finden waren. (vgl. Interview 12) Betrachtet man hierzu die relative Häufigkeit wie viele Kommunikationsverantwortlichen mehr als eine Quelle verwendet haben, so fällt auf, dass dies nur zwei von 16 InterviewpartnerInnen betrifft.

Die große Mehrheit, 14 von 16 Befragten, zogen hingegen nur eine Informationsquelle zur Beschaffung von Tipps und Tricks in Betracht und gingen bei der Auswahl ihrer Beratungsquellen nach dem Entweder-Oder-Prinzip vor.

Kommunikationston

Bezogen auf die Tonalität der Kommunikationspersonen sticht bei der Analyse ins Auge, dass die Meisten wie immer bzw. optimistisch bei ihrer Mitarbeiterkommunikation vorgegangen sind. Diese Tatsache veranschaulicht das folgende Zitat:

„Also von meiner Seite war ich immer optimistisch. Ich habe immer auch die gute Seite von dem ganzen angeschaut und den Mitarbeitern Mut zugesprochen, auch wenn das nicht nötig war, weil keiner in einer bedrängten Situation war.“ (Interview vier)

Weitaus weniger oft, in nur lediglich drei Interviews, erwähnten die Kommunikationsverantwortlichen, dass ihre Kommunikation einfühlsam ausgerichtet war.

In weiteren drei Interviews erwähnten die Befragten, dass sie ihre Kommunikation auf eine objektive Ebene brachten. Hierbei achteten die Personen dann auf einen realistischen Kommunikationston. (vgl. Interview drei)

Die drei folgenden Interviews betonten, dass sie bei der Kommunikation einen niedergeschlagenen Ton an den Tag legten. Dies resultierte teilweise auch aus den negativen Nachrichten über die Corona Krise und deren Auswirkungen auf die Unternehmen, die die Stimmung und den Ton maßgeblich beeinflussten. (vgl. Interview 14)

Emotionalität, genauer gesagt in Form von gereizter Kommunikation, und auch vorsichtige Tonaspekte in der Mitarbeiterkommunikation kamen in lediglich ein bis zwei Fällen der gesamten Interviews vor.

Bei diesem Aspekt ist auch wichtig zu erwähnen, dass die Mehrheit der Befragten versucht hat, nur eine Tonalität bei ihrer Mitarbeiterkommunikation an den Tag zu legen und ihren Kommunikationston nicht je nach Tagesverfassung bunt durchgemischt hat.

Die sechs Befragten, die mehr als eine Tonlage angaben, kombinierten infolgedessen ähnliche/passende Kommunikationstonlagen, wie zum Beispiel Optimismus und Einfühlsamkeit. (vgl. Interview 15).

Lediglich InterviewpartnerIn 14 war in seiner/ihrer Kommunikation, was den Ton betrifft, nicht ganz konsequent und kommunizierte nicht nur wie immer sondern auch:

„Pessimistisch, je nachdem welche Nachrichten auf einen eingedrasselt sind, die man jetzt über Pressekonferenzen gehört hat, weil es war doch ein permanentes Auf und Ab von Seiten der Regierung, was passiert. Versucht objektiv und optimistisch zu sein.“ (Interview 14)

Kommunizierte Themen

Als Nächstes widmet sich die Analyse den kommunizierten Themenbereiche der Interviewten. Diese zeigt, dass alle Befragten nicht nur ein Thema gegenüber ihren MitarbeiterInnen kommunizierten, sondern meistens *„einen Mix aus allem.“* (Interview sechs)

Betrachtet man die meist kommunizierten Themen, so haben 13 von 16 Befragten persönliche Meinungen und Firmenrichtlinien kommuniziert. Dabei ging es um aktuelle Richtlinien in der Firma, wie die räumliche Trennung der anwesenden MitarbeiterInnen, die Trennung der KundInnen und MitarbeiterInnen oder das Tragen eines Mund-Nasen-Schutzes. (vgl. Interview 13)

Nicht weniger wichtig fanden die Interviewten die Themen Kurzarbeitvorgangsweise, die finanziellen Auswirkungen der Corona Krise und die Richtlinien der Regierung. 11 von 16 Befragten thematisierten die Kurzarbeitvorgangsweise, 10 die finanziellen Auswirkungen und neun die Richtlinien der Regierung.

Das am wenigste kommunizierte Thema waren geschäftliche Aspekte. Geschäftliches wurde in sieben von 16 Fällen kommuniziert. Diese doch sehr oftmalige Nennung in Bezug auf die Gesamtheit aller Interviews und Themen spiegelt die bunte Durchmischung aller Themen bei der Mitarbeiterkommunikation der Befragten wieder.

Betrachten wir die Daten näher, so kombinierten 11 von 16 Befragten die Themen persönliche Meinung und Firmenrichtlinien in ihrer Mitarbeiterkommunikation. Dies veranschaulicht auch das folgende Beispiel:

„Ich habe ihnen nur die Situation klar gelegt, wie das ab jetzt in der Firma ist. Also meine persönliche Meinung habe ich natürlich auch kundgetan, ich glaub das hat jeder, aber im Prinzip war es im Grunde wie es momentan aus der Sicht der Firma aussieht und dass ich natürlich meine positive Prognose, also dass ich überzeugt bin, dass die Firma das überleben wird, den Mitarbeitern mitgeteilt habe.“ (Interview fünf)

Eine weitere Kombination, die bei der Analyse ins Auge sticht, ist die Kombination der Themen persönliche Meinung und Kurzarbeitsvorgangsweisen. Diese beiden Themen wurden von neun InterviewpartnerInnen gemeinsam kommuniziert:

„Also während den Konferenzen haben wir einen Rückblick gemacht, was war in der Woche vorher, was ist passiert und immer die Gefühle der Mitarbeiter wie das geht und sollten wir mehr arbeiten, mehr Hilfe anbieten oder so etwas. Und am Ende war auch Spaß und wir haben gescherzt und gelacht. Also es war nicht nur eine Krisensitzung, sondern was uns in unserem täglichen Doing fehlt und was uns eben bevorsteht.“ (Interview vier)

Finanzielle Lage

Der nächste Punkt der Analyse widmet sich der finanziellen Lage der Unternehmen. Der Leitfaden der Masterarbeit soll erheben, inwiefern die Interviewten die finanzielle Position ihres Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommunizieren. Die Auswertung dazu zeigt, dass die überwiegende Mehrheit, genauer gesagt 13 von 16 Befragten, die finanzielle Lage des Unternehmens offen und ehrlich gegenüber der MitarbeiterInnen thematisiert haben. Dies zeigt auch das folgende Zitat:

„Bei den Wochenberichten haben wir immer mitgeteilt, wo wir gerade stehen und wir stehen sollten, damit jeder weiß, wie es uns jetzt geht und damit hier auch die Angst genommen wird.“ (Interview 15)

Gründe dafür waren beispielsweise die Motivation, den MitarbeiterInnen die Angst zu nehmen, ihnen Zuversicht zu vermitteln oder ihnen objektiv die aktuelle Lage des Unternehmens inklusive aller Konsequenzen zu präsentieren.

Die übrigen drei Interviews gaben an, dass zwei von ihnen die finanzielle Lage des Unternehmens gar nicht kommunizierten. Gründe dafür wurden hier aber nicht genannt.

Ein/e InterviewpartnerIn gab an, dass er/sie die finanzielle Lage zwar kommunizierte, indem er/sie auf die fehlenden KundInnen und die verpassten Aufträge einging, jedoch nannte er/sie keine genauen Finanzzahlen. (vgl. Interview fünf)

Kommunikationsveränderungen

Als letzte Subkategorie beschäftigt sich die Auswertung mit etwaigen Veränderungen der Kommunikation der Kommunikationsverantwortlichen. Die Mehrheit, 11 der 16 Interviewten, veränderten im Untersuchungszeitraum nichts an ihrer Mitarbeiterkommunikation.

Die restlichen fünf Interviewten gaben mindestens eine Änderung bekannt. Zwei Befragte veränderten über die Zeit den Kommunikationston. Hierbei kehrten die Kommunikationsver-

antwortlichen dem emotionalen Ton den Rücken und kehrten zu einem sachlicheren Ton zurück. (vgl. Interview neun)

Weitere zwei BefragungsteilnehmerInnen gaben bekannt, dass sie ihre Kommunikationsmittel veränderten. Dies resultierte überwiegend daraus, dass die MitarbeiterInnen einerseits wieder zurück ins Büro kamen und eine persönliche Kommunikation wieder stattfinden konnte. (vgl. Interview drei) Andererseits probierten die Interviewten auch verschiedene Kommunikationsmittel aus und waren über den Forschungszeitraum hinweg auf der Suche nach dem passenden Kommunikationsinstrument. (vgl. Interview 15)

8.2 Kommunikationsziel

Bezugnehmend auf Forschungsfrage eins beschäftigt sich der nächste Ergebnisabschnitt mit den Kommunikationszielen der Befragten.

Zuallererst kann gesagt werden, dass die deutliche Mehrheit, 13 von 16 Interviewten, als Hauptziel ihrer Kommunikation die Jobsicherheit nannte. Befragte/r vier illustriert dieses Ziel wie folgt:

„Naja unser Ziel war, dass sich unsere Mitarbeiter gut fühlen und keine Sorgen haben, dass etwas schief geht und sie keinen Job mehr haben und so weiter.“ (Interview vier)

Als zweit wichtigstes Ziel nannten die Interviewten das Kommunikationsziel der Zuversicht. Die Hälfte aller Befragten gaben beim Ziel Zuversicht an, dass ihnen wichtig war, den MitarbeiterInnen mit Optimus gegenüber zu treten und ihnen Hoffnung auf eine baldige Besserung der Situation zu vermitteln.

Als drittwichtigstes Kommunikationsziel während der Corona Pandemie deklarierten die BefragungsteilnehmerInnen das Thema Vertrauen. Hierbei stand das Vermitteln von Vertrauen für die Zeit nach Corona, sowie das Vertrauen in Bezug auf die aktuelle Corona Situation, die gemeinsam überstanden wird, im Fokus der Mitarbeiterkommunikation.

Geschäftliche Themen über das Business-as-usual oder auch das Ansprechen von Dank gegenüber den MitarbeiterInnen wurden hingegen nur in jeweils einem Interview erwähnt und damit fast nie als Kommunikationsziel in Erwägung gezogen.

Weiters betonten 14 InterviewteilnehmerInnen mehr als ein Kommunikationsziel im angegebenen Forschungszeitraum verfolgt zu haben. Daher widmet sich die Auswertung als nächstes den Kombinationen der Kommunikationsziele.

Die Analyse macht sichtbar, dass in sechs Interviews das Kommunikationsziel Jobsicherheit und Sicherheit der MitarbeiterInnengesundheit gemeinsam als Ziel der Kommunikationsverantwortlichen genannt wurden. Interview 11 erklärte diese Kombination mit folgenden Worten:

„Ja, in erster Linie Sicherheit. Jeder hat sich einmal gefragt bin ich a gesundheitsmäßig gefährdet, b bin ist mein Arbeitsplatz, ist meine wirtschaftliche Existenz in Gefahr und diese Sicherheit zu vermitteln war für mich sehr wichtig.“ (Interview 11)

In weiteren sechs Interviews wurden die Kommunikationsziele Jobsicherheit und Zuversicht gemeinsam als Ziel definiert. InterviewpartnerIn vier erwähnte hier, dass er/sie den MitarbeiterInnen die Angst nehmen wollte, dass die Krise ihre Arbeitsplätze gefährdet. Gleichzeitig wollte die Person den MitarbeiterInnen auch ein positives Wohlergehen mitgeben. (vgl. Interview vier) Ähnliche Denkansätze hatte auch InterviewpartnerIn sieben, der/die die MitarbeiterInnen darauf aufmerksam machen wollte, dass die derzeitige Situation im Unternehmen wesentlich schlimmer hätte ausfallen können und die anfallenden Aufträge die Arbeitsplätze sichern. (vgl. Interview sieben)

Sechs weitere Interviewte gaben an, dass sie neben dem Kommunikationsziel der Jobsicherheit, den MitarbeiterInnen Vertrauen vermittelten. Auch hier ging es den Befragten um das Vermitteln von Vertrauen in Anbetracht einer besseren Zukunft für das Unternehmen nach der Corona Krise.

Die Ergebnisauswertung zeigt allerdings auch, dass die drei wichtigsten Kommunikationsziele in lediglich zwei Befragungen gemeinsam als Ziel genannt wurden. Dies lässt darauf schließen, dass die drei wichtigsten Ziele, wie oben beschrieben, in Kombination mit anderen Kommunikationszielen genannt wurden.

Die Auswertung weist weiters darauf hin, dass die Kommunikationsziele Zusammenhalt, Wichtigkeit der einzelnen MitarbeiterInnen, Danksagungen, geschäftliche Themen und Beruhigung der MitarbeiterInnen in lediglich ein bis zwei Fällen der gesamten Befragung erwähnt wurden. Damit wurden diese Ziele bei der Festlegung der Kommunikationsziele fast nie bedacht.

Zusammenfassung

In Hinblick auf Forschungsfrage eins und den oben genannten Wegen zum Kommunikationsziel lässt sich weiters resümieren, dass das Kommunikationsziel Ehrlichkeit in lediglich vier von 16 Fällen erwähnt wurde, die finanzielle Lage des Unternehmens hingegen in 13 Fällen ehrlich kommuniziert wurde. Dies bedeutet wiederum, dass nur vier Kommunikationsverantwortliche sich ihrem Kommunikationsziel Ehrlichkeit bewusst waren und alle anderen zwar das Ziel Ehrlichkeit verfolgten, aber unbewusst.

Weiters kann analysiert werden, dass das Kommunikationsziel der Jobsicherheit (angegeben in 13 von 16 Fällen) oftmals in Kombination mit anderen oben beschriebenen Subkategorien genannt wurde. In 12 von 13 Interviews haben die Kommunikationsverantwortlichen das Ziel

der Jobsicherheit angegeben und die finanzielle Lage ihres Unternehmens ehrlich an die MitarbeiterInnen kommuniziert.

Auch gaben 12 von 13 Befragten an, dass ihr Kommunikationsziel die Jobsicherheit war und sie gleichzeitig auch das Feedback der MitarbeiterInnen einholten.

Blickt man auf die Kombination des Ziels der Jobsicherheit und den kommunizierten Themen, so fällt auf, dass die vier am häufigsten kommunizierten Themen, die persönliche Meinung, Firmenrichtlinien, Regierungsinformationen und Kurzarbeitvorgangsweisen mehr als achtmal von den Kommunikationsverantwortlichen genannt wurden.

Weiters veränderten acht von 13 InterviewpartnerInnen nichts an ihrer Mitarbeiterkommunikation und vertraten gleichzeitig das Ziel der Vermittlung von Jobsicherheit.

Auch holten die meisten Befragten, die Jobsicherheit vermittelten, keine Beratung von diversesten Quellen ein.

Bezugnehmend auf die oben angeführte Subkategorie der Kommunikationsintensität kann resümiert werden, dass die überwiegende Mehrheit unterschiedlich oft mit den MitarbeiterInnen kommunizierte und das Kommunikationsziel der Jobsicherheit angab.

Hinsichtlich dem Kommunikationston und dem Ziel der Jobsicherheit gaben die meisten Interviewten an, dass sie wie immer und optimistisch mit den MitarbeiterInnen kommunizierten.

Betrachtet man die Gemeinsamkeiten der acht Kommunikationsverantwortlichen, die Zuversicht während der Krise vermittelt haben, so zeigt die Auswertung, dass acht von acht Personen die persönliche Meinung in ihre Kommunikation aufgenommen haben. Blickt man tiefer auf die kommunizierten Themen, so haben die meisten Befragten Kurzarbeitvorgangsweisen, Firmenrichtlinien und finanzielle Coronaauswirkungen gemeinsam mit dem Ziel der Zuversicht erwähnt. Etwaige Regierungsinformationen wurden in nur vier von acht möglichen Interviews gemeinsam mit Zuversicht erwähnt.

Das Kommunikationsziel der Zuversicht wurde auch in Kombination mit einer ehrlichen Kommunikation der finanziellen Lage verbunden.

Auch die ausbleibenden Veränderungen der Mitarbeiterkommunikation wurden mit dem Ziel der Zuversicht kommuniziert. Sieben von acht Personen gaben an, nichts bei ihrer Kommunikation verändert und Jobsicherheit vermittelt zu haben.

Sieht man sich die oben aufgestellte Subkategorie des Feedbacks an, so kann resümiert werden, dass sechs von acht InterviewpartnerInnen das Kommunikationsziel der Zuversicht vermittelten und gleichzeitig Feedback von ihren MitarbeiterInnen einholten.

Fasst man die Kombination der Kommunikationsintensität mit jener des Kommunikationsziels der Zuversicht zusammen, so kommunizierte der Großteil der Befragten unterschiedlich oft mit ihren MitarbeiterInnen und vermittelte Zuversicht in ihrer Mitarbeiterkommunikation.

Betrachtet man den Kommunikationston der Kommunikationsverantwortlichen so kommunizierte die Mehrheit wie immer, wenn sie als Ziel die Zuversicht hatte.

Zuletzt kann gesagt werden, dass sich die meisten Personen keine Beratung für ihre Mitarbeiterkommunikation geholt haben, wenn ihr Kommunikationsziel die Zuversicht war.

Im folgenden Absatz wird auf das drittichtigste Kommunikationsziel die Vermittlung von Vertrauen, welche in sieben von 16 Interviews vermittelt wurde, eingegangen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Kommunikationszielen, ist beim Ziel der Vertrauensvermittlung vor allem ein kommuniziertes Thema stark in den Vordergrund getreten. In sieben von sieben möglichen Interviews wurde gemeinsam mit dem Vertrauen auch die Firmenrichtlinien kommuniziert. Nur fünf von sieben Befragten gaben an, dass sie gemeinsam mit dem Vertrauen auch die finanziellen Coronauswirkungen und die persönliche Meinung zur Sprache gebracht haben.

Weiters kann gesagt werden, dass alle sieben Befragten, die sich dem Kommunikationsziel des Vertrauens annahmen, auch in allen Fällen Feedback bei ihren MitarbeiterInnen eingeholt haben.

Bezugnehmend auf die Kommunikation über die finanzielle Lage des Unternehmens, fällt auf, dass fünf Personen, die Vertrauen vermittelten, auch die finanzielle Lage der Organisation wahrheitsgemäß mit den MitarbeiterInnen besprochen haben.

Sieht man sich die Subkategorie der Kommunikationsintensität an, so kommunizierten fünf von sieben InterviewpartnerInnen unterschiedlich oft, wenn sie sich das Ziel der Vertrauensvermittlung gesetzt hatten.

Stellt man den Kommunikationston der Kommunikationsverantwortlichen in den Mittelpunkt, so kann resümiert werden, dass die meisten Befragten optimistisch mit ihren MitarbeiterInnen interagierten und gleichzeitig das Ziel der Vertrauensvermittlung hatten.

Auch hier ist auffällig, dass die Hälfte der Interviewten keine Beratung eingeholt hat, wohingegen die andere Hälfte überwiegend Beratung durch externe PartnerInnen bzw. GeschäftsführerInnen eingeholt haben.

Zu guter Letzt fällt auf, dass die Mehrheit der InterviewpartnerInnen, die Vertrauen vermittelt haben, entweder ihren Kommunikationston oder das Kommunikationsmittel während der Krise verändert haben.

8.3 Emotionen zur Corona Krise

Zur vertiefenden Analyse der Forschungsfrage eins, der Erhebung des Weges zum Kommunikationsziel sowie des Kommunikationsziels an sich, hat die Masterarbeit zusätzlich die Emotionen der Kommunikationsverantwortlichen und die Einschätzung jener zum Vorhandensein einer Kommunikationsstrategie erhoben. Diese beiden Kategorien sollen zu einem tieferen Verständnis der oben beschriebenen Auswertung beitragen.

Die meisten Befragten gaben an, dass sie überwiegend negative Gefühle hatten, wenn sie an die Corona Krise dachten. Befragte/r 16 fasste diese Emotion wie folgt zusammen:

„Ja, Horror. Das war sehr ungewiss am Anfang, weil man nicht weiß, wohin die Reise geht, zumindest ist die Unsicherheit auch jetzt noch da. Man weiß nicht wie sich das Geschäft entwickelt, kommt nochmal eine zweite Welle oder war es das. Es ist einfach eine sehr unsichere Zeit für uns Unternehmer.“ (Interview 16)

Als zweithäufigste Emotion nannten die Kommunikationsverantwortlichen die Emotion neutral. Einerseits begründeten sie dies durch den trotz der Corona Krise anhaltenden Geschäftsfluss und den Umsatz, der das Geschäft am Leben gehalten hat. (vgl. Interview 13) Andererseits argumentierten die Interviewten, dass sie sich an die aktuelle Situation gewöhnt hatten und die Krise als Prozess ansahen, der zwar Angst birgt, aber auch Zuversicht gibt. (vgl. Interview 12) Es gab auch eine/n InterviewpartnerIn der/die anmerkte, dass er/sie durch den Nicht-Konsum der Regierungspressekonferenzen die Krise wesentlich neutraler betrachten konnte und nicht mehr nur Wut und Ärger verspürte. (vgl. Interview eins)

Lediglich drei Personen gaben an, dass sie der Corona Krise überwiegend positiv entgegen geblickt haben. Bei dieser Angabe fällt auf, dass die Befragten diese Krise als Chance gesehen haben müssen, um etwas zu verändern bzw. dankbarer zu sein:

„Im Endeffekt ein positives Gefühl. Weil es zeigt wie verletzlich wir sind als Gesellschaft und weil es uns zeigt das es so nicht sein darf.“ (Interview sieben)

Sieht man sich etwaige Zusammenhänge zwischen den Gefühlen der Kommunikationsverantwortlichen und dem Kommunikationsziel jener an, so fällt auf, dass sowohl die Personen mit überwiegend negativen, als auch die mit positiven und neutralen Emotionen als oberstes Ziel die Jobsicherheit hatten.

Wie bereits oben erläutert, merkten sechs Befragte an, dass sie neben dem Kommunikationsziel der Jobsicherheit gleichzeitig auch das Ziel der Zuversicht verfolgten. Diese Kombination fand sich auf bei der Analyse der Gefühle wieder, da die Personen mit überwiegend positiven Gefühlen nicht nur die Jobsicherheit als Kommunikationsziel forcierten sondern gleichzeitig auch Zuversicht vermittelten.

In Bezug auf die Gefühle der Befragten und dem Kommunikationston konnten keine nennenswerten Ergebnisse erforscht werden, da keine klare Übereinstimmung zwischen dem Kommunikationston und der Gefühlslage der Befragten sichtbar war.

8.4 Einschätzung zur Kommunikationsstrategie

Wie bereits angemerkt, hat die Masterarbeit noch zwei zusätzliche Kategorien für die Auswertung erhoben: die Einschätzung der Befragten zum Vorhandensein ihrer Kommunikationsstrategie und die Gefühle der Befragten zur Corona Krise.

Die Auswertung dieser Kategorie zeigt, dass die große Mehrheit der Interviewten, genauer gesagt 12 von 16 Personen, sich sicher waren, dass sie eine Kommunikationsstrategie für ihre Mitarbeiterkommunikation besitzen. Hier gab es zwei verschiedene Gruppen, einerseits die Unternehmen, die schon seit mehreren Jahren eine Strategie hatten und andererseits diejenigen, die ihre Strategie über die Krise hinweg ausgebildet bzw. verfeinert haben:

„Das hat sich dann wirklich aufgrund der Dauer der Kurzarbeit ergeben. Die Strategie ist dann gewachsen.“ (Interview neun)

Die restlichen vier Personen des Befragungssamples erklärten, dass keine Strategie vorlag. Dabei argumentierten sie, dass sie in ihrem daily doing bestmöglich weiter gearbeitet haben und nur in aktuellen Fällen auf die aktuell vorherrschenden Bedingungen reagiert haben. (vgl. Interview vier) Interviewte/r 16 drückte dies wie folgt aus:

„Nicht wirklich eine Strategie. Also ich habe mir da nichts überlegt, dahingehend.“ (Interview 16)

Bei genauerer Begutachtung etwaiger Kombinationen dieser Kategorie mit den oben genannten Subkategorien, kann festgehalten werden, dass acht InterviewpartnerInnen über den Untersuchungszeitraum hinweg, nichts an ihrer Mitarbeiterkommunikation verändert haben.

Weiters fällt auf, dass sieben von 12 Befragten, die angaben, eine genaue Strategie zu haben, keine Beratung von anderen KommunikationsexpertInnen, Büchern, Internet, MitarbeiterInnen o.Ä. eingeholt haben. Dies lässt wiederum darauf schließen, dass sich diese Interviewten seiner/ ihrer Mitarbeiterkommunikation sehr sicher waren.

Von den vier Kommunikationsverantwortlichen, die keine Strategie im Petto hatten, gaben drei an, dass sie ebenfalls nichts an ihrer Kommunikationsart mit den MitarbeiterInnen verändert haben.

Die Auswertung zeigt jedoch auch, dass sich die Personen ohne genaue Strategie durch zwei Quellen beraten ließen. Auf der einen Seite haben sie sich von internen PartnerInnen und GeschäftsführerInnen beraten lassen und auf der anderen Seite von Externen.

8.5 Kommunikationsmittel/Instrumente

Als nächstes beschäftigt sich das Ergebniskapitel mit den Kommunikationsmitteln bzw. den Kommunikationsinstrumenten der Kommunikationsverantwortlichen der erforschten österreichischen Handels-KMUs.

Zuallererst fällt bei der Auswertung auf, dass die Interviewten am meisten das E-Mail und das Telefon als Kommunikationsmittel für ihre Mitarbeiterkommunikation verwendet haben. Hierbei kam es auf die Dringlichkeit des Themas und das Thema an sich, wie zum Beispiel rein geschäftliche Themen oder auch private Gespräche über die MitarbeiterInnengesundheit, an. Bei dringlichen Agenden wurde auf das Telefon zurückgegriffen, bei weniger wichtigen auf die Kommunikation via E-Mail. Je nachdem wurde dann auch das passende Kommunikationsmittel gewählt. (vgl. Interview vier)

Nach der am häufigsten angewandten Telefon und E-Mail Kommunikation bevorzugen die Kommunikationsverantwortlichen in 10 von 16 Fällen Face-to-Face Kommunikation. Daran anschließend die Verwendung von Whatsapp und die Kommunikation via Meetingplattformen. Diese Vielfalt an verwendeten Kommunikationstools spiegelte auch die folgende Aussage wieder:

„Dann natürlich auch per Mail manchmal per WhatsApp, teilweise auch übers Handy, also quer durch. Wir haben alles ausgeschöpft.“ (Interview 12)

Die unterschiedliche Verwendung von Kommunikationstools begründeten die Interviewten durch die verschiedenen Situationen im Büro. In 10 Fällen waren die MitarbeiterInnen in der Firma anwesend. Daher konnte hier das persönliche Gespräch stattfinden. Anderswo waren die KollegInnen nur zuhause anzutreffen, was die Kommunikation vor allem auf die digitale Schiene wie zum Beispiel E-Mails legte. Bei Befragten, wo MitarbeiterInnen sowohl zuhause, also auch tageweise in der Firma anzutreffen waren, ergab sich wiederum eine Mischung aus allen Mitteln. (vgl. Interview fünf) Daher gestaltete sich die Mitarbeiterkommunikation bei den Befragten auch mit unterschiedlichen Kommunikationsmitteln/Instrumenten.

Die Kommunikationstools, die am wenigstens, genauer gesagt nur einmal in 16 Interviews erwähnt wurden, sind das Intranet und die Videobotschaft.

Der Beweggrund für die Verwendung von Videobotschaften erklärte der/die Befragte wie folgt:

„Da habe ich ein Video versandt an einem Wochenende, dass mich die Leute auch wieder sehen weil man hat sich da ja dann viele Wochen nicht gesehen.“ (Interview drei)

Die geringe Benutzung vom Intranet erläuterten viele Befragte durch die zu geringe Größe des Unternehmens und die damit verbundene fehlende Notwendigkeit des Kommunikationstools für die Mitarbeiterkommunikation.

Die Auswertung zeigt weiters, dass 15 Interviewte nie nur ein Kommunikationsmittel/Instrumente alleine verwendet haben. Lediglich ein/e Befragte/r gab an, dass er/sie nur das Telefon für die Mitarbeiterkommunikation verwendet hat. (vgl. Interview 16) Alle anderen verwendeten mindestens zwei Kommunikationstools.

Forscht man bei diesem Detail weiter, fällt auf, dass die meisten InterviewpartnerInnen die Kommunikationsmittel E-Mail, Telefon und Face-to-Face Kommunikation bevorzugt haben. Dieser Mix macht sichtbar, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre vor der Krise oft persönlich getätigten Gespräche auf digitale Sphären verschoben haben. So wurden zum Beispiel die MitarbeiterInnengespräche hinsichtlich Kurzarbeit in fünf Fällen nicht über ein persönliches Gespräch geführt, sondern über E-Mail, Telefon und Meetingplattformen.

Weiters kann gesagt werden, dass die privaten Gespräche der Führungsebene mit den MitarbeiterInnen, die vor der Corona Pandemie im informellen Rahmen getätigt wurden, ebenfalls auf die digitale Ebene gehoben wurden. InterviewpartnerIn vier beschreibt die persönliche und informelle Kommunikation in den Online-Meetings wie folgt:

„Also während den Konferenzen haben wir einen Rückblick gemacht, was war in der Woche vorher, was ist passiert und immer die Gefühle der Mitarbeiter wie das geht und sollten wir mehr arbeiten, mehr Hilfe anbieten oder so etwas.“ (Interview vier)

Bei genauerer Betrachtung der Kommunikationstools fällt auf, dass die digitalen Plattformen wie Whatsapp und etwaige Meetingplattformen, von nur drei Befragten genutzt wurden. Die Mehrheit der Interviewten hat sich für ein Kommunikationstool im digitalen Bereich entschieden, entweder für Meetingplattformen oder Whatsapp. Whatsapp war der Favorit im Einsatz, jedoch wurden hier keine Sicherheitsbedenken geäußert. Lediglich zwei InterviewteilerInnen äußerten sich gegenüber Whatsapp und deren Verwendung im Firmenumfeld kritisch. Dies zeigt das folgende Zitat anschaulich:

„Und die Kommunikation hauptsächlich Telefon, Email, keine sozialen Oberflächen, wegen dem Datenschutz verwenden wir das gar nicht.“ (Interview neun)

Geht man auf die etwaigen Meetingplattformen noch genauer ein, so bemerkt man, dass die Befragten beim Gebrauch von Meetingplattformen am häufigsten Microsoft Teams, dicht gefolgt von der Meetingplattform Zoom verwendet haben.

9. Diskussion

In Kapitel neun sollen die aus den Interviews hervorgegangenen Ergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen der Masterarbeit in Zusammenhang gebracht werden. Dabei interpretiert die Arbeit die Ergebnisse der Auswertung auf die aufgestellten Forschungsfragen hin.

Wie bereits in Kapitel sechs erläutert, hat die vorliegende Masterarbeit die Leitfrage: „Wie kommunizieren österreichische Handels-KMUs mit ihren MitarbeiterInnen in Zeiten der Corona Pandemie?“ aufgestellt. Zur weiteren Konkretisierung der Leitfrage wurden drei Forschungsfragen aufgestellt. Anhand dieser werden nun im Folgenden alle wichtigen Ergebnisse der Auswertung erläutert und diskutiert.

9.1 Mitarbeiterkommunikationsstrategien österr. Handels-KMUs

In Bezug auf Forschungsfrage eins „Welche Strategien verfolgen österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“ können folgende Aspekte diskutiert werden:

Wie mehrfach betont, setzt sich eine Strategie aus dem Ziel und dem Weg zum Ziel zusammen. Daher wurde bei der Erhebung ein Augenmerk auf den Kommunikationsweg zum Kommunikationsziel, die Kommunikationsmaßnahmen, und auf das Kommunikationsziel per se gelegt. Die Kombination aus beiden Aspekten ergibt am Ende die Kommunikationsstrategie.

Die Literatur zeigt mehrfach, dass die Wahl der Krisenkommunikationsstrategie vom angestrebten Krisenkommunikationsziel abhängt. (vgl. Scheidtweiler-PR, o.J.) Drews betont auch, dass das Ziel einer Krisenkommunikation stark von der Krisenart, der Organisation und den Anspruchsgruppen abhängig ist. (vgl. Drews, 2018: S.52f)

Diesem Aspekt möchte die Arbeit im Folgenden nun nachkommen und die einzelnen Elemente einer Strategie genauer diskutieren.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass die Befragten vor allem drei Kommunikationsziele in der aktuell vorherrschenden Opferkrise, der Corona Pandemie, forciert haben, wenn es um die Mitarbeiterkommunikation ging. Die meisten Interviewten gaben an, als Kommunikationsziel die Jobsicherheit ihrer MitarbeiterInnen vertreten zu haben. Als zweites Mitarbeiter-Kommunikationsziel verfolgten die Befragten die Vermittlung von Zuversicht. Als nicht weniger wichtiges drittes Ziel der Mitarbeiterkommunikation konnte das Vermitteln von Vertrauen gegenüber den MitarbeiterInnen genannt werden. Wie die Auswertung bereits deutlich machte, verfolgten die Befragten nie nur ein Kommunikationsziel, sondern kombinierten häufig zwei der oben genannten Ziele miteinander.

Bezugnehmend auf die in Kapitel vier beschriebenen allgemeinen Ziele der Mitarbeiterkommunikation, kann resümiert werden, dass die drei genannten Ziele in die von Schneider und KollegInnen aufgestellte Kategorisierung der mitarbeiterbezogenen Ziele passen. Schneider und KollegInnen betonen, dass bei mitarbeiterbezogenen Zielen die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und die Verbindung bzw. Identifikation mit dem Arbeitgeber im Mittelpunkt stehen. (vgl. Schneider et al., 2014: S.452ff)

Sowohl das Kommunikationsziel der Jobsicherheit, der Zuversicht oder auch des Vertrauens legen einen starken Fokus auf die MitarbeiterInnen und deren Zufriedenheit bzw. Sicherheit im Unternehmen. Wie Schneider und Kollegen weiter ausführen, können solche Ziele Unzufriedenheit bzw. Stress vorbeugen und damit die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg indirekt fördern. Die in der Erhebung hervorbrachten Ziele können somit zu einem partizipativen und stressfreien Arbeitsumfeld beitragen. (vgl. Schneider et al., 2014: S.452ff)

Auch Johanssen und Dujic beschäftigen sich mit den Zielen der Mitarbeiterkommunikation, jedoch im konkreten Kontext von Krisen. Dabei erklären sie, dass Mitarbeiterverantwortliche in Zeiten der Krise den Erhalt bzw. Wiederaufbau des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit an den Tag legen sollen. (vgl. Johanssen/Dujic, 2008: S.199f) Die Vertrauensvermittlung konnte in der vorliegenden Arbeit ebenfalls herausgearbeitet werden, da die Kommunikationsverantwortlichen der KMUs jene als Ziel ihrer Mitarbeiterkommunikation in der Krise nannten. Thießen erwähnt in Bezug auf das Ziel der Vertrauensvermittlung weiters, dass diese nicht nur die Grundbasis für das unternehmerische Handeln darstellt, sondern Organisationen und ihre Reputation retten kann. Dafür müssen Unternehmen jedoch als vertrauenswürdig und kompetent eingeteilt werden. (vgl. Thießen, 2011: S.33)

Wenden wir uns nun dem erhobenen Kommunikationsziel der Jobsicherheit und den Erkenntnissen von Immerschitt zu. Immerschitt betont, dass gerade die MitarbeiterInnen die Auswirkungen einer Krise ihrer Firma direkt zu spüren bekommen, da ihre Existenz vom wirtschaftlichen Erfolg der Organisation abhängt. Aus diesem Grund empfiehlt er, die MitarbeiterInnen in Zeiten von Krisen zuerst zu informieren. Die Masterarbeit geht hierbei sogar weiter und kann zeigen, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen der österreichischen KMUs über die existenzielle Abhängigkeit der MitarbeiterInnen an den Unternehmenserfolg bewusst waren und daher die Vermittlung von Jobsicherheit als oberstes Kommunikationsziel priorisiert haben. (vgl. Immerschitt, 2015: S.36f)

Weiters zeigt die Literatur, dass die Vermittlung von Transparenz ein weiterer wichtiger Faktor bei der Zielausrichtung der Mitarbeiterkommunikation in Krisen ist. (vgl. Einwiller/Ruppel, 2020: S.66) In diesem Aspekt konnte die vorliegende Untersuchung zeigen, dass sich die überwiegende Mehrheit der UntersuchungsteilnehmerInnen über ihr Kommunikationsziel der

Ehrlichkeit nicht bewusst war. Die Mehrheit der Interviewten gab Ehrlichkeit nicht als Kommunikationsziel an, obwohl sie jenes unbewusst verfolgten, da sie beispielsweise in finanziellen Themen immer ehrlich gegenüber den MitarbeiterInnen agierten. Somit kann in Übereinstimmung mit Einwiller und Ruppel behauptet werden, dass die KMUs auch transparent kommunizierten, wenn auch unbewusst. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.66)

Nicht zu vergessen ist, dass ein Kommunikationsziel nur durch bestimmte Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden kann. (vgl. Scheidtweiler-PR, o.J.)

Die vorliegende Masterarbeit kann in Hinblick auf den Kommunikationsweg zum Kommunikationsziel, den Kommunikationsmaßnahmen, zeigen, dass fast alle Befragten bei ihrer Mitarbeiterkommunikation in der Corona Pandemie Wert auf das Feedback ihrer MitarbeiterInnen legten. Dabei standen nicht nur die arbeitsrelevanten Themen im Mittelpunkt der Feedbackgespräche, sondern auch persönliche Gegebenheiten der MitarbeiterInnen. Damit stehen die Ergebnisse unter anderem im Einklang mit Pincus und Acharya. Jene erörtern, dass die Dialogfähigkeit zwischen der Organisation und den MitarbeiterInnen während einer Krise stets gegeben sein muss. Nur so können Falschinformationen, Gerüchte und Ängste der MitarbeiterInnen während der Krise abgefangen werden. (vgl. Pincus/ Acharya, 1988: S. 181ff)

Heide und Simonsson schließen sich dieser Argumentation in puncto Wichtigkeit des Dialogs bei der Krisenkommunikation mit den MitarbeiterInnen an. Sie heben allerdings auch hervor, dass der Dialog neben einem allgemeinen Überblick über die MitarbeiterInnensituation in der Firma auch für die Reputation des Unternehmens wichtig ist. MitarbeiterInnen agieren immerhin auch im externen Firmenumfeld als Botschafter für die Organisation. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.271f) Damit wird offensichtlich, dass sich die Befragten der Masterarbeit bei ihrer Kommunikation auch Maßnahmen bedienten, die bis jetzt eher im Kontext der Reputation angesiedelt waren.

Schenkt man der aktuellsten Studie zu diesem Thema Raum, so kann gesagt werden, dass auch Einwiller und Ruppel die Wichtigkeit eines wechselseitigen Informationsflusses hervorheben, da in Krisenzeiten ein erhöhtes Bedürfnis an Bedeutungs- und Sinngebung bei den MitarbeiterInnen vorherrscht. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f) Betrachtet man diesen Aspekt weiter, so kann die Masterarbeit zeigen, dass die Befragten dem Bedürfnis nach erweiterter Bedeutungs- und Sinngebung nachkamen, indem sie eine Vielfalt an informationsfördernden Themen in ihrer Mitarbeiterkommunikation ansprachen. Dies schafften sie durch einen Kommunikationsmix aus persönlicher Meinung, den neuen, an die Corona Pandemie angepassten Firmenrichtlinien, die Kurzarbeitvorgangsweise, finanzielle Auswirkungen der Pandemie auf das Unternehmen und Richtlinien der Regierung.

Hinsichtlich der Handlungsempfehlungen in der Literatur, betonen Einwiller und Ruppel, dass Organisationen in einer akuten Krise die Informationen (kommunizierten Themen) rechtzei-

tig, korrekt, leicht verständlich und mengenmäßig richtig dosiert an die MitarbeiterInnen bringen sollen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f) In Bezug auf die vorliegende Masterarbeit kann daher in Einklang festgestellt werden, dass die Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen der KMUs unterschiedlich oft mit ihren ArbeitnehmerInnen kommunikativ interagiert haben. Dies begründeten sie vor allem dadurch, dass sie je nach Thema situationsadäquat oft kommunikativ auftraten und damit die Informationen wohl dosiert an die MitarbeiterInnen brachten.

Doch nicht nur die Kommunikationsintensität, sondern auch die Tonlage spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Töpfer erwähnt in Bezug zu diesem Aspekt, dass es in Krisen wichtig ist, nicht nur technisch, sondern viel mehr auch einfühlsam zu kommunizieren. (vgl. Töpfer, 2008: S.364) Beäugt man hierzu die Untersuchung der Arbeit, so kann resümiert werden, dass nur drei der 16 Befragten angaben, einfühlsam kommuniziert zu haben. Interessant ist dennoch, dass Töpfer betont, dass nur eine einfühlsame Kommunikation als Ziel das Schaffen von Vertrauen hat. (vgl. Töpfer, 2008: S.364) Blickt man hierfür nochmals auf die Ergebnisse der Masterarbeit, so hatten die Interviewten trotz einer augenscheinlich fehlenden einfühlsamen Kommunikation, dennoch das Ziel der Vertrauensvermittlung. Somit kann schlussgefolgert werden, dass nicht nur Kommunikatoren mit einer einfühlsamen Tonlage das Ziel der Vertrauensvermittlung forcieren.

In Hinblick auf die in der Literatur angeführten Merkmale von KMUs, kann gesagt werden, dass KMUs wesentlich stärker von der Persönlichkeit des/der Unternehmer/s/in geprägt sind und daher in Krisen von den Fähigkeiten des/der Unternehmer/s/richtig zu reagieren, abhängig sind. Pfohl behauptet, dass KMUs eher reagieren als zu agieren und sich bei Entscheidungen durch Improvisation und Intuition leiten lassen. (vgl. Pfohl, 2006: S.18) Diese Tatsache konnte die vorliegende Arbeit nur teilweise bekräftigen, da die Ziele der Befragten sehr agierend ausgerichtet waren.

Weiters gaben die Hälfte der Interviewten an, dass sie sich von ihrer Intuition betreffend der Mitarbeiterkommunikation leiten haben lassen und keine Beratung von Internen oder Externen herangezogen haben. Dies begründeten sie in Konformität zu Pfohl aufgrund der persönlichen Nähe zu den eigenen MitarbeiterInnen. Die andere Hälfte, die sich Beratung eingeholt hat, tat dies durch Externe.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass die Kommunikationsverantwortlichen während der Corona Pandemie eine Kommunikationsstrategie verfolgten, die von ihren Kommunikationsmaßnahmen und den Zielen stark auf die Vermittlung von Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen ausgerichtet war. Auf Basis dieses Wissens sollen in den nächsten Absätzen die Krisenkommunikationsstrategien diskutiert werden.

Betrachtet man die Einteilungen der Krisenkommunikationsstrategien in der Literatur, so kann die Strategie der vorliegenden Arbeit unter die offensive Kommunikationsstrategie geordnet werden. Dies kann damit begründet werden, dass die Kommunikatoren offene und umfassende Informationen über die Krise und deren Auswirkungen an die MitarbeiterInnen kommunizierten. (vgl. Caponigro, 1998: S.154f)

Laut Literatur wird weiters zwischen einer verleugnenden und offenen Kommunikationsstrategie unterschieden, wobei die Strategien der Befragten unter die offenen Kommunikationsstrategien geordnet werden können. Erklärt kann dies dadurch werden, dass die Kommunikatoren die gute Beziehung der Mitglieder stark in den Fokus ihrer Kommunikation gerückt haben und stets Vertrauen, Zuversicht und Sicherheit in Jobbelangen vermittelt haben. Auch untermauern die Ergebnisse der Arbeit die Ausführung von Besson, dass die Organisationen bei einer offenen Kommunikationsstrategie die Wahrheit sagen, sprich offen kommunizieren und den Kontakt und Dialog zu den MitarbeiterInnen suchen. (vgl. Besson, 2014: S.378f)

Das wohl bekannteste Konzept in Bezug auf Krisenkommunikation ist jenes der Crisis and Emergency Risk Communication. Da sich die Masterarbeit mit der akuten Krisenphase der Corona Pandemie beschäftigt, lohnt es sich auch diese Phase beim CERC Konzept zu betrachten. Gemäß Reynolds und Seeger sollen in der akuten Krisenphase Unsicherheiten weiter reduziert und die Eigenverantwortung und Beruhigung forciert werden. (vgl. Reynolds/Seeger, 2007: S.51f) Diese Aspekte zur akuten Corona Pandemie finden sich auch in der Masterarbeit, da die Befragten die Ziele Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen vermittelten. In Einklang mit den Wissenschaftlern kann daher behauptet werden, dass solch eine Kommunikationsstrategie das allgemeine und akkurate Verständnis zur Krise, die Zusammenarbeit in Bezug auf die Reaktions- und Wiederherstellungsbemühungen und den Zugang zum Feedback der MitarbeiterInnen fördert. (vgl. Reynolds/Seeger, 2007: S.51f)

Die Literatur zeigt weiters, dass die Kommunikationsstrategien und Anschauungen in einer Krise vor dem Hintergrund einer breiten und bedeutungsorientierten Sichtweise betrachtet werden müssen. Nur so kann die vorherrschende Krise in ihren Facetten besser und tiefer erforscht werden. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.272f) Diesem Vorschlag kamen die Kommunikatoren der österreichischen Handels KMUs unbewusst nach und fokussierten ihre Kommunikationsmaßnahmen innerhalb ihrer Kommunikationsstrategie auf die Planung, Beratung und Förderung ihres und des kommunikativen Handelns ihrer MitarbeiterInnen. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.261f) Begründet kann dies dadurch werden, dass fast alle Interviewten eine Feedbackkultur mit ihren MitarbeiterInnen pflegten, eine überwiegende Mehrheit der Meinung war, eine Strategie und damit einen Kommunikationsplan zu haben und rund die Hälfte der Befragten offen für Beratschlagungen zu ihrer Mitarbeiterkommunikation in der Krise waren.

9.2 Kommunikationsmittel/Instrumente österr. Handels-KMUs

Als nächstes betrachtet die Diskussion Forschungsfrage zwei, welche sich dem folgenden Themenkomplexen widmet: „Welche Mittel/Instrumente verwenden österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“

Wie die Literatur zeigt, hängt die Auswahl der passenden Kommunikationsmittel/Instrumente maßgeblich von der Information und dem Adressatenkreis ab. Eine systematische und wohl überlegte Planung, welches Instrument den Erfordernissen des Kommunikators am besten entspricht, gerade auch im Hinblick auf eine verständigungsorientierte Kommunikation, ist das A und O für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation. (vgl. Einwiller et al., 2008: S. 228) Diese Tatsache kann auch die vorliegende Arbeit bekräftigen, da sich die Befragten aufgrund der vorherrschenden Corona Pandemie, zur Kurzarbeit und den unterschiedlichen Anwesenheitszeiten ihrer MitarbeiterInnen für passende Kommunikationsmittel entschieden. Am häufigsten verwendeten die Kommunikationsverantwortlichen die sehr klassischen Kommunikationsmittel E-Mail bzw. Telefon. Waren die MitarbeiterInnen hingegen im Büro anwesend, setzten die Interviewten zusätzlich auch auf Face-to-Face Kommunikation. Neben den sehr klassischen Kommunikationsmitteln bedienten sich die Kommunikationsverantwortlichen weiters den Instrumenten Whatsapp und Meetingplattformen.

Welches Kommunikationsmittel schlussendlich von den Befragten bevorzugt wurde, hing auch von der konkreten Information, also der Botschaft und ihrer Dringlichkeit ab. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228) Betrachten wir hierzu die zwei am häufigsten verwendeten Instrumente, E-Mail und Telefon, so bevorzugten die Führungspersönlichkeiten bei dringlichen Themen das Telefon.

In Einklang mit Einwiller und Kollegen lässt sich weiters feststellen, dass die Planung der Kommunikationsmittel auch deswegen so wichtig ist, da verschiedenen Instrumente verschieden zusammenspielen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228) Die Arbeit konnte in diesem Aspekt zeigen, dass die InterviewpartnerInnen der Meinung waren, dass ein Kommunikationsmittel/Instrument alleine, zu wenig bei der Mitarbeiterkommunikation in der Krise unterstützt. Daher verwendeten fast alle Befragten mehr als zwei Kommunikationsinstrumente gleichzeitig bei ihrer Mitarbeiterkommunikation.

Allerdings muss auch betont werden, dass sich die Befragten entweder für das digitale Kommunikationsinstrument WhatsApp oder das digitale Kommunikationsmittel der Meetingplattformen entschieden haben. Es scheint, als wurden diese beiden Instrumente nach einem Entweder-Oder-Prozess ausgewählt. Damit ist offensichtlich, dass die Interviewten das Zusammenspiel von Whatsapp und Meetingplattformen für ihre Mitarbeiterkommunikation nicht gut hießen.

In Hinblick auf die einzelnen Kommunikationsinstrumente und ihre Zuordnung in der Literatur, kann resümiert werden, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen bei ihrer Abwärtskommunikation für die MitarbeiterInnengespräche entschieden haben. Dabei dienten die MitarbeiterInnengespräche also top-down Kommunikation. Jedoch wurden sie nicht für Personaleinstellungen, Entlassungen oder Zielvereinbarungen in der Corona Pandemie verwendet. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.242) Vielmehr wurden sie in der aktuellen Pandemie als Kommunikationsmittel für die Kurzarbeitszeitregelung des Unternehmens angewandt.

Wie Einwiller und Ruppel anmerken, birgt die Pandemie auch die Chance einer raschen Digitalisierung in vielen Bereichen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.71f) Dieser Aspekt findet sich auch in der Masterarbeit wieder, da die MitarbeiterInnengespräche auf digitalem Weg stattfanden.

In Bezug auf die Aufwärtskommunikation haben die Untersuchten kein Kommunikationsmittel gemäß der Literatur verwendet. Lediglich kann schlussgefolgert werden, dass die meisten Kommunikationsverantwortlichen durch ihre mündlichen Erkundigungen nach dem privaten und beruflich Wohlergehen der MitarbeiterInnen eine Art persönliche Mitarbeiterbefragung als Aufwärtskommunikation eröffnet haben. Diese war der Art entsprechend weder anonym, noch schriftlich oder online, jedoch konnten die Befragten dadurch einen Einblick in die Einstellungen, Wünsche und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen bekommen. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.243)

Auch bedienten sich die Befragten einigen Kommunikationsmitteln der Horizontalkommunikation. Dabei verwendeten sie unter anderem die elektronische Textkommunikation. Dieses Instrument war somit die perfekte Möglichkeit schnell, zeit- und ortsunabhängig und zwischen allen Ebenen zu kommunizieren. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.246) Allerdings beschränkt sich dieses Kommunikationsmittel bei der vorliegenden Untersuchung nicht nur auf die Verwendung von E-Mails, sondern wird um das Medium Whatsapp erweitert.

Bei der Horizontalkommunikation verwendeten die Interviewten Gruppengespräche und Konferenzen. In Bezug auf die oben genannten Kommunikationsthemen kann davon ausgegangen werden, dass hier nicht nur Ideen, Wünsche, Vorstellungen, Ängste u.Ä. diskutiert bzw. aufgearbeitet wurden. (vgl. Klöfer, 2002: S.43) Die kommunizierten Themen der Befragten zeigten, dass teils auch firmenrelevante Aspekte im Mittelpunkt der Meetings standen.

Gerade in Bezug auf die kommunizierten Themen der Kommunikatoren lässt sich weiters darlegen, dass die ehemals informellen, persönlichen Gespräche zum größten Teil in andere Instrumente der Horizontalkommunikation, z.B. der elektronischen Textkommunikation oder Konferenzen, integriert wurden. Das Thema des sozialen Austauschs fand von nun an dort statt. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.247f)

Wie die obige Erläuterung deutlich macht, weicht die Verwendung der Horizontalkommunikation von der von Wiswede aufgestellten Definition ab, da sie durch die firmenrelevanten

Themen Weisungscharakter aufwies. (vgl. Wiswede, 1981: S.227) Die verschwimmende Grenze zwischen informellen und formellen Gesprächen bei der Horizontalkommunikation kann mitunter dadurch erklärt werden, dass KMUs ein sehr persönliches Verhältnis zu ihren MitarbeiterInnen pflegen und die Kommunikation daher sehr persönlich, teils freundschaftlich verläuft. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.70) Auch Pfohl geht auf diese Besonderheit der KMUs ein und betont, dass KMUs trotz ihrer teils patriarchalischen Führung MitarbeiterInnen wie Familienangehörige behandeln. (vgl. Pfohl, 2006: S.18) Dieser teils bestimmender und gleichzeitig freundschaftlicher Führungsstil in KMUs trägt mit Sicherheit zum Verschwimmen der Grenze der Horizontalkommunikation bei.

Zu guter Letzt gilt es noch zu sagen, dass die Ergebnisse der Masterarbeit darauf schließen lassen, dass die unterschiedlichen Kommunikationswege von Wiswede auf anwesenheitsbezogene Arbeitsverhältnisse hin ausgerichtet sind und damit nur teilweise auf hybride bzw. Kurzarbeitszeitmodelle umgelegt werden können.

9.3 Bewertung Mitarbeiterkommunikation österr. Handels-KMUs

Als nächstes wendet sich die Diskussion der Forschungsfrage drei: "Wie kann die Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs in Zeiten der Corona Pandemie bewertet werden?" zu.

Betrachtet man die Handlungsempfehlungen der Literatur zur Krisenkommunikation, so sollten Unternehmen in einer akuten Krise die Informationen (kommunizierten Themen) rechtzeitig, korrekt, leicht verständlich und mengenmäßig richtig dosiert an die MitarbeiterInnen bringen. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f) Diesen Empfehlungen kamen die Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen im Großen nach, nachdem sie einerseits einen Mix aus verschiedenen relevanten Themen an die MitarbeiterInnen kommuniziert haben, situationsbezogen verschieden oft, und damit wohl dosiert und andererseits stets ehrlich gegenüber den MitarbeiterInnen waren.

Weiters weist die Literatur darauf hin, in Krisen schnell, sensibel und offen mit den MitarbeiterInnen zu kommunizieren. (vgl. Pincus/ Acharya, 1988: S.181ff; Töpfer, 2008: S.364) Wie bereits erwähnt, haben die Befragten unbewusst ehrlich bzw. offen mit den MitarbeiterInnen agiert. Bezogen auf die Sensibilität muss allerdings gesagt werden, dass die Kommunikatoren häufiger wie immer bzw. optimistisch kommuniziert haben und nur drei von 16 Befragten explizit angaben, sensibel mit ihren MitarbeiterInnen interagiert zu haben.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen auch, dass nur die Hälfte der Kommunikatoren Beratung zu ihrer Mitarbeiterkommunikation eingeholt haben. Die Befragten, die sich beraten ließen, taten dies dann vor allem durch Externe. Dieser Aspekt lässt sich wiederum durch die

Besonderheiten von KMUs erklären, da jene eine gewisse Nähe zu ihren MitarbeiterInnen haben und damit die Persönlichkeiten gut kennen bzw. einschätzen können. (vgl. Pfohl, 2006: S.18)

Des Weiteren konnte die vorliegende Arbeit die Wichtigkeit einer Feedbackmöglichkeit für die Thematisierung der Meinungen, Gefühle und Sorgen bestätigen, da fast alle Kommunikatoren Wert auf das Feedback ihrer MitarbeiterInnen gelegt haben. Einwiller und Ruppel erwähnen in diesem Aspekt auch, dass den MitarbeiterInnen Wertschätzung in Form von offenem Dank gezollt werden sollte. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: 66f) Diesen Aspekt konnten die Arbeit hingegen nicht bestätigen, da nur ein/e Befragte/r angab, aktiv Dank ausgesprochen zu haben.

In Bezug auf die Dialogförmigkeit der Krisen-Mitarbeiterkommunikation muss auch die Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas beachtet werden. Auch in Anbetracht des Konzeptes keinen Anspruch auf praxisnahe Alltagstauglichkeit aufstellt, haben die Befragten durch ihre dialoghafte Kommunikation eine Form von Diskursmöglichkeit geschaffen. Durch diese kann Einverständnis über abhandelte gekommene Geltungsansprüche zur Krisenkommunikation ihrer/ihres Chef/s/in wieder gewonnen werden und verständigungsorientiertes kommunikatives Handeln garantiert werden. (vgl. Burkart, 2002: S.443ff)

Wie in der Literatur bereits festgestellt, ist eine überlegte Planung der Kommunikationsmittel, gerade auch im Hinblick auf eine verständigungsorientierte Kommunikation, das A und O für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228) Blickt man auf die Ergebnisse der Arbeit, so haben die Befragten auf die jeweilige Situation abgestimmte Instrumente verwendet. Dabei wendeten sie sich nie nur einem Kommunikationsinstrument zu, sondern kombinierten je nach Situation mehrere. Allerdings kombinierten jene nie die Plattform Whatsapp mit etwaigen anderen Meetingplattformen miteinander.

Weiters zeigen die Ergebnisse der Arbeit, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen sowohl Instrumente der Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation bedienten. Auffällig war hier, dass bei der Horizontalkommunikation die Grenzen zwischen weisungsfreier und weisungsgebundener Kommunikation verschwommen sind und damit nicht mehr der eigentlichen Definition entsprachen. Dies ist wiederum, wie bereits ausgeführt, auf die besonderen Näheverhältnisse der KMUs zu ihren MitarbeiterInnen zurückzuführen.

Hinsichtlich der Ziele der Mitarbeiterkommunikation verfolgten die Befragten die Vermittlung von Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen. Damit verfolgten die Befragten eine klare Zielausrichtung, die bei der Mehrheit der Interviewten über den Zeitraum der Untersuchung konsequent durchgezogen wurde. Die genannten Ziele der Interviewten stehen somit im Einklang mit den Erkenntnissen der Literatur und den Zielempfehlungen für ein erfolgreiches

unternehmerisches Handeln. (vgl. Schneider et al., 2014: S.452ff; Johanssen/ Dujic, 2008: S. 199f)

In Hinblick auf die Literatur kann zusammenfassend gesagt werden, dass Informationen in Krisenzeiten rechtzeitig, korrekt, leicht verständlich, mengenmäßig richtig dosiert, sensibel, dialogförmig und akkurat an die MitarbeiterInnen weiter gegeben werden sollten. Weiters darf auch nicht auf eine klare Mitarbeiterkommunikationsausrichtung in Hinblick auf die Kommunikationsziele und Kommunikationsmaßnahmen vergessen werden, die wiederum eine klare Kommunikationsstrategie hervorbringen.

10. Fazit und Ausblick

Nach der eingehenden theoretischen und empirischen Annäherung an den Forschungsbe-
reich der Mitarbeiterkommunikation in Krisen ist es nun an der Zeit die Leitfrage: „Wie kom-
munizieren österreichische Handels-KMUs mit ihren MitarbeiterInnen in Zeiten der Corona
Pandemie?“ zu beantworten.

Vorweg gilt es hervorzuheben, dass sich die vorliegende Masterarbeit auf den Forschungs-
zeitraum des ersten österreichweiten Corona Lockdowns von März bis Mai 2020 und der
damit einhergehenden Kurzarbeit/Kündigung der ArbeitnehmerInnen von österreichischen
Handels-KMUs konzentriert hat. Die nachfolgende Zusammenfassung muss daher in Zu-
sammenhang mit diesen Aspekten betrachtet werden.

Zuallererst kann gesagt werden, dass die Handels-KMUs trotz dem Vorhandensein einiger
digitaler Instrumente vor allem klassische Mitarbeiterkommunikationsmittel bevorzugt haben.
Bei der Auswahl der passenden Kommunikationsmittel/Instrumente orientierten sie sich in
Einklang mit Einwiller und Kollegen an der zu vermittelnden Information und dem Adressa-
tenkreis. (vgl. Einwiller et al., 2008: S.228) Hatte das zu besprechende Thema hohe Dring-
lichkeit, griffen die Kommunikationsverantwortlichen auf das Telefon als Kommunikationsmit-
tel zurück. Weniger dringliche Themen wurden am häufigsten per E-Mail kommuniziert. Wa-
ren die MitarbeiterInnen allerdings im Büro anwesend, bevorzugten die Kommunikationsver-
antwortlichen neben Telefon und E-Mail die Face-to-Face Kommunikation für ihre Mitarbei-
terkommunikation.

Wie die Ergebnisse bereits erahnen lassen, konnte die Erhebung zeigen, dass die Befragten
nie nur ein Kommunikationsmittel alleine verwendet haben. Vielmehr erachteten sie das Zu-
sammenspiel aus verschiedenen Mitteln wie u.a. Telefon, E-Mail und Face-to-Face Kommu-
nikation als hilfreich für ihre Mitarbeiterkommunikation.

Setzt man die obigen Erkenntnisse in Bezug zur Einordnung der Kommunikationsmittel von
Wiswede (1981) kann resümiert werden, dass die Mitarbeiterkommunikation der KMUs die
Grenzen zwischen Horizontalkommunikation und Abwärtskommunikation verschwimmen
ließ. Die Horizontalkommunikation der Befragten basierte nicht, wie in der Literatur beschrie-
ben, auf rein weisungsfreien Aspekten, denn sie war immer wieder von weisungshaften
Themen durchzogen. Eine Erklärung für die verschwimmenden Grenzen bieten unter ande-
rem die Besonderheiten von KMUs. Die Führungsebene von kleinen und mittleren Unter-
nehmen weist ein wesentlich persönlicheres Verhältnis zu den MitarbeiterInnen auf, als dies
in den meisten Großunternehmen der Fall ist. Damit wird deutlich, dass die Mitarbeiterkom-
munikation der KMUs einen sehr freundschaftlichen und gleichzeitig auch weisungshaften
Charakter besitzt. (vgl. Pfohl, 2006: S.18)

Bezugnehmend auf die Kommunikationsstrategien der Kommunikationsverantwortlichen kann zuerst festgemacht werden, dass sich Strategien aus Zielen und dem Weg zum Ziel, den Kommunikationsmaßnahmen, zusammensetzen. Gerade bei den Kommunikationszielen kristallisierte sich durch die Untersuchung klar heraus, dass die Befragten drei Ziele verfolgten: die Vermittlung von Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen. Zu keiner Zeit der Befragung verfolgten die Interviewten nur eines der genannten Ziele. Vielmehr kombinierten sie zwei der drei genannten Ziele miteinander und verfolgten diese stetig.

Wie in der Literatur bereits erläutert und durch die Definition einer Strategie veranschaulicht, hängt die Wahl der Krisenkommunikationsstrategie vom angestrebten Krisenkommunikationsziel ab. (vgl. Scheidtweiler-PR, o.J.) Diesen Aspekt bestätigt auch die vorliegende Untersuchung, nachdem die Kommunikationsstrategie der KMUs auf die Vermittlung von Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen ausgerichtet war.

Neben den Zielen sind auch die Kommunikationsmaßnahmen essentiell für die aufgestellte Kommunikationsstrategie. In Bezug dazu fällt auf, dass die Kommunikationsmaßnahmen der KMUs stark mit den Handlungsempfehlungen der einschlägigen Literatur übereinstimmten, obwohl diese zumeist auf Großunternehmen in Krisen ausgelegt sind. Weiters konnte die Untersuchung aufzeigen, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen teilweise auch Kommunikationsmaßnahmen bedienen, die bisweilen eher der Reputation zugeordnet waren. Durch die Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen der KMUs auf u.a. die Förderung von Dialog und Vertrauensvermittlung gegenüber den MitarbeiterInnen, bedienen sie sich Maßnahmen, die bis jetzt nur im Kontext der Reputation von Unternehmen in Krisen genannt wurden. (vgl. Heide/ Simonsson, 2020: S.271f; Thießen, 2011: S.33)

Zusätzlich zeigte die Untersuchung der Masterarbeit, dass nicht nur die Kommunikationsmaßnahmen und Ziele, sondern auch die Kommunikationsmittel der Befragten auf die Strategie der KMUs abgestimmt waren. Vor diesem Hintergrund kann die Mitarbeiterkommunikation der österreichischen Handels-KMUs in der Corona Pandemie als sehr zielorientiert bezeichnet werden.

Wichtig ist in diesem Aspekt noch zu erwähnen, dass die in der Literatur angemerkten Besonderheiten von KMUs bei der vorliegenden als auch zukünftigen Forschung nie außer Acht gelassen werden dürfen, da ihnen bei der Ergebnisinterpretation eine besondere Rolle zukommt.

Im Zuge des Fazits muss auch auf die Limitationen der Masterarbeit hingewiesen werden. Eine Limitation ist der starke Fokus des Samples auf Kleinunternehmen und die geringe Anzahl der mittleren Unternehmen. Um KMUs in ihrer Gesamtheit zu untersuchen sollten zukünftige Untersuchungen annähernd 50% kleine Unternehmen und 50% mittlere Unternehmen ins Sample aufnehmen. Weiters sollte auch die soziodemographische Verteilung der Kommunikationsverantwortlichen zukünftig ausgewogener sein. Die Untersuchung der Mas-

terarbeit zeigte, dass die männlichen Kommunikationsverantwortlichen im Sample überrepräsentiert waren. Hier sollte in Zukunft auf eine gleichmäßigere Geschlechterverteilung geachtet werden. Zu guter Letzt kann das hohe Durchschnittsalter der BefragungsteilnehmerInnen als Limitation angemerkt werden. Dies lässt wiederum darauf schließen, dass vorwiegend ältere Kommunikationsverantwortliche der KMUs untersucht wurden und die jüngere Führungsebene nicht genügend Eingang im Sample gefunden hat.

Alle genannten Limitationen sollten bei zukünftigen Forschungen zum Forschungsbereich der Mitarbeiterkommunikation in Krisen bedacht und verbessert werden.

Neben den genannten Limitationen haben sich durch die vorliegende Arbeit auch neue Fragestellungen zum Forschungsfeld aufgetan, die es in Zukunft zu erforschen gilt.

Zukünftige Forschungen zur Mitarbeiterkommunikation von KMUs in Krisenzeiten sollten die vorgestellte Einordnung der Mitarbeiterkommunikation von Wiswede (1981) genauer in Betracht ziehen. Wie die Ergebnisse der Masterarbeit vermuten lassen, ist die Einordnung nicht auf die Kommunikationsmittel von hybriden Arbeitszeitmodellen wie u.a. jener der Kurzarbeit problemlos anwendbar. Die Einordnung der Mitarbeiterkommunikation von Wiswede sollte daher gegenüber Krisen und den damit einhergehenden neuen Arbeitsmodellen sowie auf ihre Tauglichkeit für KMUs genauer erforscht werden. Weiters sollten sich zukünftige Studien der Corona Krise ganzheitlicher nähern. In diesem Aspekt sollten alle Krisenstadien der Corona Pandemie analysiert und auf die Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs betrachtet werden. Des Weiteren wäre es wichtig, nicht nur Handels-KMUs in Bezug auf die Mitarbeiterkommunikation in der Corona Krise zu erforschen. Vielmehr sollten verschiedene Branchen zur Corona Pandemie betrachtet werden bei gleichzeitigem Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen. Zu guter Letzt sollten sich zukünftige Forschungen auf die MitarbeiterInnen und deren Wahrnehmung der Kommunikation ihrer Vorgesetzten in der Corona Krise fokussieren. Hierbei sollte der Aspekt der verständigungsorientierten Kommunikation in Krisenzeiten aus Sicht der MitarbeiterInnen erörtert werden.

Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass Krisen auch immer neue Chancen bieten. (vgl. Einwiller/ Ruppel, 2020: S.71f) Aus Sicht der vorliegenden Arbeit war dies die Möglichkeit, das durch die Corona Pandemie neu entstandene Forschungsgebiet zu erforschen. Die Masterarbeit konnte hierzu zeigen, dass die Kommunikationsverantwortlichen der österreichischen Handels-KMUs eine klare Strategie auf Basis klar ausgerichteter Kommunikationsziele, Kommunikationsmaßnahmen und Kommunikationsmittel verfolgt haben. Diese zielgerichtete zweiseitige Kommunikation stellte somit die Basis für Einverständnis dar, welches für eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten enorm wichtig ist. (vgl. Burkart, 2002: S.437ff)

Quellenverzeichnis

- Addendum (2020): Die ersten Infizierten: Wie Corona nach Österreich kam. 18.03.2020. In: <https://www.addendum.org/coronavirus/wie-corona-nach-oesterreich-kam/> (07.07.2020).
- Adlmaier-Herbst, Dieter Georg (1999): Krisen meistern durch PR. München: Hermann Luchterhand Verlag.
- AGES (2020): FAQ Coronavirus. In: <https://www.ages.at/themen/krankheitserreger/coronavirus/faq-coronavirus/> (10.10.2020).
- Apel, Karl-Otto (1976): Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- AUVA (o.J.): Welche Symptome deuten auf eine COVID-19-Erkrankung hin? In: <https://www.auva.at/cdscontent/?contentid=10007.858174&portal=auvportal> (10.10.2020).
- Baur, Nina/ Blasius, Jörg (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bergmann, Lars/ Crespo, Isabel (2009b): Einfluss der Merkmale und Eigenschaften kleiner und mittlerer Unternehmen auf die Modernisierung. In: Sonntag, Sabine (Hrsg.) et al.: Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept. Berlin: Springer, S. 5-29.
- Besson, Nanette Aimee (2014): Strategische Krisenevaluation im Zeitalter von Social Media. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 361-381.
- BMBWF (2021): Eckpunkte zum Schulbetrieb nach den Semesterferien. In: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/beratung/corona/schulbetrieb20210118.html>. (06.03.2021).
- BMSGPK (2020): FAQ: Testungen und Quarantäne. In: <https://www.sozialministerium.at/Informationen-zum-Coronavirus/Coronavirus---Haeufig-gestellte-Fragen/FAQ--Testungen-und-Quarantaene.html> (10.10.2020).
- Boin, Arjen (2011): Fundamentals of Crisis Development and Crisis Management. An Introduction to Critical Crisis Readings. In: Boin, Arjen (Hrsg.): Crisis management: Volume I. Los Angeles: Sage, S. xvii–xxxvii.
- Boin, Arjen (2011): Crisis management: Volume I. Los Angeles: Sage.
- Bradford, Jeffrey/ Garrett, Dennis (1995): The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behaviour. In: Journal of business ethics, 14(11), S. 875-892.
- Bundeskanzleramt (2020): Corona-Krisenbewältigungsfonds für Unternehmen und Arbeitsplätze inkl. Kurzarbeit. 24.03.2020. In: https://www.oesterreich.gv.at/themen/coronavirus_in_oes-terreich/kurzarbeit.html (11.07.2020).
- Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien, Köln, Weimar: Böhlau/UTB.

- Burkart, Roland (2010): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: Schaffer, Timon (Hrsg.) et al.: Kommunikation und Verständigung. Theorie-Empirie-Praxis. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-39.
- Caponigro, Jeff (1998): The Crisis Counselor: The executive's guide to avoiding, managing and thriving on crises that occur in all businesses. Michigan: Barker Business Books Inc.
- Coombs, Timothy (1998): An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. In: Journal of Public Relations Research, 10(3), S. 177-191.
- Coombs, Timothy (2004): Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication Theory. In: Journal of Business Communication, 41(3), S. 265-289.
- Coombs, Timothy (2005): Crisis communication. In: Heath, Robert: Encyclopedia of public relations (I). Thousand Oaks: Sage, S.221-224.
- Coombs, Timothy (2006a): The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. In: Journal of Promotion Management, 12(3-4), S. 241-260.
- Coombs, Timothy (2007): Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: Corporate Reputation Review, 10(3), S. 163-176.
- Coombs, Timothy (2010): Parameters for crisis communication. In: Coombs, Timothy/ Shelly, Holladay: The handbook of crisis communication. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, S. 17-53.
- Coombs, Timothy/ Shelly, Holladay (2010): The handbook of crisis communication. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Coombs, Timothy (2012a): Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Los Angeles: Sage.
- Coombs, Timothy (2015a): Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Los Angeles/London/New Dehli: Sage.
- Coombs, Timothy (2015b): The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. In: Business horizons, 58(2), S. 141-148.
- Die Presse (2020a): Peru bei Corona-Sterblichkeit weltweit an der Spitze. 02.09.2020. In: <https://www.diepresse.com/5861236/peru-bei-corona-sterblichkeit-weltweit-an-der-spitze> (10.10.2020).
- Die Presse (2020b): Österreichs dritter Lockdown im Überblick. 19.12.2020. In: <https://www.diepresse.com/5913654/osterreichs-dritter-lockdown-im-ueberblick> (15.1.2021).
- Dietz, Jennifer et al. (2019): Interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine qualitative Analyse in Print- und Digitalunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Dombrowsky, Wolf (1994): Krisen-Kommunikation. Anwendungsorientierte Strategien für den Umgang mit Öffentlichkeit und Institutionen der öffentlichen Gefahrenabwehr. Katastrophenforschungsstelle: KFS-Publikation. Kiel: Christian-Albrechts-Universität Kiel.
- Dougherty, Deborah (1992): Crisis Communications: What Every Executive Needs to Know. New York: Walker and Company.
- Drews, Julia (2018): Risikokommunikation und Krisenkommunikation. Kommunikation von Behörden und die Erwartungen von Journalisten. Wiesbaden: Springer VS.
- Ebner, Hermann/ Krell, Gertraude (1991): Vorgesetztenbeurteilung. Eine Analyse individueller und organisationaler Bedingungen. Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem Verlag der Universität Oldenburg.
- Einwiller, Sabine et al. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat (Hrsg.) (2006): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer 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, 7-2020, 64-71.
- EUR-Lex (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Text von Bedeutung für den EWR) (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422). In: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32003H0361> (15.1.2021).
- Finn, Frandsen/ Winni, Johansen (Hrsg.) (2020): Crisis Communication: Handbooks of communication science. Berlin: De Gruyter Mouton.
- Gigler, Claudia/ Jungwirth, Michael (2020): Lockdown light. Wie es ab 7. Dezember weitergeht. 03.12.2020. In: https://www.kleinezeitung.at/politik/innenpolitik/5905949/Lockdown-light_Wie-es-ab-7-Dezember-weitergeht (15.1.2021).
- GSÖD (2020): Das österreichische Wort des Jahres 2020. In: <https://oewort.at/wort-des-jahres/2020/> (15.1.2021).
- Habermas, Jürgen (1971a): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: Habermas, Jürgen/ Luhmann, Niklas: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 101-141.
- Habermas, Jürgen/ Luhmann, Niklas (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1976b): Was heißt Universalpragmatik? In: Apel, Karl-Otto: Sprachpragmatik und Philosophie. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 174-272.
- Harro-Loit, Halliki (Hrsg.) et al. (2011): Developing a crisis communication scorecard. Outcomes of an international research project 2008-2011. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Hauschildt, Jürgen (2006): Entwicklungen in der Krisenforschung. In: Hutzschenreuter, Thomas/ Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen - Strategien - Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 19-40.
- Heath, Robert (2005): Encyclopedia of public relations (I). Thousand Oaks: Sage.
- Heide, Mats/ Simonsson, Charlotte (2014): Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. In: Corporate Communications. An International Journal, 19(2), S. 128-146.
- Heide, Mats/ Simonsson, Charlotte (2020): Internal Crisis Communication: On Current and Future Research. In: Finn, Frandsen/ Winni, Johansen (Hrsg.): Crisis Communication: Handbooks of communication science. Berlin: De Gruyter Mouton, S. 259-277.
- Helfferich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterview. In: Baur, Nina/ Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 559-574.
- Hermann, Simon (2012): Kommunikation bei Krisenausbruch. Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf journalistische Wahrnehmung. Wiesbaden: Springer VS.
- Hofer, Elisabeth et al. (2020): 50 Tage Corona: Der Lockdown und seine Folgen. 03.05.2020. In: <https://kurier.at/chronik/oesterreich/50-tage-corona-der-lockdown-und-seine-folgen/400830842> (07.07.2020).
- Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden: Springer VS.
- Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.) (2016): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.
- Hutzschenreuter, Thomas/ Griess-Nega, Torsten (Hrsg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen - Strategien - Instrumente. Wiesbaden: Gabler.
- Immerschitt, Wolfgang (2015): Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Immerschitt, Wolfgang/ Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johanssen, Klaus-Peter/ Dujic, Ana (2008): Krisenkommunikation im Ernstfall - Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. In: Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar: Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale Und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer VS/ GWV Fachverlage, S.198-204.
- Kammerzelt, Helmut/ Krumpel, Bernhard (Hrsg.) (2014): Spezialgebiet der Public Relations. Baden-Baden: Nomos.
- Kerschner, Lisa et al. (2014): Krisenkommunikation. In: Kammerzelt, Helmut/ Krumpel, Bernhard (Hrsg.): Spezialgebiet der Public Relations. Baden-Baden: Nomos, S.11-46.

- Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich (2002): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Neuwied, Krißel: Hermann Luchterhand Verlag.
- KMU Forschung Austria (o.J.): KMU Daten. In: <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> (23.10.2020).
- Korn, Christine/ Einwiller, Sabine (2016): Negative Medienberichterstattung über Organisationen – Ihre Bedeutung für Mitarbeitende und interne Kommunikation. In: Huck-Sandhu, Simone (Hrsg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 123-141.
- Krämer, Jens (2008): Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. In: Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer VS, S.147-158.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung über lebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, Ulrich (2006): Krisenarten und Krisenursachen. In: Hutzschenreuter, Thomas/ Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement. Grundlagen - Strategien - Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 41-66.
- Krystek, Ulrich/ Lentz, Mischa (2014): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In: Thießen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 31-55.
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz.
- Kunczik, Michael et al. (1995): KrisenPR – Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich. Public Relations Band 2. Köln, Weimar, Wien: Böhlau UTB.
- Lamnek, Sigfried (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 5. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lies, Jan (o.J): Krisenkommunikation. Definition: Was ist „Krisenkommunikation“? In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenkommunikation-52704> (05.11.2020).
- Löffelholz, Martin (2005): Krisenkommunikation. In: Pörksen, Bernhard (Hrsg.) et al.: Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 185-189.
- Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfadens. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und Motivieren. In: Zerfaß, Ansgar/ Manfred Piwinger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management – Wertschöpfung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S.1121-1140.

- Meckel, Miriam/ Schmid, Beat (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Merten, Klaus (2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In: Thiessen, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Krisenmanagement. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S.155-175.
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. Frankfurt am Main: Lang.
- Müller-Stewens, Günter/ Gillenkirch, Robert (o.J.): Strategie. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (11.11.2020).
- nachrichten.at/apa (2020): Vor zwei Monaten ging Österreich in Lockdown-Modus. 16.05.2020. In: <https://www.nachrichten.at/politik/innenpolitik/vor-zwei-monaten-ging-oessterreich-in-lockdown-modus;art385,3258929> (07.07.2020).
- Nies, Ulrich (2002): Krisenkommunikation – oft auf einem Auge blind. Beispiel: BASF baut auf Mitarbeiter als Botschafter im Umfeld. In: Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Neuwied, Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag, S. 346-356.
- Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (2009): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer VS.
- orf.at (2020a): Erste Impfungen in Österreich verabreicht. 27.12.2020. In: <https://orf.at/stories/3195150/> (15.1.2021).
- orf.at (2020b): Sechs Monate Coronavirus-Krise in Österreich. 25.08.2020. In: <https://orf.at/stories/3178727/> (18.10.2020).
- Palttala, Pauliina/ Vos, Marita (2011): The crisis communication scorecard. Supporting emergency management by authorities. In: Harro-Loit, Halliki (Hrsg.) et al.: Developing a crisis communication scorecard. Outcomes of an international research project 2008-2011. Jyväskylä: University of Jyväskylä, S. 12-47.
- Pfohl, Hans-Christian (2006): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin: Schmidt, S. 1-24.
- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin: Schmidt.
- Pincus, David/ Acharya, Lalit (1988): Employee communication strategies for organizational crises. In: Employee Responsibilities and Rights Journal 1(3), S.181-199.
- Pörksen, Bernhard (Hrsg.) et al. (2005): Handbuch Journalismus und Medien. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

- Przyborski, Aglaja/ Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Rawlins, Brad (2008): Give the emperor a mirror. Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. In: Journal of Public Relations Research, 21(1), S. 71-99.
- Reynolds, Barbara/ Seeger, Matthew (2005): Crisis and emergency risk communication as an integrative model. In: Journal of health communications 2005(10), S. 43-55.
- Reynold, Barbara/ Seeger, Matthew W. (2007): Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. In: Journal of Health Communication 2015(10), S. 43-55.
- Salzburger Nachrichten (2020): Zweiter Lockdown: Das sind die neuen Corona-Maßnahmen. 01.11.2020. In: <https://www.sn.at/politik/innenpolitik/zweiter-lockdown-das-sind-die-neuen-corona-massnahmen-94967125> (15.1.2021).
- Saxer, Ulrich/ Bosshart, Louis (1990): Zur Definition der Kommunikation in Krisen. In: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift 1990(5), S. 282-287.
- Schaffer, Timon (Hrsg.) et al. (2010): Kommunikation und Verständigung. Theorie-Empirie-Praxis. Wiesbaden: Springer VS.
- Scheidtweiler-PR (o.J.): Beispielkonzept. Strategie. In: <https://www.scheidtweiler-pr.de/leistungen/kommunikationskonzepte/beispielkonzept/3/> (11.11.2020).
- Schmidts, Ale et al. (2001): The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. In: Academy of Management Journal, 44(5), S. 1051-1062.
- Schmidt-Vierthaler, Rosa (2020): Coronavirus: Das gigantische Dominospiel. 30.03.2020. In: <https://www.diepresse.com/5790972/chronologie-zum-coronavirus-das-gigantische-dominospiel> (07.07.2020).
- Schneider, Frank et al. (2014): Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie-Management-Wertschöpfung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 449-469.
- Seeger, Matthew et al. (2003): Communication and organizational crisis. Westport: Praeger.
- Seeger, Matthew (2006): Best Practices in Crisis Communication. An Expert Panel Process. In: Journal of Applied Communication Research, 34(3), S. 232-244.
- Seeger, Matthew et al. (Hrsg.) (2007): Effective Crisis Communication. Moving From Crisis to Opportunity. Thousand Oaks: Sage.
- Sonnentag, Sabine (Hrsg.) et al. (2009): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept. Berlin: Springer.
- Stadt Wien (2020): COVID-19-Pandemie. 01.10.2020. In: <https://www.geschichtewiki.wien.gv.at/COVID-19-Pandemie> (10.10.2020).

- Statistik Austria (2020a): Daten zu Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Gesellschaft. In: http://www.statistik.at/web_de/presse/sonderthema_corona/index.html#index11 (23.10.2020).
- Statistik Austria (2020b): Österreichischer Einzelhandel mit Umsatzminus von 1,9% im ersten Halbjahr 2020. 05.08.2020. In: http://www.statistik.at/web_de/presse/124063.html (23.10.2020).
- Statistik Austria (2021): Rund 7% aller Sterbefälle im Jahr 2020 aufgrund von COVID-19. 26.02.2021. In: https://www.statistik.at/web_de/presse/125475.html (06.03.2021).
- Thießen, Ansgar (2011): Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer VS.
- Thießen, Ansgar (Hrsg.) (2014): Handbuch Krisenmanagement. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Tiroler Tageszeitung (2020): Von März bis heute: Die Chronologie der Corona-Maßnahmen in Österreich. 19.10.2020. In: <https://www.tt.com/artikel/30758341/von-maerz-bis-heute-die-chronologie-der-corona-massnahmen-in-oesterreich> (15.1.2021).
- Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, S.355-402.
- Veil, Shari et al. (2008): CERC as a Theoretical Framework for Research and Practice. In: Health Promotion Practice 9(4), S. 26-34.
- Vetsch, Christina (2017): Internationale Krisen-Public-Relations. Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext. Wiesbaden: Springer VS.
- vfa (2020): Epidemie schnell erklärt. 24.02.2020. In: <https://www.vfa.de/de/wirtschaft-politik/abgesundheitspolitik/epidemie-schnell-erklaert.html> (10.10.2020).
- vienna.at (2020a): 100 Tage Corona-Krise in Österreich: Eine Chronologie. 03.06.2020. In: <https://www.vienna.at/100-tage-corona-krise-in-oesterreich-eine-chronologie/6636006> (10.10.2020).
- vienna.at (2020b): Neue Corona-Maßnahmen: Die Lockdown-Regeln im Detail. 14.11.2020. In: <https://www.vienna.at/neue-corona-massnahmen-die-lockdown-regeln-im-detail/6808666> (15.1.2021).
- vienna.at (2020c): Corona-Krise lässt Österreichs Wirtschaft weiter schrumpfen. 28.09.2020. In: <https://www.vienna.at/corona-krise-laesst-oesterreichs-wirtschaft-weiter-schrumpfen/6754601> (23.10.2020).
- vienna.at (2020d): Corona-Krise bescherte Flughafen Wien bereits 41 Mio. Euro Verlust. 17.11.2020. In: <https://www.vienna.at/corona-krise-bescherte-flughafen-wien-bereits-41-mio-euro-verlust/6811064> (15.1.2021).

- WHO (o.J.): Pandemie der Coronavirus-Krankheit (COVID-19). In: <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov> (10.10.2020).
- Wiener Zeitung (2021): Was ab heute, Montag, in Österreich wieder möglich ist. 07.02.2021. In: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2091911-Was-ab-Montag-wieder-moeglich-ist.html>. (09.02.2021).
- Wiswede, Günter (1981): Kommunikation. In: Wiswede, Günter (Hrsg.) et al.: Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart: Enke, S. 226-231.
- Wiswede, Günter (Hrsg.) et al. (1981): Handwörterbuch der Betriebspsychologie und Betriebssoziologie. Stuttgart: Enke.
- WKO (2020): Corona-Kurzarbeit ab 1.10.2020. In: <https://www.wko.at/service/corona-kurzarbeit.html> (23.10.2020).
- WKO (o.J.): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU? In: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> (30.05.2020).
- Zerfaß, Ansgar/ Manfred Piwinger (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management – Wertschöpfung. 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Anhang

Interviewleitfaden

Persönliches

Zunächst habe ich einige allgemein Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen.

- In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
- Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?
- Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?
- Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?
- Mussten Sie Mitarbeiterinnen aufgrund von Corona in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?
- Wie viele MitarbeiterInnen mussten Sie in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?
- Wie fühlen sie sich, wenn Sie an die Coronakrise denken?
- Welche Auswirkungen hat die Coronakrise auf Ihr Unternehmen?

Corona Kommunikation

Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern in der Coronakrise.

- Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren Mitarbeitenden zu kommunizieren? D.h. , Hatten/Haben Sie einen Krisenplan für Ihre Mitarbeiterkommunikation in einer solchen Krise?
- Wie haben Sie in der Krise mit Ihren Mitarbeitenden kommuniziert?
 - War das v.a. persönlich, oder auch schriftlich oder über Medien?
- Hatten/Haben Sie eine Strategie für die Mitarbeiterkommunikation?
- Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit seinen Mitarbeitern kommunizieren/interagieren soll?
- Haben Sie sich Tipps von anderen Geschäftsführern, Beratern, o.Ä. geholt?
- Welche Kommunikationsmittel haben Sie in der Krisenzeit für die Mitarbeiterkommunikation verwendet?
 - Multimedia, Meetings, Mails, Intranet, Umfragen etc.
- Wie oft haben Sie die Mittel/ den Kanal verwendet um mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?
- Wie wichtig war Ihnen bei der Kommunikation das Feedback der MitarbeiterInnen?
- Wie war der Ton Ihrer Mitarbeiterkommunikation?
 - wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig, emotional etc.
- Welche Inhalte kommunizierten Sie Ihren MitarbeiterInnen?
 - Informationen der Regierung, eigene Richtlinien, Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung etc.
- Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Was wollten Sie Ihren MitarbeiterInnen im Gespräch/durch die Medien vermitteln?

- Wie haben Sie die Entscheidung der Kurzarbeit/Kündigung Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert?
 - Welches Kommunikationsmittel haben Sie hierfür verwendet?
 - Welche Tonalität haben Sie bei diesem Gespräch angewendet?
 - Wie haben Sie reagiert, wenn Ihre MitarbeiterInnen daraufhin Emotionen gezeigt haben?
 - Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie daraufhin verändert oder haben Sie sie beibehalten?
- Welche Gefühle lösten die Mitarbeitergespräche über die Kurzarbeit bzw. Kündigung bei Ihnen und Ihren MitarbeiterInnen aus?
- Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?
- Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?
- Waren sie im Mitarbeitergespräch ehrlich, wenn Ihre MitarbeiterInnen Sie danach gefragt haben?

Rückblick

- Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?
 • Und wenn ja, warum?
- Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?
- Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?
- Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

Soziodemographie

Zum Schluss habe ich noch zwei soziodemographische Fragen an Sie:

- Wie alt sind Sie?
- Welches Geschlecht haben Sie?

Vielen Dank für Ihre Zeit und das ausführliche Interview. Wie bereits eingangs erwähnt werden all Ihre personenbezogenen/firmenbezogenen Daten anonym und vertraulich behandelt!

Interview-Transkripte

Interview 1

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und werden nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B1: Perfekt.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B1: IT Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B1: Geschäftsführender Gesellschafter.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B1: Seit (..) 2011.

I: Oh wow, gratuliere.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B1: 12

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B1: Ja, ich musste sie alle in Kurzarbeit schicken.

I: Wie fühlen Sie sich wenn Sie an die Corona Krise denken?

B1: Bitte nochmals die Frage.

I: Wie fühlen Sie sich wenn Sie an die Corona Krise denken? Welche Gefühle kommen in Ihnen hoch?

B1: Nachdem ich nun keine Nachrichten mehr sehe, damit den kurz nicht mehr sehe, ist Corona kein Reizwort mehr für mich.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B1: Also es waren auf jedenfall finanzielle Auswirkungen. Sonst hätte ich meine Mitarbeiter nicht in Kurzarbeit schicken müssen.

I: Danke.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

B1: Ok.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B1: (4) Also nachdem wir ein kleiner Betrieb sind und wir schon in einer Krise ist, wenn einer plötzlich krank ist oder länger ausfällt, (.) haben wir im managen solchen Situation auf jedenfall Erfahrung.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B1: Per Telefon, per WhatsApp und per Mail. Und (.) wobei auch persönlich.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie? Speziell weil Sie ja erwähnt haben, dass Sie auch bei Krankheit immer einen Plan haben.

B1: Ja hatten wir. Nachdem wir ein kleines Unternehmen sind und jeder immer über alles weiß und jeder alles übernehmen kann, leben wir einfach die Ehrlichkeit und Offenheit. Verschweigen bringt für uns auch nichts.

I: Das heißt Ihnen war die Ehrlichkeit und Offenheit bei der Kommunikation ganz wichtig?

B1: Ja, genau.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B1: Nein.

I: Haben Sie vielleicht Tipps von Beratern oder anderen Partnern erhalten?

B1: Also in Bezug auf die Kommunikation nein. Ich habe nur die Mitarbeiter darauf angesetzt, dass die MitarbeiterInnen mir alle Information über neue Regierungsanordnungen geben, da ich ja den Laden mehr oder minder dann alleine schupfen musste und daher keine Zeit für

das hatte. Die sitzen ja zuhause und drehen Däumchen und bekommen dass alles noch gezahlt.

I: Sie haben vorhin erwähnt, dass sie persönlich, schriftlich und über Medien mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben. Welche Kommunikationsmittel haben Sie hierfür verwendet?

B1: WhatsApp, Mail, Telefon und wenn einer da war persönlich.

I: Das heißt über Intranet nicht?

B1: Nein, dafür sind wir zu klein.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B1: Puh (.) das ist schwer zu sagen. Technikkollegen eher wenig. Die die die Buchhaltung macht bisschen öfter, weil da viele Nachfragen waren. Ich musste ja alles selber machen. Wenn es dringend war habe ich angerufen und wenn ich was großes schicken musste, hab ich das alles per Mail gemacht.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es Ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B1: (4) Wenn ich jetzt sage, dass es mir relativ egal ist, wie es den Mitarbeitern geht und im Vordergrund die Firma steht, dass die überlebt und dass die Angestellten einen Job haben, ist das wohl die ehrlichste Antwort. Mir war es relativ egal, ob die sich daheim nicht wohl fühlen, kann ich es auch nicht ändern. Nachdem es gerade im Handel keine klaren Regelungen ab, ob wir offen haben dürfen oder nicht, haben wir einfach ins blaue hinein den Laden offen gehalten. Wir haben einfach offen gelassen, aber ich wollte keine Mitarbeiter da haben. Speziell wenn es hart auf hart kommen wäre und wir eine Anzeige bekommen hätten, weil wir offen hatten, dann trifft es nur mich und nicht auch noch den Arbeiter. Alle weg, Risiko minimiere und wenn ich etwas bekomme, kann ein anderer den Laden offen halten. Wenn alle da gewesen wären und einer hätte etwas gehabt, hätten wir zusperren können. Also von dem her, war es mir relativ wurscht wie es denen geht.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch?

B1: Gereizt.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, Vorgehensweisen?

B1: Also natürlich wurde über all das diskutiert, wenn man schon geredet hat. Wie gesagt, ich hab die Informationsbeschaffung ja ausgelagert und da kamen natürlich immer wieder Infos der Mitarbeiter zurück. Richtlinien habe ich aber nicht kommuniziert, weil ich war ja alleine in der Firma und so wie das anderen Firmen machen, dass sie Plexiglas aufstellen, das ging bei mir einfach nicht.

I: Haben Sie Ihre persönliche Meinung zum Thema Corona kommuniziert?

B1: (5) Ja natürlich. Wie gesagt, wir sind klein, da gibts (3) keine Geheimnisse.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation?

B1: Naja, ich wollte alle Infos kommunizieren, also der Regierung aber auch das ich das Geschäft am Laufen halte und wir das schon irgendwie schaffen. Und natürlich die Richtlinien.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B1: Ähm (7) ähm. Der eine Kollege ist knapp um die (..) 60 und hat eine medizinische Vorgeschichte. Also wie das begonnen hat mit Lockdown und so, war mir nur wichtig, dass der gesund bleibt und zuhause bleibt. Aber da war noch keine Rede von Kurzarbeit weil erst im Nachhinein das möglich war.

I: Das heißt Sie haben das persönlich gemacht?

B1: Nein, fern mündlich.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B1: Bitte was?

I: Welchen Ton hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B1: Entspannt und locker wie immer.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B1: (..) Nein. (4) also sie haben Verständnis gezeigt. Sie haben das als logische Maßnahme gesehen und unterstützt.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B1: (3) Ich bin normal und locker an das ran gegangen.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B1: Natürlich.

I: Das heißt, wenn die MitarbeiterInnen nachgefragt haben, waren Sie immer ehrlich?

B1: Na sicher.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B1: Nein. Es wird zwar jetzt wieder mehr persönlich kommuniziert, weil ja auch die Mitarbeiter teilweise wieder da sind, aber die Mittel sind gleich geblieben.

I: Und Ihre Tonalität?

B1: Na das kommt drauf an mit welchen Kunden ich untertags zu tun hab. Wenn ich den ganzen Tag nur Leute habe die mich nerven dann bin ich auch den ganzen Tag angezwiebert, aber das ist auch so wenn kein Corona da wäre. Aber das sieht jeder nach. Jeder kennt das wenn man nur mit Deppen zu tun hat, dass man den anderen dann in Ruhe lässt. Aber jetzt gibt es keine Schonfrist, weil wenn etwas zu bereden ist, muss es beredet werden. Egal ob ich gut drauf bin oder nicht. Weil es ist ja kein Dauerzustand sondern situationsabhängig.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B1: (6) Ich hätte jetzt keine Schwierigkeiten gesehen.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B1: (4) Nie mehr selbstständig machen. Sonst, sonst gibt es nichts. Wirtschaftlich haben wir vor der Krise und nach der Krise alles richtig gemacht und ob das wirklich so ist, werden wir wie immer im Leben erst später sehen. Aber ich blicke da jetzt sehr optimistisch in die Zukunft.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B1: (.) Ich hätte nichts zum Hinzufügen.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B1: (..) Ähm (.) 42.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich ausfüllen?

B1: Ja.

I: Super, vielen Dank. Vielen lieben Dank für die Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten und Ihr Engagement. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B1: Sehr gerne. Ihnen auch Gesundheit.

Interview 2

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen, dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B2: Ok.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B2: Computerhandel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B2: Geschäftsführer

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B2: Seit 1991.

I: Oh wow, gratuliere.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B2: 15.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B2: Ja.

I: Wieviele?

B2: Alle.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B2: Wie immer.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B2: (4) Umsatzrückgang.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

B2: Passt weiter.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B2: Ja. Plan hatte ich aber keinen. Wir haben regelmäßig Videokonferenzen und das war nix Neues für uns.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B2: Wie ich gerade erwähnt habe, Videokonferenz.

I: Also keine Mails und kein Telefon?

B2: Nein, Telefon schon auch.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B2: Das ich was hatte?

I: Eine Strategie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation?

B2: Nein, nein.

I: Haben Sie sich eingeleesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B2: Nein, gar nix.

I: Haben Sie vielleicht Tipps von Beratern oder anderen Partnern erhalten?

B2: Nein.

I: Das heißt, Sie haben vor allem multimedial, also über Videomeetings, mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert?

B2: Ja.

I: Und über Intranet?

B2: Nein.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B2: Einmal am Tag. (.) und (.) so zwischen 30 Sekunden bis eine halbe Stunde.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B2: (.) Ja natürlich. Das ist auch die erste Frage, wenn Sie eine Videokonferenz machen.

Wie läuft's bei euch? Wenn Sie das mit Feedback meinen, dann ja.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch?

B2: Absolut wie immer. Absolut so wie immer. Absolut gechillt.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B2: Es wurde nur geschäftlich geredet. Es gab keine anderen Themen. Ich habe gesagt, ich melde Kurzarbeit an und dann schauen wir weiter. Und die 3 Monate laufen noch also ja.

I: Haben Sie Ihre persönliche Meinung zum Thema Corona kommuniziert?

B2: (.) Nicht das ich wüsste.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B2: Geschäftliches.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B2: Wir haben noch persönlich in der Firma geredet.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B2: Ganz normal wie immer.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B2: (.) Die haben gesagt, ja passt schon. 0 Emotionen haben die gezeigt.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B2: (.) Das waren keine besonderen Gespräche. Wir haben das einfach zwischen Tür und Angel gemacht und ja da hab ich gesagt wir machen Kurzarbeit und die haben gesagt ja passt schon.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B2: Nein.

I: Gab es Mitarbeiter die danach gefragt haben?

B2: Nein.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B2: Nein.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B2: (10) Einhalten von (.) Terminen (.) bei den Kunden.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B2: (.) Das man eigentlich die Bude zumachen könnte und man könnte die ganze Sache (.) über (.) über Videokonferenzen machen.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B2: (.) Nein.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B2: (.) 60.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B2: Ja, ja männlich.

I: Super, vielen Dank. Vielen lieben Dank für die Zeit die Sie sich heute genommen haben.

Vielen Dank für die Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B2: Kein Problem gerne. Bis dann.

Interview 3

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B3: Sehr gerne.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B3: Werbemittelgroßhandel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B3: Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B3: Seit 10 Jahren.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B3: 26 Mitarbeiter.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B3: Ja, alle.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B3: (.) Puh, es ist ein reines Troubleshooting gewesen und jetzt (.) die erste Phase war für uns würde ich jetzt sagen fast sogar leichter, als jetzt. Im ersten Moment haben wir einfach gesagt wir müssen das Problem jetzt lösen und dass ist uns auch gut gelungen (.) es hat alles gut gepasst. Jetzt ist (.) das Problem (.) einfach täglich da und wir wissen nicht wohin die Reise hingeht. Das ist eigentlich die Problematik. Probleme lösen war für mich leichter gewesen als jetzt wo wir abwarten müssen, wohin es geht.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B3: (.) Naja kurzfristig (.) eine sehr positive weil es uns gelungen ist (.) von einen auf den anderen Tag (.) umzuswitchen und Masken und Desinfektionsmittel zu verkaufen. Jetzt ist dieser Hype weg und wir müssen schauen wie wir unser Standardgeschäft wieder in Schwung zu bekommen.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren? Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B3: (.) Krisenplan hatten wir ein wenig drinnen aber nicht in dieser Dimension. Ich glaub es war weder ich noch wer anderer auf das vorbereitet.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B3: Naja also zu Beginn sehr unterschiedlich. Also wo klar war das der Shutdown kommt, ich glaube im März war das, und der erste Arbeitstag war der 16., da habe ich mich am 15. schon darauf vorbereitet und davor schon alle Privatnummern gesammelt und habe am Samstag glaub ich den 14. alle Leute persönlich angerufen. Wir haben uns vorher aber schon darauf vorbereitet und am Arbeitsplatz (.) schon so präpariert (.) dass alle von Zuhause arbeiten können. (.) Ich habe rausgegeben, dass alle, die in die Firma kommen, bekommen das Taxi bezahlt, die selber kein Auto haben, dass sie nicht öffentlich fahren müssen. Und die von weiter her gekommen sind, die haben von zuhause aus gearbeitet. Ja und so haben wir den ersten Punkt überwunden. Mit dem Shutdown konnte ich die Firma nicht zu machen, weil wenn ein Auftrag rein kommt, muss der abgearbeitet werden. Daher tauschen unsere Teams im Büro einfach alle Wochen und nur 1/3 der Belegschaft ist da.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B3: Naja ich hatte eine, die eigentlich sehr spontan entstanden ist. Das war wie gesagt das persönliche Gespräch am Telefon und dann die (.) die (.) Leute die im Office waren, hatten Meetings von mir angesetzt. Wie gesagt wir sind 26 Leute und haben über 750 m2 und somit wenn nur 1/3 des Teams da ist kann man sich großzügig auseinander setzen ohne dass man Sorge hat sich anzustecken. Generell habe ich dann auch raus gegeben, dass man Maske tragen muss. Also wenn man am Arbeitsplatz sitzt nicht aber wenn jemand zum Schreibtisch kommt, setzen beide die Maske auf und wenn wir gehen auch.

I: Weil Sie nun von Ihrer Strategie sprechen. Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B3: Ganz ohne Einlesen und Beratung. Einfach (.) nach Wissen. Man kennt ja seine Mitarbeiter auch schon und weiß dann auch schon wie wird die Reaktion sein wird. Die Zielsetzung war eine klare, wir wollen uns nicht anstecken, wir wollen keine Risiken eingehen aber wir brauchen jeden einzelnen Mitarbeiter und seine Arbeitskraft. Ja und aus dieser Kombination ist dann eben die Strategie entstanden.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Videomeetings und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle?

B3: Naja also wir haben eine Whatsappgruppe eingerichtet und das hat viel gebracht und da ist viel Kommunikation drüber gelaufen und (.) natürlich klassische Medien. Da habe ich ein Video versandt an einem Wochenende, dass mich die Leute auch wieder sehen weil man hat sich da ja dann viele Wochen nicht gesehen. Zoom haben wir extra nicht begonnen weil manche dann privat doch nicht ausgelegt sind, dass sie so kommunizieren können. Wir haben unterschiedliche Altersgruppen bei uns im Haus und (.) war für mich besser zu sagen, wir machen das persönlich oder per Mail bei denen die daheim sind.

I: Und über Intranet wurde auch kommuniziert?

B3: Nein, dass haben wir nicht verwendet.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B3: Puh (.) Gute Frage (.) Per Mail sicher mehrmals wöchentlich und persönlich, wenn die Leute in der Firma waren. Ich war ja jeden Tag anwesend. Also ich habe die ganze Zeit durchgemacht und (.) somit hatte ich auch zu den Leuten im Haus Kontakt. Weil wir fahren ein 3er Rad, sodass sich nicht alle anstecken können und wir nicht komplett zusperren müs-

sen. Wobei die Risikogruppen ganz schwer nur zu überzeugen waren, zuhause zu bleiben. Die wollten immer kommen.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B3: Unbedingt! Also das war das Wesentlichste von Beginn an. Also wenn Sie 26 Personen durchtelefonieren an einem Samstag ist das natürlich enorm aufwendig aber das ist das wichtigste, dass man ein Gefühl für die Leute bekommt und wie es privat bei ihnen ist und mit den Kindern und mit der Schule und und und. Einfach das man das in die Planung mit aufnehmen kann.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch?

B3: (.) Sicher nicht pessimistisch. Ich sag einmal realistisch und weniger (..) wie soll ich sagen, sicher einfühlsamer.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B3: Generell eine eigene Einschätzung. Wir haben alles kommuniziert. Wir haben auch kommuniziert wie wir die Kurzarbeit anmelden. Wir haben kommuniziert wie viel Unterstützung wir von der Bank einholen und wie wir das machen. Wir haben alles kommuniziert. Es war alles ganz offen.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B3: Sicherheit. Einige waren wirklich sehr unsicher und sind es auch noch jetzt und es war eine psychische Belastung in dieser Zeit, die noch nicht vorbei ist. Da ist Sicherheit geben einfach sehr wichtig.

I: Mit Sicherheit meinen Sie auch Vertrauen geben?

B3: Ja, auf jeden Fall.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B3: Viele meiner Unternehmerfreunde haben die Leute gleich beim Shutdown gekündigt aber das war mir klar, dass ich das nicht mache. Da jeder für den Antrag der Kurzarbeit sein Einverständnis geben musste, ist das persönlich passiert. Das war auch wieder mühsam, weil ich nicht wollte, dass jeder ins Büro kommt, aber irgendwie benötigt man dann die Unterschrift, aber dafür haben wir auch eine Lösung gefunden.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B3: (3) Zurückhaltend, optimistisch, vertrauensgebend und neutral.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B3: Ja (.) das war alles gemischt dabei. Also (.) wirklich (.) total unsicher, total optimistisch. Niemand wusste da noch wo die Reise hin geht.

I: Haben Sie Ihre Kommunikation aufgrund der Emotionen Ihrer Mitarbeiter verändert?

B3: (.) Puh, eigentlich nicht. Ich bin generell immer ein sehr offener Mensch mit allen Leuten. Ich hab den unterschiedlichsten Leuten zusätzlich eventuell eine Bevorschussung angeboten, wo ich mir denke, dass es ein bisschen problematisch sein könnte in der Zeit und ja ich bin bzw. ist es jetzt noch immer so, dass ich auf die Leute individuell eingehe.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B3: (.) Für mich ist es darum gegangen, dass ich vermittle, dass ich niemanden verlieren will. Und (.) das haben wir auch durchgezogen.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B3: (4) Eigentlich ganz offen auch ganz klar gesagt, welchen Überbrückungskreditrahmen wir beantragen werden und (.) das haben wir schriftlich in einem Mail raus gegeben.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B3: Wir haben es so klar kommuniziert und die Leute wissen, dass wir sehr bedacht sind und sie wissen, dass wir (.) sehr gut kaufmännisch bedacht sind und das wir einen Polster haben und wie gesagt wir haben es ganz klar kommuniziert wie wir die Zeit mit Corona überstehen wollen.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.? Und wenn ja, warum?

B3: (.) Nein jetzt ist es nicht mehr so oft. Jetzt ist hier schon viel Routine rein gekommen, wenn die Leute da sind und wir bleiben auch in diesem Rad System und wie gesagt, ich bin mir nicht sicher, ab wann die Kunden wieder da sind und wir aktiver an alles ran gehen können. Alles andere ist in die Routine gegangen und funktioniert ganz super.

I: Das heißt die persönlichen Gespräche haben sich aber vermehrt, weil die Leute wieder mehr im Büro sind?

B3: Ja, genau. Wir haben unser Rad und so sehen wir die Mitarbeiter jetzt auch wieder mehr, weil ich ja sowieso auch da bin und ja da habe ich die Leute sowieso an der Hand.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B3: (3) Also Schwierigkeiten würde ich jetzt nicht sagen, aber (.) es hat extrem viel Energie verbraucht also von mir, von der Person her, die Unsicherheiten auszugleichen, selber nicht wissen wohin die Reise geht und den Leuten die Sicherheit zu geben, dass das alles in Ordnung ist. Aber nicht, dass das alles in Ordnung ist, dass schön zu reden sondern zu sagen, dass wir gemeinsam einen Weg gehen. Auch wenn man selber große Risiken eingeht, wie der Überbrückungskredit.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B3: (4) Bitte die Frage nochmals.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B3: (.) Dass die Leute eh alles vertragen, was Sache ist. (.) Auch wenn man sich manchmal denkt, nein das sagen wir lieber nicht und das auch besser nicht. Die Leute vertragen es eh und wenn die Dinge ausgesprochen sind, ist es für alle leichter.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B3: (..) Also für die Zukunft ist es das Thema, dass man nicht weiß, wohin die Reise weiter geht, weil manche Leute sich an Homeoffice gewöhnt haben, sie fordern es regelrecht ein und so weiter. Es sind jetzt Themenstellungen mit denen man konfrontiert ist, wo man sagt, das ist nicht das unmittelbare Problem, es ist eh gelöst, aber in der Zukunft wie wird die weitere Arbeitsweise sein. Und das ist auch ein Gedanke, wo wir nicht wissen, wohin die Reise geht.

I: Danke für die Anmerkung.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B3: 52.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B3: Ja.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B3: Ja, sehr sehr gerne und wenn Sie noch Ergänzungen brauchen, melden Sie sich. Schönen Tag und bleiben Sie auch gesund!

Interview 4

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B4: Sehr gerne.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B4: IT Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B4: (.) Mädchen für alles und Teilinhaberin.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B4: Seit (.) 1995.

I: Wow.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B4: Momentan sind wir 18.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B4: Kurzarbeit. Wir sind alle auf Kurzarbeit.

I: Alle Mitarbeiter?

B4: Ja, alle 18.

I: Wie fühlen Sie sich generell, wenn Sie an die Corona Krise denken?

B4: Ich fand es großartig, muss ich ehrlich sagen. Also eigentlich darf ich das gar nicht sagen aber jetzt mittlerweile schon. Ich hoffe, dass die Leute draus etwas gelernt haben. Es war ruhig. Wir hatten Arbeit, zwar weniger als normal aber doch Arbeit und es war ein bisschen ein Geldfluss da. Aber diese Ruhe überall war für mich gut.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B4: Ja, natürlich finanziell. Wir haben Gott sei Dank vor Corona noch einen Puffer aufgebaut um in Corona nicht zugrunde zu gehen und wir konnten viel Homeoffice machen und damit die Kunden von daheim betreuen und so mussten wir nicht auf 0 gehen. Wir sind immer in Kontakt geblieben mit allen Mitarbeitern und es war total ok. Natürlich nicht so wie früher aber es hat gut funktioniert und wir musste nicht auf 0 runter fahren.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren? Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B4: Nein, gar nicht. Wir haben natürlich alle Mitarbeiter mit Teams und Zoom kontaktiert. Also wir hatten wöchentliche Konferenzen aber einen Plan hatten wir nicht, es hat sich alles im Laufe ergeben.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B4: Also (.) per Telefon. Wir waren alle erreichbar. Über Handy oder umgeleitet. Und (.) wenn es etwas Konkreteres war, haben wir mit derjenigen oder demjenigen Mitarbeiter per Mail kommuniziert.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B4: Hm (.) nein. Wir sind eine kleine Firma und es ergibt sich immer irgendwie irgendwas. Also keine Strategie, keine Planung, natürlich sehr grob schon, aber meistens passiert das alles im Laufe des Arbeitens.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B4: Nein, nein.

I: Und haben Sie sich vielleicht Tipps von anderen Geschäftsführern, Freunden, Beratern o.Ä. geholt?

B4: (.) Ähm ja, also wir (.) sind zu 4. mit den Teilhabern und wir haben im Groben kommuniziert aber das war eigentlich auch mit den MitarbeiterInnen gemeinsam. Natürlich hatten wir kleine Geheimnisse die wir nicht erzählt haben aber organisatorisch haben wir alle zusammengearbeitet. Auch Mitarbeiter sind mit Vorschlägen gekommen und wir haben gemeinsam eine Lösung gesucht. Wir sind alle da gewesen und hatten keine Vorbereitung.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Videomeetings, Mails, Persönlich und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle?

B4: (.) Nein sonst über keine Kanäle mehr.

I: Auch nicht übers Intranet.

B4: Nein.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B4: Puh (.) Zoom haben wir vorher und jetzt auch nicht mehr verwendet. Also wir haben es nur in der Krise einmal in der Woche verwendet für die Konferenzen. Teams haben wir auch nur während Corona verwendet. Mails haben wir sowieso verwendet, in punkto Arbeit, konkrete Aufträge und so, haben wir eben über Mails gemacht aber meistens kommunizieren wir persönlich über Telefon. Aber jetzt nach der Krise kommunizieren wir persönlich in der Firma.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B4: Ja, ja, sowieso. Das war auch eine große Hilfe.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B4: Also das war wie immer. (.) Also von meiner Seite war ich immer optimistisch. Ich habe immer auch die gute Seite von dem ganzen angeschaut und den Mitarbeitern Mut zugesprochen, auch wenn das nicht nötig war, weil keiner in einer bedrängten Situation war.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B4: (.) Also (.) während den Konferenzen haben wir einen Rückblick gemacht, was war in der Woche vorher, was ist passiert und immer die Gefühle der Mitarbeiter wie das geht und sollten wir mehr arbeiten, mehr Hilfe anbieten oder so etwas. Nach dem Geschäftlichen haben wir Informationen über Regierungssachen ausgetauscht und dann waren auch die Fragen der Mitarbeitern wie das mit dem Geld funktioniert und da wurden auch die Fragen geklärt. Und am Ende war auch Spaß und wir haben gescherzt und gelacht. Also es war nicht nur eine Krisensitzung, sondern was uns in unserem täglichen Doing fehlt und was uns eben bevorsteht. Aber das war sehr gut, weil dafür hatten wir vorhin keine Zeit und das hat immer gut getan.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B4: (..) Bitte nochmals die Frage.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B4: (..) Naja unser Ziel war, dass sich unsere Mitarbeiter gut fühlen und keine Sorgen haben, dass etwas schief geht und sie keinen Job mehr haben und so weiter. Wir wollten uns bei ihnen bedanken, dass sie bei uns sind und dass sie sich keine Sorgen machen müssen. Wie gesagt wir haben keine großen Geheimnisse und sie alle können alles sehen und sie fühlen es natürlich, es war natürlich nicht wie in der normalen Zeit aber sie haben die Bestätigung von uns bekommen, dass das einige Zeit noch so weiter gehen kann und Gott sei Dank hat es nicht so lange gedauert, dass es Probleme oder größeren Sorgen gab.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B4: Persönlich, face-to-face. Bevor der Lockdown war.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B4: Wie immer.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B4: (.) Nein, eigentlich nicht. Keiner hat irgendetwas gesagt oder getan.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B4: Also (.) natürlich hatte ich nicht die Ruhe wie immer, aber ich wollte Sicherheit vermitteln. Immerhin war es unser ganz großes Ziel weiter zu machen und keinen zu kündigen.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B4: (.) Alles persönlich und wir haben ganz offen darüber geredet.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B4: Nein.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B4: Nein, wir sind alles ruhig angegangen und haben ihnen Sicherheit gegeben, dass alles noch gut ist. Wir haben natürlich alle zurückschrauben müssen, aber sonst haben wir alles gleich gelassen.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B4: (8) Also ehrlich gesagt gab es keine Schwierigkeiten.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B4: (..) Na das wir alles besprechen können, alles offen legen können und ruhig angehen können und wenn man selber ruhig ist, beruhigt sich die andere Seite dann auch. Also ich

war früher auch schon ruhig und ich war es auch in der Corona Zeit und das hat super geklappt und die Offenheit ist natürlich wichtig.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B4: (3) Nein ich glaube nicht.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B4: Ich bin 54.

I: Und als Geschlecht darf ich weiblich notieren?

B4: Genau.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B4: Kein Problem. Es tut mir auch sehr gut, wenn ich helfen kann.

I: Dankeschön.

Interview 5

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B5: Ok.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B5: IT Handelsbranche.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B5: Eigentümer und Inhaber.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B5: (.) Jetzt sind es 11 Jahre.

I: Wow.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B5: Angestellt sind derzeit 32.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B5: Ja, einen musste ich kündigen, die anderen in Kurzarbeit schicken.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B5: ((lacht)) ich würde sagen was unsere Regierung und Wirtschaftskammer betrifft viel Wut und Grant.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B5: (.) Massiven Umsatzeinbruch und Geschäftsrückgang und (.) Stornierung aller Projekte. Die Kunden haben im Prinzip die geplanten Investitionen, die Infrastruktur die sie anschaffen wollten, ersatzlos gestrichen.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren? Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B5: Nein. Überhaupt nicht. So etwas plant man nicht, also ich nicht.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B5: (.) Also wir haben per Teams kommuniziert und wir hatten auch (.) im Büro (.) Kleintreffen, wo wir uns Face-to-Face getroffen habe. Also speziell wenns um kritische Dinge gegangen ist. Ah und wir nutzen Telefon und Mail natürlich auch.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B5: (.) Nein.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B5: (.) Nein das Buch liegt immer noch ungelesen zuhause am Nachtkasterl. Geöffnet habe ich es zwar, aber gelesen habe ich es nie, weil es mir in der Kurzarbeit dann doch nicht so geholfen hat.

I: Und haben Sie sich vielleicht Tipps von anderen Geschäftsführern, Freunden, Beratern o.Ä. geholt?

B5: Ja, schon natürlich, natürlich. Ich habe dann mit einem Geschäftspartner Rücksprache gehalten wie man da weiter tun kann. Also ja schon.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Videomeetings, Mails, persönlich und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle?

B5: Nein.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B5: (2) Das war total unterschiedlich. (.) Am Anfang, also die ersten Wochen nach dem Shutdown, waren für uns extrem stressig, weil einige Firmen noch nicht mit Remote Lösung versorgt waren. Da war für uns unglaublich viel zu tun. Da haben wir permanent laufend über alle Kanäle kommuniziert. Dann ist es aber schnell ruhiger geworden. Fast schon gespenstisch. Da hat es sich auf einmal die Woche auf Teams beschränkt bzw. Kleinigkeiten schnell per Mail abgeklärt worden. Jetzt läuft es langsam wieder an, es ist immer noch sehr wenig aber es kommt wieder. Ich würde sagen jetzt kommunizieren wir so ca. dreimal die Woche.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B5: (2) Wie meinen Sie das Feedback? Also von den Mitarbeitern zu den Entscheidungen und so?

I: Ja, genau.

B5: Ja, wir haben natürlich nachgefragt und sie haben alle eigentlich viel Verständnis gezeigt.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B5: Niedergeschlagen. Also es macht keinen Spaß sowas.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B5: Also Richtlinien und so wurden wir ohne hin total zugepumpt, also nein das haben wir nicht kommuniziert. Ich habe ihnen nur die Situation klar gelegt, wie das ab jetzt in der Firma ist und ich habe auch mit anderen Kunden (.) also die Geschäftsführer durchtelefoniert und gefragt wie es dort weiter geht (.) um ein bisschen ein Bild zu bekommen. Und das habe ich dann auch kommuniziert (.) und (.) wie die Aussicht ist und (2) ja das habe ich dann auch (.) wöchentlich upgedatet und (.) ja das war es dann eigentlich. Also meine persönliche Meinung habe ich natürlich auch kundgetan, ich glaub das hat jeder, aber im Prinzip war es im Grunde wie es momentan aus der Sicht der Firma ausschaut und dass ich natürlich meine positive Prognose, also dass ich überzeugt bin, dass die Firma das überleben wird, den Mitarbeitern mitgeteilt habe.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B5: Ich wollte Vertrauen und Zuversicht vermitteln. Ich gehe davon aus, dass sich das Ganze, zwar erst im Herbst für uns normalisieren wird, aber dann brauch im meine Mitarbeiter wieder und daher muss ich sie motivieren. Ich wollte mich auch auf keine Diskussion einlassen. Ich habe klar kommuniziert, wir brauchen die Kurzarbeit und da habe ich auch keine Diskussion aufkommen lassen, weil die Alternative wäre Kündigung gewesen, aber das wussten sie.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit bzw. Kündigung verständigt?

B5: Persönlich. Ich finds total wichtig, dass solche Sachen Face-to-Face kommuniziert werden müssen.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B5: Auch niedergeschlagen. Die Stimmung war nicht am Höhepunkt. ((lacht))

I: Wie haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch reagiert?

B5: Verständnisvoll.

I: Und der eine der gekündigt wurde?

B5: (.) Naja, der war natürlich am Wenigsten begeistert, aber er war das jüngste Mitglied bei uns, er war erst 3 Monaten bei uns. Und eigentlich ist er nicht gekündigt worden, sondern seine Probezeit ist einfach ausgelaufen und (.) ja. Es wäre mir dann einfach zu teuer gewesen ihn auch in Kurzarbeit zu schicken, weil sie sehr teuer ist. Da wollte ich einfach die anderen Mitarbeiter erhalten.

I: Haben Sie Ihre Kommunikation aufgrund der aufkommenden Emotionen verändert?

B5: Eigentlich nicht, weil ich wusste dass ich diese Schritte gehen muss, wenn das Unternehmen überleben soll.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B5: (2) Gefühle bei mir (2) eher eine Erleichterung, dass sie es so gut aufgenommen haben und so verständnisvoll.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B5: (5) Keine Details. Nur das wir es überleben werden. Keine Details, nein.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B5: (.) Nein. Gab es nicht. Ich habe nur die Information gegeben, welche Kunden, welche Ausfälle haben und (.) was das für uns heißt. Also es sind keine detaillierten Zahlen kommuniziert worden.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B5: Nein. Wichtig war einfach nur, dass der Betrieb läuft, dass das Homeoffice läuft und dass die Mitarbeiter ihre Aufträge bekommen und diese dann innerhalb einer gewissen Zeit erledigen.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B5: (12) Puh größte Schwierigkeit. Wahrscheinlich zu bleiben und nicht alles hinzuwerfen, aber nicht wegen den Mitarbeitern, sondern wegen der Wirtschaftskammer und den Maßnahmen. Mittlerweile kann ich wenigstens schon lachen und ärgere mich nicht mehr nur.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B5: (4) Ich habe gelernt, alles so zu machen, wie ich es schon immer gemacht habe. Also wenn etwas Dringendes ist machen wir das persönlich also Face-to-Face, das habe ich immer so gemacht. (3) Das einzige was mir noch einfällt ist, dass es gut ist, sich mit anderen Geschäftsführern bei solchen Themen abzustimmen, um zu wissen, was da auf einen zukommen kann und man dann nicht mehr so überrascht ist. Das habe ich vorher auch noch nie gemacht und diesmal habe ich aber mit einem anderen Geschäftsführer über das Thema geplaudert und uns ausgetauscht, wie er das so gemacht hat und so haben wir gemeinsam einen guten Weg gesucht, wie man das alles kommuniziert.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B5: Nein, eigentlich nicht. Also generell ist es nur so, dass ich E-Mail als ein sehr schlechtes Kommunikationsmittel befinde, also maximal um etwas zu dokumentieren oder etwas zusammenzufassen aber nie Themen über Mail zu besprechen, also ich finde die schriftliche Formen sind bei heiklen Themen immer eine Katastrophe. Leichte Themen kann man durchaus über Teams, also (.) über Videochat machen. Also alles wo es um das Eingemachte geht, wo Emotionen da sein können, sollte immer unbedingt persönlich stattfinden. Ich finde auch Telefon für solche Gespräche ganz schlecht.

I: Interessant, danke für das Detail.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B5: (.) Noch 47.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B5: Genau.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B5: Bitte bitte. Wiedersehen.

Interview 6

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B6: Perfekt.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B6: IT Dienstleistung und IT Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B6: Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B6: 20 Jahre.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B6: 44.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B6: (.) Kurzarbeit ja, kündigen nein.

I: Wie viele MitarbeiterInnen mussten Sie in Kurzarbeit schicken?

B6: (.) Alle, weil anfangs ging es ja nicht das nur ein paar Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt werden. Daher haben wir alle geschickt, wobei wir das nicht getan hätten, wenn wir nur ein paar schicken hätten können.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B6: (2) Neutral.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B6: (2) Momentan keine.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B6: Ja wir haben schon seit Jahren einen und zwar, dass wir innerhalb weniger Stunden auf Remote switchen könne und per Videokonferenz weiter arbeiten und kommunizieren können, wenn es notwendig ist.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B6: (2) Teams und persönlich.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B6: (.) Ja.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B6: Wir leben davon, dass wir solche Konzepte für die IT verkaufen. Also ja wir leben das was wir verkaufen auch selbst.

I: Und haben Sie sich vielleicht Tipps von anderen Geschäftsführern, Freunden, Beratern o.Ä. geholt?

B6: Nein.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Videomeetings und persönlich mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle wie Mail, Intranet?

B6: Mails natürlich auch noch.

I: Whatsappgruppen oder Ähnliches haben Sie nicht verwendet?

B6: Nein.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B6: (2) Täglich. Außer das Feedback, was wir eingeholt haben, natürlich.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B6: Ja.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B6: (.) Wie immer.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B6: (5) Ein Mix aus allem.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B6: Transparenz, (.) Zuversicht, Sicherheit und ja.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B6: Videokonferenz, also Microsoft Teams. Also nach dem Lockdown haben wir persönlich ein 2er Teamsmeeting gemacht und dann alles besprochen.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B6: Ja, wie immer.

I: Wie haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch reagiert? Haben Sie Emotionen gezeigt?

B6: Ich glaube, dass war damals generell ein sehr emotionales Thema und da hat jeder Emotionen gezeigt.

I: Das heißt, hier haben Sie schon Ängste bei Ihren MitarbeiterInnen bemerkt?

B6: Ja, natürlich.

I: Haben Sie Ihre Kommunikation aufgrund der Emotionen verändert?

B6: (4) im Großen und Ganzen ja.

I: Und wie darf ich mir das vorstellen?

B6: Die Ängste waren jetzt nie so groß, dass ich beruhigen hätte müssen. Ich wollte vermitteln, dass der Arbeitsplatz gesichert ist und wir zuversichtlich sein dürfen.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B6: (.) Keine.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B6: (2) Hm (2) So wie sie war.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B6: Nein.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B6: (..) Nein, wir haben alles gleich gelassen. Wir haben ja eine funktionierende Strategie.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B6: (7) In welchem Zeitraum?

I: Ja, im Zeitraum der Krise.

B6: Dann zeitversetzte Rückantworten von den Mitarbeitern. Also möglicherweise schlechtere Erreichbarkeit, der Gap war einfach zu groß.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B6: (7) Wir hatten ja bereits vorher Kommunikation über Teams. Also für uns hat sich kommunikativ nicht viel verändert, außer das die Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte nicht so oft im Büro waren.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B6: (2) Die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ist gestiegen also in den eigenen Channels. Also diejenigen die Gruppen gebildet haben also über Teams WhatsApp oder sonst was. Auch diejenigen Kommunikanten die normalerweise sehr zurückhalten waren, waren dann recht mitteilungsbedürftig ((lacht)) Je länger das Homeoffice angedauert hat, desto mitteilungsbedürftiger sind sie geworden.

I: Dankeschön für die Anmerkung.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B6: 47.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B6: Ja.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B6: Immer gerne. Sie auch.

Interview 7

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B7: Super.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B7: Industrie, also IT Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B7: Ich bin Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B7: Puh (.) seit 1997.

I: Wow, gratuliere.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B7: Also 11 Fixe und dazwischen ab und zu 5-6 Leute die nach Bedarf eingestellt werden.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B7: Ja, alle meine Mitarbeiter sind bis 16. Juni in Kurzarbeit.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B7: (3) Im Endeffekt ein positives Gefühl. (3) Weil es zeigt wie verletzlich wir sind als Gesellschaft und weil es uns zeigt (.) das es so nicht sein darf.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B7: (.) Wissen wir noch nicht. Weil unsere Aufträge längerfristig sind, sprich Projektarbeit. Das heißt, all das was wir jetzt im März und April abgearbeitet haben, waren natürlich Aufträge die dann im Spätherbst 2019 rein gekommen sind. Also wie jetzt in der öffentlichen Hand in nächster Zukunft investiert wird, ist natürlich schwer zu sagen.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

B7: Ok.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B7: Nein, weil wir den nicht nötig hatten. Das klingt jetzt dumm, aber Mobiltelefonie hat ja funktioniert und unsere Kunden sind in Österreich verstreut und das heißt der persönliche Kontakt zu unseren Kunden ist aufgrund unserer kleinen Firmengröße und aufgrund der Tatsache, dass wir sowieso über elektronischen Weg kommunizieren müssen, auch bei unserer Mitarbeiterkommunikation, nicht eingeschränkt gewesen.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B7: Alles. Wir haben uns darauf geeinigt, dass wir uns zumindestens einmal die Woche in der Firma sehen und (.) wir hatten davor auch nur ungefähr 3 Tage wo alle in der Firma gleichzeitig da waren bzw. zur Verfügung waren, weil ja doch bei unseren Stammkunden Außer-tätigkeiten zu machen sind bzw. Tätigkeiten von zuhause aus erledigt werden können.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B7: (2) Ja, natürlich. Die Strategie die es aber schon seit 1999 gibt, da die Technik verfügbar ist. Das heißt man kann sich natürlich auf zwei Meter gegenüber sitzen und ein Mail rüber schicken von einem Kunden der einem etwas geschickt hat und es weiterleiten, man kann aber auch 70 km entfernt sein (.) es ändert nichts am Ablauf. Dementsprechend war in diesem Fall nicht viel Unterschied.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B7: (3) nein.

I: Oder haben Sie sich vielleicht Tipps von anderen Geschäftsführern, Freunden, Beratern o.Ä. geholt?

B7: Ja, natürlich. Ja ich habe mit einem anderen Geschäftsführer Informationen und Tipps ausgetauscht und da stehen wir immer noch regelmäßig in Kontakt was solche Dinge anbelangt.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Mails, persönlich und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle?

B7: (4) Ja, eigentlich alles. Bis auf Teams haben wir alles verwendet. Wir waren in der Coronakrise nicht so stark im Projektbau drinnen, deswegen waren solche großen Meetings auch einfach nicht notwendig. Aber sonst haben wir alles verwendet.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B7: Täglich.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B7: (2) Ja, das machen wir sowieso (.) weil wir ja kritische Infrastruktur betreuen. Ein Mitarbeiter wohnt sogar über unserem Büro. Also in dem Gebäude das uns gehört gibt es oben noch private Räumlichkeiten und da wohnt ein Techniker von uns und da war es dann sehr einfach den zu fragen, wie es geht. Aber ja, ich bin auf die Mitarbeiter zugegangen und habe sie dann auch gefragt wie es ihnen geht. Natürlich intensiver als sonst, weil sonst die Leute ja 5 Tage unter der Woche zur Verfügung stehen unter Anführungsstrichen gesagt, und beispielsweise bei unserer administrativen Kraft haben wir uns darauf geeinigt, dass sie (..) 3 Tage die Woche in der Firma ist und bzw. dann weil wir ja eine Handels Ges.m.b.H sind und der Warenfluss es benötigt hat, dann war sie eben auch da. Aber bei Wareneingängen hatten wir das Glück das der Kollege genau drüber wohnt und dann ist er einfach runter gekommen und hat halt die Warenlieferung angenommen. Aber sonst war die Kommunikation viel weniger, aber, sagen wir mal, viel lösungsorientierter. Der Smalltalk hat gefehlt, sag ich einmal, dass man fragt, wie war dein Wochenende und so, natürlich hat man das auch gefragt aber natürlich hat man auch gesagt, nächste Woche kommt das und das, wann bist du da und wann soll jemand anderer da sein, was in nicht Coronazeiten selbstverständlich ist, das die Leute da sind, war jetzt nicht mehr selbstverständlich und man musste es koordinieren.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B7: (3) Naja, sagen wir mal so. Also ich fürchte, wobei nein das ist ein gutes Zeichen für mich, ich bin ein bissj ein Mediator, als ich kann mit verschiedensten Menschen relativ gut umgehen. Ich versuche immer mit allen Leuten, also unsere administrative Kraft ist gerade erst 50 geworden und die anderen Kollegen sind zwischen 30 und 55 Jahren alt und da treten natürlich schon Unterschiede in der Arbeitsweise auf und (.) da versuche ich prinzipiell immer alles zu koordinieren und unter einen Hut zu bringen (.) einfach weil es mir liegt. Ich kann mit allen gut und ich habe immer versucht diese auftretenden Konflikte mit einem direkten Kontakt zu unterbrechen, sag ich einmal.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, persönliche Meinung usw.?

B7: (2) Alles eigentlich bunt gemischt, wobei ich schon sagen muss, wir sind ja in einer technischen Branche, das heißt, jemanden zu erklären, dass er sich die Aufrufe der Bundesregierung anschauen soll, haben wir nicht benötigt. Aber natürlich haben wir eine (.) teilweise unterschiedliche persönliche Meinung gehabt, was die ganzen Sicherheitsmaßnahmen betrifft.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B7: (2) Da habe ich nicht viel machen müssen aber klassischer Weise (.) die Hoffnung und das Vertrauen das es uns wirklich nicht schwer erwischt, wo man sich gegenseitig sagt, in Wirklichkeit haben wir eh ein Glück, weil wir die Firma nicht zudrehen müssen, wir hatten Aufträge die abgearbeitet werden mussten, (.) anders als in der Touristikbranche, also der Flugbranche, haben wir es ja wirklich fast nicht gespürt. Aber natürlich im Kopf behalten, dass es nicht immer so sein muss.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B7: (3) Das hat in diesem Fall mein zweiter Geschäftsführer gemacht, ich hab davon natürlich Bescheid gewusst. Wir haben das persönlich besprochen und es war wie gesagt, mehr eine Vorsichtsmaßnahme und wir haben die Mitarbeiter natürlich auch mit der Arbeitszeiten eingeschränkt, kein Thema. Und von allen wurde auch gleich ja gesagt.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B7: Ganz normal, ja.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B7: Nein.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B7: Naja man kann die Situation immer schlecht reden, aber wir waren eigentlich sehr froh, dass es uns nicht schwer erwischt und daher sind wir alle sehr positiv geblieben.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B7: (8) Das ist ganz einfach. Wir haben in einem öffentlichen Ordner (.) auf unserem Dateiserver (.) die Umsatzzahlen und Ertragszahlen ganz einfach offen aufliegen. Kleine Firma.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B7: Nein, überhaupt nicht, weil das kann sich jeder jederzeit anschauen.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B7: (4) Die Kommunikation hat sich in dieser Form nicht verändert, aber man wird effizienter. Ich sag schon dasselbe wie früher, aber ich versuche es in kürzeren Zügen zu sagen. (.) Gerade weil es Sinn macht die Technik nicht nur zu verwenden, sondern auch sinnvoll zu verwenden.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B7: (3) Die Tatsache, dass wir untereinander ein sehr persönliches Verhältnis haben, das heißt, (..), wir versuchen die Bürokratie außen vor zu lassen, was leider nicht immer so einfach ist.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B7: Effizienz. Technik hat mit Effizienz nichts zu tun und wir haben alle Technik, die wir benötigen (.) machen wir das Beste draus.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B7: (8) Ja. (2) Die Angst zu nehmen, dass man immer glaubt, dass immer jemand mithört, was man kommuniziert. Das stimmt in dieser Form so nicht, oder in der Form wie es die Menschen glauben, dass es stattfindet. Ja, wenn ich whatsapppe, ja dann kann jemand den Datenstream auflösen und vielleicht nachschauen was ich geschrieben habe und da steht dann drinnen, komme morgen 30 Minuten später. (.) Das wird wirklich niemand interessieren. Wenn ich natürlich dann kritische Firmendaten schicke, was ich natürlich nicht tue, wird es andere interessieren. Aber wenn ich morgen nicht um halb 9 dort bin sondern erst um 9, kann das jemanden interessieren und der kann mich dann auf der Straße abfangen, das alles ist sehr weit hergeholt.

I: Danke, den Aspekt nehme ich sehr gerne mit. Dankeschön.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B7: Ja. (.) Ich bin ((lacht)) ein alter Knochen. Ich bin 52 Jahre alt. ((lacht))

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B7: Genau.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B7: Gerne gerne. Es freut mich wenn ich weiterhelfen kann.

Interview 8

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B8: Ok, gut.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B8: Handel für IT Produkte.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B8: Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B8: Ja. (9) 20 Jahre.

I: Wow, gratulation.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B8: 33.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B8: (2) in Kurzarbeit schicken.

I: Alle Mitarbeiter?

B8: 32.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B8: Gefühle (4) Ja, da musst man durch ((lacht)). Sag ich jetzt einmal.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B8: Zurzeit 56% Umsatzrückgang.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B8: Nein.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B8: (2) Also 32 musste ich in Kurzarbeit schicken und mit einem habe ich weiter zusammengearbeitet. Mit dem der da war, habe ich natürlich persönlich geredet. Mit den anderen habe ich per Mail und Whatsapp kommuniziert.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B8: (4) Die Strategie war eben, die Leute, die hauptsächlich mit öffentlichen Verkehrsmitteln kommen, in die Kurzarbeit zu schicken und den der eigentlich nur mit der eigenen Familie Personenkontakt hat und nur mit dem Auto kommt und ein wichtiger Mitarbeiter von mir ist, im Büro zu belassen.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll? Oder haben Sie sich Tipps von Berater o.Ä. geholt?

B8: Internet ein bissi. Allgemeine Informationen.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie Mails, persönlich und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle wie WhatsApp?

B8: Das ist ja laut DSGVO gar nicht erlaubt ((lacht)) Also nein sonst nichts. WhatsApp ist so unsere Hauptkommunikation.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B8: Mit denen in der Kurzarbeit 2-3 mal die Woche per Mail und Telefon. Bei dem der da war natürlich täglich.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B8: (4) War mir natürlich schon wichtig, natürlich. Wobei Kurzarbeit für mich ja quasi Dienstfreistellung geheißen hat.

I: Das heißt ihre MitarbeiterInnen haben gar keine Stunden während der Kurzarbeit für Sie gearbeitet?

B8: Nein, ich war mit dem einen wichtigen Mitarbeiter zwei Monate quasi alleine. Es war ja so, dass der Zeitraum 3 Monate ist und man hatte als Unternehmen die Wahlmöglichkeit, so wie wir das jetzt gemacht haben, zwei Monate komplett (.) also praktisch Freistellung und dann im nächsten Monat 30% in etwa, so das man über den ganzen Zeitraum hindurch auf 10% kommt.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B8: (3) Schon einmal sehr gut ((lacht)) Ja durchaus auch optimistisch, sag ich jetzt einmal.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Vorschriften, Auswirkungen usw.?

B8: (3) Eigentlich alles, also von der politischen Seite (.) als auch über Gesundheit und über tägliche Routineaufgaben, die von anderen dann übernommen wurden.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B8: (2) Auch ein gewisses Maß an Optimismus und Wichtigkeit, das man klärt wer zuhause ist und nicht das das jetzt heißt das man unwichtig ist, weil man zuhause ist. Und das man nicht um den Job Angst haben muss.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B8: (.) Das war zum Zeit des Lockdowns persönlich.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B8: (2) Optimistisch nicht, eher neutral. Optimismus wäre Zwangsoptimismus gewesen, aber auch nicht negativ.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B8: (6) Ich glaub es war einfach eine Faktendarstellung. So ist es. Weder ängstlich noch optimistisch. Es ist halt einfach so. Pragmatisch trifft's.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B8: Puh (4) Die Entscheidungen waren eigentlich automatisch. Sicherlich ist das ein komi-sches Gefühl, weil wir eigentlich erwartet haben, dass unser Umsatz komplett wegbrechen wird also von dem her (.) panisch war ich nicht. Schwer zu sagen, was ich für Gefühle hatte. Vielleicht gefasst. Mir war wichtig, dass ich keine Existenzängste habe, die ich weiter transportiere.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B8: Durchaus habe ich das auch weiter kommuniziert. Aber eher positive Signale, das wir dafür gewappnet sind.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B8: (.) Ein Mitarbeiter hat gefragt.

I: Waren Sie ehrlich bei der Beantwortung seiner Frage nach der finanziellen Situation?

B8: Ja, ja natürlich.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.? Und wenn ja, warum?

B8: (3) Eigentlich nicht.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B8: (6) Ich habe eigentlich keine Schwierigkeiten gesehen. Schwierigkeiten waren mehr von der Regierungsseite her, die ganzen Unterlagen zu beschaffen. Ich mein wir sind eine eher kleinerer Betrieb, von daher hatten wir von der Kommunikation und allem eigentlich kein Problem. Wir sind ein sehr familiärer Betrieb.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B8: (5) Ja ((lacht)) Ich würde jetzt nichts Gravierendes sagen. Weil wir hatten jetzt nicht die Situation gehabt wie andere Betriebe mit Problemen im Homeoffice und dergleichen. Da braucht man die Kommunikation dann schon mehr. Und WhatsApp haben wir ja schon immer unerlaubterweise untereinander verwendet ((lacht)) genauso wie Internet und Telefon. Daher hat es bei uns jetzt auch keine gravierenden Änderungen gegeben und der Bedarf ist auch gar nicht da.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B8: (4) Nein, fällt mir nichts ein.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B8: (.) 56.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B8: Jawohl.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B8: Ok gerne. Dankeschön.

Interview 9

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B9: Danke für die Mitteilung. Passt.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B9: Also in der IT, (.) also ich handle mit IT Produkten.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B9: Geschäftsführung und technische Leitung.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B9: Ca. (.) 35 Jahre.

I: Wow, gratuliere.

B9: Ja, es ist ein Familienunternehmen. Uns gibts schon 100 Jahre.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B9: 13 mit mir.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B9: Ja, teilweise Kurzarbeit wo eine Gruppe im Homeoffice war und eine in der Firma.

I: Wie fühlen Sie sich generell, wenn Sie an die Corona Krise denken?

B9: Im Allgemeinen (2) puh das ist jetzt schwer die Fragestellung. Also (.) wie ich mich fühle (.) es ist eine Krisensituation und ja (.) es ist für jeden Menschen unterschiedlich (.) ich kann nur sagen Krisensituation.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B9: (.) Wir mussten sogar (.) mehr an, an Dienstleistung generieren. Wir hatten sogar in der IT Branche mehr Dienstleistung als früher und wir mussten auch mehr in den Handel, also im Onlinehandel investieren.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B9: Hatte glaub ich kein Unternehmen in Österreich. Auch ich nicht.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B9: Naja klassisch Telefonie und E-Mail und natürlich unsere Remote Zugriffe über Webcam, also die üblichen Sachen.

I: Also auch Meetings?

B9: Also wir hatten ein Meeting pro Woche, ja.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B9: (.) Eigentlich nicht. Das hat sich dann wirklich aufgrund der Dauer der Kurzarbeit ergeben. Die Strategie ist dann gewachsen. Ja, die Strategie in der Kommunikation war, dass wir sehr viel ausgelagert haben im Bereich Server, das heißt meine Mitarbeiter draußen, konnten sehr autonom arbeiten und mussten sich nur 1-2 mal die Woche melden.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B9: Nö.

I: Oder haben Sie sich vielleicht Tipps von anderen Geschäftsführern, Freunden, Beratern o.Ä. geholt?

B9: Ah nein, nein. Eher umgekehrt, die haben dann mich angerufen, wie ich das mache.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Mails, Meetings und Telefon mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben? Auch noch über andere Kanäle? Intranet zum Beispiel?

B9: Ja, natürlich. Das Intranet haben wir schon verwendet. Wir hatten VPN Zugänge und da haben wir das auf alle Fälle verwendet und tun es auch jetzt noch.

I: Und WhatsApp wurde nicht verwendet?

B9: Nein, auf keinen Fall.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B9: Meetings einmal die Woche, Mails täglich, Telefonate nach Bedarfsfall, das ist ja abhängig von unseren Kunden. Aber ich sage, ja, das war nach Bedarf und nicht täglich telefonieren, das war nicht notwendig.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B9: (4) Feedback inwiefern? Wie es ihnen geht oder Feedback im Business.

I: Feedback wie es ihnen geht, wie es technisch funktioniert.

B9: Das war täglich ein Thema, freilich. Bei jedem Telefonat könnte man sagen.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B9: Optimistisch.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Informationen der Regierung, eigene Richtlinien, Vorgehensweisen usw.?

B9: Naja, einmal die eigenen Richtlinien, wie wir uns nach außen (.) wie wir auftreten in der Zeit, wie wir das kommunizieren zu den Kunden hinaus. Das war einmal ein wichtiger Aspekt. Regierungsmeldungen, das ist heute alles (.) über den (.) Öffentlich-Rechtlichen gegangen, die Mitarbeiter sind da eigentlich informiert gewesen, man hat sich natürlich auch abgestimmt, wir haben sehr viel medientechnische Sachen gehabt, da mussten wir schon auch kleine Meetings machen, wie wir draußen mit unseren Kunden arbeiten. Also (2) wir bedienen verschiedene Branchen (.) die unterschiedliche Anforderungen in der (.) Krise benötigen haben, also das haben wir schon angepasst.

I: Und persönliche Meinung haben Sie auch kommuniziert oder eher nicht?

B9: (.) Ja, wie gesagt im Gespräch schon, aber (.) klar den Mitarbeiter habe ich schon signalisiert wie meine Haltung ist. Auf alle Fälle.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren MitarbeiterInnen in der Krise durch Ihre Kommunikation vermitteln?

B9: Naja, keine Verunsicherung. Und auch (.) versuchen (.) unterstützend zu wirken, und auch (.) wenn Probleme auftreten, dass die auch (.) auch über uns, also die Geschäftsführung gemacht oder gelöst werden können. Und Vertrauen waren uns auch wichtig, weil es gibt ja auch noch ein Arbeiten nach der Krise.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B9: Also (.) wir haben nach dem Lockdown die Mitarbeiter über die Kurzarbeit informiert, weil der Lockdown war ja sehr kurzfristig, also nein, nein, das muss nach dem Lockdown gewesen sein. Und dann haben wir gleich reagiert und haben die Mitarbeiter über die interne Splitting informiert. Also wir haben uns persönlich getroffen. Die Mitarbeiter mit Familien, mit den Kindern, mit kleinen Kindern und mit Kranken, die haben wir natürlich gleich nach Hause geschickt und damit in die Kurzarbeit. Und die Jüngeren und die Schlüsselpersonen sind in der Firma geblieben.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B9: Ruhig, ruhig, ganz normal.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B9: Nein. Sie waren natürlich nicht gelassen in so einer Krisensituation und je nach Persönlichkeit (.) zeigt sich das bei jeder Person unterschiedlich und nein gelassen waren sie auf keinen Fall, die waren natürlich besorgt. (.) Aber sie haben voll vertraut, das das bei uns, in

unserem Fall weiter geht. Ich kann mich da jetzt nicht daran erinnern, dass da irgendwelche Emotionen waren.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B9: Naja in der ersten Linien (.) habe ich mich gefragt (.) wie sehr kann ich das alles verantworten für den einen oder anderen, wie sehr wird das alles gemacht von zuhause und das andere, ja, war zu schauen, dass wir auch mit unseren Kunden kommunizieren und vielleicht intensiver kommunizieren, mit den Kunden die auch betroffen waren. Gerade in der Gastronomie haben wir einen Kunden gehabt, er war natürlich schon (.) zwiegespalten. Auf der einen Seite beruhigen auf der anderen Seite war ich natürlich schon voller Sorge, natürlich.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B9: Gar nicht.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B9: (.) Inwiefern? Wie die Situation für die Mitarbeiter aussieht oder generell des Unternehmens?

I: Die Firmensituation.

B9: Also nein, nein.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B9: Ja haben wir schon verändert. Aufgrund der digitalen Übertragung, auch. Man wird dann auch wieder sachlicher und beschränkt sich auf das Wesentliche und wird direkt in der Kommunikation (.) Weil man das dann anders transportiert. Aber klar da wird einiges hängen bleiben, wahrscheinlich auch in Zukunft.

I: Das heißt von den Kommunikationsmitteln sind Sie gleich geblieben, vom Ton sind Sie sachlicher geworden und Kommunikationsziel ist es wieder zu Business as usual übergegangen? Verstehe ich das Richtig?

B9: Ja, genau.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B9: (6) Ich hab eigentlich keine Schwierigkeiten gehabt. Die waren eigentlich alle stets erreichbar und im Gegenteil sie waren super motiviert. Wir hatten keine Probleme. Eigentlich hatten wir keine Probleme, nein keine. Es hat funktioniert. Es ist Feedback zurück gekommen und sie arbeiten alle autonom, selbstständig.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B9: (6) Aus der Situation heraus meinen Sie?

I: Ja, genau.

B9: Was habe ich gelernt? (2) Mehr Vertrauen, (.) in den Mitarbeiter, unter Führungszeichen (.) also auch mehr weiter zu geben und auch (.) in den Bereichen, aber aus Kommunikationssicht hat sich nichts verändert, es ist einfach eher vertrauensvoller geworden.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B9: Nein, nein.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B9: Ich bin jetzt genau 50.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B9: Ja.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B9: Bitte gerne. Kein Problem. Danke das wünsche ich Ihnen auch.

Interview 10

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich be-

handelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B10: Gut.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B10: IT Handel und Service.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B10: Ich bin Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B10: 30 Jahre

I: Wow.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B10: 50.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B10: (.) Kündigen nicht aber alle sind in Kurzarbeit.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B10: (.) Meinen Sie wie ich mich persönlich fühle?

I: Ja, wie sie sich persönlich fühlen, welche Gefühle in Ihnen hochkommen wenn Sie daran denken.

B10: Sie war unnötig.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B10: Keine.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B10: (.) Wir haben immer ein Konzept, sodass wir (.) mobil und standortunabhängig voneinander (.) arbeiten können. Das war jetzt nicht speziell für Corona vorgesehen, sondern schon da. Wir haben beschlossen wir teilen uns auf (.) die eine Hälfte hat von zu Hause aus gearbeitet und die andere vom Büro. Und wäre irgendwo etwas aufgetreten, dann hätte die andere Mannschaft einspringen können oder übernehmen können. Aber es war kein spezieller Krisenplan in dem Sinn, dass wir sagen wir bereiten uns jetzt auf so etwas vor, sondern wir können einfach immer von zuhause arbeiten, wenn es nötig ist. Ziel ist es, dass wir einfach von überall arbeiten können.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B10: Alles, alles. Die im Büro waren habe ich persönlich angesprochen und die zuhause waren per Mail und Telefon und per Teams.

I: Und per Social Media?

B10: Ja, eine WhatsApp Gruppe haben wir auch, aber schon vor der Krise hatten wir die.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B10: (4) Nein bisher nicht, weil wir bis jetzt immer probiert haben standortunabhängig zu kommunizieren, war da keine Strategie dahinter, das war einfach vorhanden.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B10: Also wir unterstützen auch andere Unternehmen solche Konzepte zu erstellen, daher ist es unser täglich Brot und wir leben davon. Und das hat für unsere Kunden auch super funktioniert.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie mit dem Team das zuhause war über Videomeetings, Mails, WhatsApp und Telefon und mit denen die im Büro waren persönlich kommuniziert haben. Stimmt das?

B10: Ja

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B10: Laufend, jede viertel bis halbe Stunde. Also täglich auf jeden Fall. Wir sind laufend in Kontakt miteinander, egal ob sie im Büro oder zuhause waren.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles klappt usw.?

B10: Ja, natürlich, das gehört irgendwie dazu.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B10: Nein, nein überhaupt nicht pessimistisch. Nein, gar nicht. (.) Eher wie immer.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Richtlinien, Auswirkungen usw.?

B10: Der Großteil war (.) auf die Arbeit bezogen, wie immer. Natürlich haben wir uns kurz ausgemacht, wer wann was macht, aber es war nur ein kleiner Anteil davon. Wir haben uns ausgemacht wir arbeiten die nächsten 3 Wochen auf diese Art und Weise und damit war eigentlich eh alles klar und der Rest war Business as usual.

I: Das heißt Sie haben keine eigene Meinung kommuniziert oder Informationen der Regierung?

B10: Nein, nein, weil es ist sowieso jeder (.) mit Nachrichten versorgt und so. Wir haben natürlich immer wieder unsere Kommentare dazu abgegeben, aber (.) es ist nicht so als hätten wir (.) daraus ein (.) großes Drama daraus gemacht.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B10: (5) Das einfach jedem klar ist, wie die nächsten Wochen weiterläuft und (.) ja das war es eigentlich.

I: Wollten Sie Ihren Mitarbeitern auch Vertrauen oder Ähnliches vermitteln?

B10: Da haben wir keinen Zweifel daran gehabt, weil wir waren stark gefordert durch die Umstellungen bei diversen Kunden, also (.) das irgendwie eine Jobkrise geben könnte, war von vornherein kein Thema. Aber natürlich hatten wir insgesamt weniger Arbeit als vor der Krise.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B10: Persönlich.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B10: Auch ganz normal.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B10: Nein, nein. Es war eher im Einvernehmen, weil es für die Firma notwendig war.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B10: Gar keine Besonderen.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B10: (.) Die waren immer über alles informiert.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B10: (.) Nein, weil die (.) haben eh gewusst, dass es normal weiter geht.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B10: Nein. Es war immer gleich, so wie immer.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B10: (7) Es hat keine Schwierigkeiten gegeben ((lacht)) Nein, es hat keine gegeben.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B10: (3) Das was wir bisher gemacht haben, richtig gemacht haben, das habe ich gelernt. ((lacht)) Es hat sich bestätigt.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B10: (.) Nein, habe ich nicht.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B10: 62.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B10: Natürlich.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B4: Gerne, gerne. Sie auch.

Interview 11

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B11: Sehr gut.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B11: EDV Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B11: (.) Prokurist und Gesellschafter.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B11: (3) Das müssten jetzt sein ungefähr 35 Jahre.

I: Wow. Ich gratuliere.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B11: 55.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B11: (.) In Kurzarbeit ja, kündigen nein.

I: Und wie viele MitarbeiterInnen?

B11: Alle.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B11: (5) Wie fühle ich mich? (5) Glücklich (.) glücklich und dankbar.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B11: (2) Naja, die Kurzarbeit ist eine Auswirkungen, des zurückgegangenen Geschäftsganges und der Auftragslage.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B11: Nein.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B11: (.) Also zunächst einmal persönlich, sehr offen und dann die Fakten sind dann schriftlich noch einmal mitgeteilt worden. Und per Mail haben wir natürlich noch weiter kommuniziert.

I: Und über irgendwelche Medien?

B11: Nein. Wobei Entschuldigung, Entschuldigung ich muss mich korrigieren, wir hatten ganz am Anfang ein Zoommeeting.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B11: (5) Ja. Ja, wobei die Strategie (.) oder sagen wir so, die Strategie liegt darin, dass wir vollkommen offen mit den Mitarbeitern sprechen und alle Tatsachen auf den Tisch legen und es hier zu keinen Verschleierungen (.) oder (.) taktischen, taktisch begründeten Verschweigen von Fakten kommt. Also, wenn sie das als Strategie sehen wollen, dann ja.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll oder haben Sie sich Tipps von Beratern geholt?

B11: Nein, das ist Firmenpolitik seit vielen vielen Jahrzehnten.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Mails, Persönlich und Teams kommuniziert haben. Stimmt das?

B11: Ja.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B11: Naja, also die Videokonferenz haben wir einmal gemacht und ansonsten war (.) eigentlich normal E-Mailverkehr und (.) Telefonanrufe. Also nichts Dramatisches.

I: Und wie oft? täglich?

B11: Nein, nein überhaupt nicht, überhaupt nicht. Sondern eher anlassbezogen.

I: Also eher mehrmals pro Woche?

B11: (3) Einmal pro Woche.

I: Haben Sie auch Feedback bei ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B11: Nein, Probleme gab es bei meinen Mitarbeitern keine.

I: Aber haben Sie Feedback eingeholt?

B11: (3) Ich muss vorausschicken wir hatten keine Heimarbeit, also war es nicht notwendig ein Feedback per Telefon oder Mail einzuholen, ob alles funktioniert, denn das sehe ich im Betrieb.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B11: (3) Also ich (.) Selbstbeurteilung pf (.) Also ich würde sagen (.) so wie immer oder eher pessimistisch.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Richtlinien, Auswirkungen usw.?

B11: Also zunächst ging es einmal um die bestehende Auftragslage und die der Arbeitsaufwand der noch da ist und (.) in weiterer Folge technische Abwicklung wie die Kurzarbeit zu funktionieren hat, was das für die einzelnen Mitarbeiter jetzt (.) bedeutet, gehaltsmäßig bedeutet, arbeitszeitmäßig bedeutet, es war mir auch wichtig, dass wir eine persönliche Trennung vornehmen, sprich in einem Raum nur eine Person, nur ein Mitarbeiter und nicht drei Mitarbeiter in einem Raum zusammen zu pferchen, einfach um die Infektionsgefahr zu reduzieren.

I: Haben Sie hierbei auch persönliche Meinung kommuniziert?

B11: (2) Ist wahrscheinlich auch vorgekommen, natürlich ja.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B11: Ja, in erster Linie Sicherheit. Jeder hat sich einmal gefragt bin ich a gesundheitsmäßig gefährdet, b bin ist mein Arbeitsplatz, ist meine wirtschaftliche Existenz in Gefahr und diese (.) Sicherheit zu vermitteln (.) war für mich sehr wichtig. Weder (.) Sagen wir mal so in den ersten zwei Wochen (.) des Lockdowns (.) war es natürlich enorm wichtig zu sagen, Leute bleibt Zuhause, verwendet keine öffentlichen Verkehrsmittel um euch nicht anzustecken, seid vorsichtig, wenn ihr einkaufen geht und und und vermeidet den Kontakt, also, dass was die Regierung bereits kommuniziert hat, nocheinmal zu vertiefen (.) das war einmal der erste Schritt und der zweite Schritt war natürlich die Frage, ok, wie geht es nun weiter, was bedeutet das. Bin ich von der Kündigung bedroht? War die Kurzarbeit nur der erste Schritt, vielleicht (.) ist die Kündigung (.) bzw. (.) die Firmenschließung der nächste Schritt. Diese Angst zu nehmen, war mir sehr wichtig, dass die Mitarbeiter hier, auch gegenüber ihren Familien (.) und ihren Angehörigen (.) gestärkt auftreten können.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B11: (2) Wie war das nur? (5) Ich glaube, wenn ich mich jetzt zurück erinnere, haben wir das zunächst einmal verbal angekündigt und dann am Wochenbeginn, per E-Mail eine vorab Information und dann in dieser Videokonferenz noch einmal (.) dargelegt und mitgeteilt.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B11: Naja, ich hoffe, dass ich, Zuversicht vermitteln konnte und hier (.) im entsprechenden Modus aufgetreten bin. Das zu beurteilen, muss ich anderen übrig lassen.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B11: (2) Nein, nein, also zumindestens ist mir diesbezüglich nichts bekannt. Es gab auch keine Rückfragen, es gab vielleicht Missverständnisse, dann noch was die (.) Arbeitszeiten, was die Kurzarbeit per se angeht, aber die konnten wir dann auch ausräumen.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B11: Nein, da ist ein ganz, ganz (.) ein notwendiger Schritt, der zu machen war und die Mitarbeiter zu informieren bzw. mit den Mitarbeitern darüber zu sprechen, ist für mich ein Tag täglicher Vorgang. Da gibt es keine Emotionen, diesbezüglich.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B11: (4) So wie alle anderen Dinge auch vollkommen offen und (.) mit Zuversicht halt.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B11: (.) Nein, gab es nicht.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B11: (2) Nein, nein.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B11: (11) Ich glaube das größte Probleme, war darzulegen (.) was die Kurzarbeit wirklich bedeutet. (.) Nämlich das Kurzarbeit (.) also das diese Kurzarbeit kein bezahlter Urlaub ist, sondern ein (.) ein notwendiges Mittel um (.) um den Bestand der Firma zu sichern, auch um (.) um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, jetzt nicht Tag täglich in das Büro zu kommen oder kommen zu müssen und hier gesundheitliche Gefahren auf sich zu nehmen (.) also diese beiden, diese beiden, wie soll ich sagen, diese beiden Gegenpole, darzustellen und aufzuwiegen, ich glaube, das war eines der größten Herausforderungen, also für mich sehr schwierig darzulegen (2) sodass es auch jeder versteht.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B11: (15) Ich habe zumindestens erfahren, dass eigentlich alle Mitarbeiter sehr gerne ins Büro kommen, weil sie sonst zuhause überfordert sind. ((lacht)) Das war für mich, eher (.) naja erstaunlich, aber bei manchen ein Eye-Opener, sagen wir mal so.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B11: Nein, also ich (.) nachdem wir es immer so gehandhabt haben von der Geschäftsführung her (.) völlig offen mit den Mitarbeitern zu sprechen und zu reden und sowohl Erfolge als auch Misserfolge zu kommunizieren, (.) dass war nicht etwas was jetzt eine besondere Herausforderung darstellte. Die Fakten lagen am Tisch und es war auch klar, was das bedeutet und wie zu handeln ist. Und ja (.) es haben eigentlich auch durchwegs alle verstanden, dass das notwendig ist und es wurde einfach so kommuniziert, so klar und es gab auch nichts zu beschönigen oder zu verschweigen, also ja angenommen.

I: Danke.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B11: Ich bin jetzt 62.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B11: Jawohl.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B11: Gerne, gerne. Ich wünsche viel Erfolg, gutes Gelingen und das wünsche ich Ihnen auch.

Interview 12

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B12: Ok. Super.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B12: Handel mit Computer und Computersystemen.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B12: Geschäftsführerin.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B12: Zwei Jahre.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B12: 37

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B12: Kurzarbeit, ja.

I: Und wie viele.

B12: Wir haben alle in Kurzarbeit geschickt.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B12: (2) Naja (.) es war eine wirtschaftliche Herausforderungen für alle, weil ja keiner genau gewusst hat, was passiert da genau eigentlich und was hat es für Auswirkungen. Und (.) naja, es war halt so ein Prozess (.) den wir da jetzt durchlaufen, der eine mehr, der andere weniger und wer sich da mehr damit befasst hat, der da auch mit den Aufträgen zu tun gehabt hat. Es war jetzt wirklich ein Prozess aber ich denke, das ist alles (.) soweit ganz gut. Natürlich ist eine gewisse Angst da, was passiert da, wie es weiter geht und ja.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B12: (.) Naja dadurch das wir nicht gewusst haben, was passiert jetzt, was bringt die Zukunft, es war natürlich die Frage, wie gehen wir mit der Situation um. Man weiß ja nicht wie geht es mit den Aufträgen weiter, wie sieht es mit den Zahlungen aus, wie ist die Zahlungsmoral der Kunden, wie geht es da weiter. Es hängt damit natürlich alles zusammen und in der Luft weil keiner weiß was da kommt und wie das wird. Also vor allem finanziell wird es interessant was die Zukunft bringt.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren? Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B12: (2) Also nachdem das immer mehr zum Thema geworden ist Corona, ist eigentlich schon so (.) zwei Wochen davor geschaut worden ok, was können wir machen, wie sollen wir reagieren. Wir haben geschaut, dass wir Zugänge für Homeoffice zur Verfügung stellen und dass die Hardware für Homeoffice zur Verfügung steht, dass das (.) wenn es wirklich hart auf hart kommt, was es dann auch ist, dass wir wirklich gerüstet sind das zu schaffen.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B12: (.) Wir haben Teams. Wir arbeiten mit Teams. Dann natürlich auch per Mail (.) manchmal per WhatsApp, teilweise auch übers Handy, also quer durch. Wir haben alles ausgeschöpft ((lacht))

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B12: (4) Ja, (.) Strategie. Wir haben einfach alle Mittel die wir hatten quer durch genutzt und ja so wir wir es gebraucht haben, haben wir es auch genutzt.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll oder haben Sie sich Tipps von Beratern geholt?

B12: (2) Ja. Man hat natürlich hat man geschaut, wie macht das ein anderer oder wie (.) Man hat einfach überall geschaut, gibt es Informationen und ja man probiert wirklich alles, um in dieser Situation Informationen zu holen, egal von wo her und dann muss man eh schauen, ob das passt oder ob man damit etwas anfangen kann. Wir haben geschaut wie funktioniert es bei anderen und wie funktioniert es bei uns, und ja.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie über Teams, Mail, WhatsApp und Telefon kommuniziert haben. Stimmt das?

B12: Ja.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B12: Naja wir haben natürlich mal zurückgeschraubt aber es sind immer wieder mal Fragen aufgetreten oder keine Ahnung man hat auf der Stelle einmal schnell etwas gebraucht und (.) alle unsere Mitarbeiter waren immer gut erreichbar und sie haben dann auch reagiert. Also erreichbar war eigentlich fast jeder und ja.

I: Also haben Sie wirklich täglich mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert?

B12: Wenn es nötig war, ja. (.) Es ist abhängig gewesen, ob das jetzt wirklich was Dringendes war oder ob man gesagt hat man wartet jetzt mal kurz ab und schreibt erst und wenn er dann halt erst später antwortet dann macht man das einfach später fertig.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B12: Naja, schon. Weil es muss ja irgendwie laufen. Und man hat natürlich gefragt klappt alles, läuft alles vom Technischen her und (.) ja das eine und andere redet man dann auch wie geht's und so.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B12: (2) Naja es ist so (.) so etwa hat es noch nie gegeben und natürlich sollte man objektiv bleiben aber es ist halt Angst da, weil man nicht weiß was passiert da jetzt, was bringt die Zukunft, wie schaut es aus. Es ist eine Mischung gewesen. Optimistisch natürlich, man versucht sich ja aufzubauen aber man versucht auch ein bisschen Objektivität mitzunehmen und Vorsicht war dann auch ein bisschen dabei.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen usw?

B12: (.) Also natürlich das was von der Regierung, da hat jeder verfolgt und das war natürlich maßgeblich. Es ist halt interne Vorgehensweisen die muss man daraufhin auch immer wieder abstimmen und wenn für uns etwas aufgegangen ist oder eine Vorgehensweise, wo wir die Infos dazu bekommen haben, haben wir die kommuniziert. Also durchaus eine Mischung aus allem.

I: Also haben Sie auch persönliche Meinung kommuniziert?

B12: (.) Naja persönliche Meinung insofern (.) ja, weil es doch irgendwo eine Richtlinie sein sollte, von was vorgegeben ist und nachdem wir nicht wussten wie wir als Firma oder Arbeitgeber in so einer Zeit richtig reagieren sollen wurde persönliche Meinung hinten angestellt weil man kann es zwar kundtun aber es hat in Bezug auf die Firma dann (.) nur wenig Priorität.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B12: (3) Naja wir wollten halt die Angst nehmen. Man hat eh überall Angst gemacht und wir wollten einfach gut durch die Krise kommen. Wir wollten als kompetenter Ansprechpartner auftreten, also sagen, wenn ihr Fragen habt kommt ruhig, bezüglich Kurzarbeit und so weiter. Es ist halt nicht immer so ganz einfach das umzusetzen. Wir wollten einfach beruhigen und Vertrauen schaffen, aber natürlich muss man auch in einem gewissen Maß objektiv bleiben, weil man weiß ja wirklich nicht, man kann auch nichts versprechen, wenn man nicht weiß wie es weiter geht. Einfach so eine Mischung aus ok, dass ist jetzt die Situation, da versuchen wir das Beste draus zu machen aber man weiß es nicht.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B12: Dadurch das das mit dem Lockdown sehr schnell gegangen ist, (.) ist auch beschlossen worden, dass der Großteil der Mitarbeiter in Urlaub geht und dann ist quasi beraten worden, was gibt es für Möglichkeiten und was machen wir und im Endeffekt ist dann eigentlich mal ein Mail rausgegangen, dass das halt geplant ist und nachdem die Mitarbeiter mit dem so-wieso einverstanden sein mussten, mit diesen Maßnahmen, gab es nachher auch nichts mehr per Telefon oder Mail dazu.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B12: (.) Da würde ich sagen sehr sachlich. Wir sind sehr im Sachton geblieben mit den Informationen was ist jetzt geplant, was heißt das und ja, da waren wir sehr sachlich.

I: Haben Ihre Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert?

B12: (2) Naja, dadurch dass auch keiner mit dem Thema Kurzarbeit Erfahrung hatte, sind natürlich sehr viele Fragen aufgetaucht und auf die Schnelle kann man auf alle Fragen auch nicht beantworten und es hat sich ja dann auch an manchen Ecken auch wieder was verändert und man sagt dann einfach, dass durch die Kurzarbeit Arbeitsplätze erhalten werden und das war dann eigentlich auch mal das Wichtigste, dass die Mitarbeiter das wissen und verstehen. Und dadurch war (.) eigentlich das Wichtigste auch mal ausgesprochen, sag ich mal - der Erhalt des Arbeitsplatzes.

I: Würden Sie sagen, Sie haben Ihre Kommunikationsstrategie verändert, wenn MitarbeiterInnen in diesem Gespräch Emotionen gezeigt haben?

B12: (3) Naja anfangs war es ganz schwierig, dass wenn man das alles erklärt hat und man angenommen hat, es ist jetzt angekommen bei den Mitarbeitern und dann kamen erst wieder Fragen, war es dann recht schwierig. (.) Weil im Prinzip, wenn das quasi aufgeschrieben ist oder beschlossener ist und ich bekomme dann eigentlich keine Rückmeldung, ob das eh passt, oder ob da was zu verändern ist, dann ist das für mich normalerweise mal erledigt. An der Strategie haben wir eigentlich nichts verändert, aber wenn natürlich Personen auf uns zukamen und Fragen gestellt haben, sind wir darauf einzeln noch eingegangen.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B12: (4) Naja es betrifft dann eigentlich jeden in der Firma und weil wir ja nicht wussten bzw. keine Erfahrung hatten mit Kurzarbeit, natürlich hat man dann gewisse Ängste, das hat glaube ich jeder gehabt. Aber dadurch, dass man durch diese Maßnahmen dann einfach gewusst hat, ok Kurzarbeit heißt, Mitarbeiter bleiben im Betrieb, es werden keine gekündigt, also vorerst, weil man weiß ja auch nicht was passiert und die Mitarbeiter bleiben erhalten, war dann schon irgendwo eine Erleichterung. Es gibt einen Plan B, aber nicht das man sagt, es ist alles vorbei, sondern es geht wirklich darum, dass die Firma versucht alle Arbeitsplätze zu erhalten.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B12: (4) Ja, natürlich ist darüber gesprochen worden, dass es die Möglichkeit gibt, dass die Aufträge zurück gehen, dass bestehende Kunden wegfallen könne, das weiß ja niemand, es hat ja auch keiner anfangs gewusst wie schwerwiegend sich das auf die Wirtschaft auswirkt und was dann wirklich alles passiert und wie lange sich das alles noch zieht. Aber im Prinzip müssen wir uns (.) damit auseinandersetzen und sagen, ja es kann sein, dass wir (.) ein bisschen (.) ins Wackeln kommen.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B12: (3) Nein, nein. Das war nichts, wo die Mitarbeiter genau gesagt haben, dass will ich jetzt wissen.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.? Und wenn ja, warum?

B12: (3) Am Anfang waren natürlich mehr Fragen (2) aber ja, ich würde nicht sagen, dass wir etwas verändert haben. Es ist einfach ein bisschen ruhiger geworden (.) das nachgefragt wird und jetzt wissen wir ja schon einigermaßen wie es läuft (.) und es hat sich da eigentlich nichts verändert, außer dass es weniger geworden ist.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B12: (2) Die Fülle an Informationen, mit der wir gerade am Anfang konfrontiert waren, bezüglich Kurzarbeit und den laufenden Änderungen und wie, was, wo und wo man Informationen her bekommt und ob die aktuell sind und all diese Dinge zu kommunizieren, war die größte Herausforderung.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B12: Also wir lernen eigentlich immer noch ((lacht)) Es sind immer noch Sachen (.) Man sieht einfach (.) Kommunikation ist immer noch wichtig. Manchmal meint man zwar man hat gut kommuniziert und im Nachhinein irgendwie kommt man darauf, dass es nicht so war (.) aber wir haben alles besten Wissens und Gewissens probiert und wir lernen immer noch.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B12: (3) Eben zur Kommunikation (.) Zu offenen Fragen, über die Ängste der Mitarbeiter (.) da hat es dann auch oft Spekulationen gegeben und bevor da dann offen kommuniziert wurde ist die Information dann in Spekulationen untergegangen und das war dann auch nicht sehr gut. Aber es war einfach so ein komplexes Thema bzw. ist es jetzt immer noch. Auf der einen Seite meint man es passt und man hat gut kommuniziert und ist angekommen und es ist einfach sehr komplex und wenn man Tag täglich mit dem zu tun hat, dann meint man eben man kann es nicht mehr hören oder der andere der beschäftigt sich vielleicht nicht so sehr damit und dann ist der Wissensstand auch ganz anders und dann ist es eben sehr schwierig. ((lacht))

I: Danke.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B12: 42.

I: Und als Geschlecht darf ich weiblich notieren?

B12: Ja.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B12: Sehr gerne. Danke, ich wünsche Ihnen auch alles gute und auch gesund bleiben.

Interview 13

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B13: Ok.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B13: Computer Handel und Service.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B13: Inhaber vom Geschäft.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B13: (.) Seit 2001.

I: Wow, ich gratuliere.

B13: Danke, ist schon eine Zeit her.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B13: (2) momentan 25.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B13: Kurzarbeit ja.

I: Und wie viele MitarbeiterInnen?

B13: Es sind alle in Kurzarbeit gegangen, wobei aber für zwei Monate. Wir haben ca., also das weiß ich jetzt nicht genau, das hat die Buchhaltung gemacht, aber generell am Anfang halt 10 Prozent und dann kontinuierlich gesteigert und nach zwei Monate ist die Kurzarbeit wieder beendet worden.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B13: (2) Boah für mich jetzt nicht ganz so tragisch, weil wir weiterhin ein Geschäft gehabt haben, mit Homeoffice und E-learning Geschichten eben durch Corona haben wir trotzdem einen guten Umsatz gehabt. Ertragsmäßig haben wir doch auch gelitten aber sonst haben wir die Zeit gut drüber gebracht.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B13: Der Ertragsrückgang wie gerade schon gesagt. Aber sonst sind wir eigentlich wirklich mit einem blauen Auge davon gekommen.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B13: (2) Krisenplan in diesem Sinn nicht weil wir nicht so ein großes Unternehmen sind. Wie gesagt wir haben 25 Mitarbeiter, ein paar Teilzeit und sonst alle Vollzeit und man kann das einfach in einem kurzen Gespräch besprechen und es gibt da aber keinen Krisenplan in diesem Sinn.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B13: Ja das war (.) war telefonisch und teils auch persönlich, mit den Mitarbeitern die stundenweise gearbeitet haben, persönlich, telefonisch oder auch per SMS oder WhatsApp. Es haben wirklich Mitarbeiter auch stundenweise im Büro gearbeitet.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B13: (3) Ja schon.

I: Und welche?

B13: Die Strategie wie wir mit den Mitarbeitern kommunizieren?

I: Ja, genau.

B13: Also es betrifft hier vor allem eine Abteilung, also wir haben ja auch Außendienstler auch, Außendienstservice und ja da sagt man, man hat die Außendienstservicetechniker zu verständigen, da gibt es eine WhatsApp Gruppe und da kann man dementsprechend, man muss ja nicht immer erreichbar sein und nicht jeder immer aufs Handy schauen, aber trotzdem kann man sagen, der der Zeit hat, meldet sich aber sonst gibt es nichts Aufregendes. Es geht einfach darum, wenn bei einem Kunden ein Notfall ist, dann geht eine Meldung raus und es meldet sich einer.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll oder haben Sie sich Tipps von Beratern geholt?

B13: Nein, (.) einfach was für uns am Besten ist und wo man am Schnellsten eine Rückmeldung bekommen kann und ansonsten nichts weiter besprochen mit anderen Geschäftspartnern oder sonst irgendwas.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie persönlich über Mails, WhatsApp und Telefon kommuniziert haben. Per Meetings oder Intranet auch?

B13: Nein, mit den Mitarbeitern nicht.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B13: (2) in der Kurzarbeitszeit, also in den zwei Monaten, war es wahrscheinlich mehrmals pro Woche. Je nachdem welcher Mitarbeiter gerade gearbeitet hat.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B13: Ja, schon auf jeden Fall, wichtig, aber nachdem die Coronakrise oder nachdem die meisten Geschäfte ja komplett zusperren mussten, aber wir in der Lage waren teils offen haben zu dürfen, eben als Erhalter wegen Homeoffice und E-Learning Geschichten, war das natürlich so, dass das jeder Mitarbeiter natürlich sofort verstanden hat, dass aktuell die Situation nun so ist, aber das Feedback war natürlich wichtig, aber es hat völlig gepasst.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B13: (.) Nein, eher optimistisch. (4) Auf jeden Fall ja.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen usw.?

B13: Ja, eh, hauptsächlich das was von der Regierung gesagt wurde, also das was wir machen dürfen, was wir nicht machen dürfen, an was wir uns halten müssen und diese Mundnasenschutzgeschichte, auch dann in späterer Folge, wie dann wieder Kundenverkehr erlaubt war aber natürlich wie wir das im Geschäft machen aber auch wie das im Geschäft funktioniert, also dass wir den Kunden einen Mundnasenschutz bereit gestellt haben, wenn der Kunde keinen hat, aber generell so wie die Regierung das verkündet hat so habe ich das auch an meine Mitarbeiter weiter gegeben und das auch so im Geschäft umgesetzt. Also wir haben jetzt immer noch Desinfektionsmittel, zur Genüge lagernd und auch Mundnasenschutz zur Genüge (.) und das hat gut funktioniert.

I: Haben Sie auch persönliche Meinung kommuniziert?

B13: (5) Haben wir sicher auch besprochen.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B13: (.) Na erstens die Situation mit der Kurzarbeit, also wie das aussieht für den Mitarbeiter und wie das aussieht für das Unternehmen und warum das jetzt so ist und dann natürlich auch, dass man gesagt hat, wir nehmen das ernst (.) bei mir sind Gott sei Dank alle gesundheitlich gut beinander, aber wenn jemand wirklich Angst hat (.) vor dieser Krankheit, was auch immer, dann kann man sagen, (..) hat jemand Bedenken, wenn er mit anderen Leuten jetzt wieder Kontakt hat, aber das war sicherlich wichtig, ja das man sagt, in dieser Coronazeit erstens das man sich daran hält was vorgeschrieben worden ist und zweitens, dass man Mitarbeiter persönlich fragt, ob der Bedenken hat, dass er sagt, ja ich will eigentlich mit ande-

ren Leuten eigentlich nicht in Verbindung kommen, weil ich besuche jeden Tag meine Oma oder Sonstiges. Einfach, dass man auf das auch Rücksicht nehmen kann.

I: Sind Sie vielleicht auch darauf eingegangen, wenn Mitarbeiterinnen Angst um ihren Arbeitsplatz hatten?

B13: Naja, das haben wir eigentlich nicht gehabt. Ich hab es jeden wirklich angeboten, dass wen er sagt, ich habe wirklich Angst, dann hätte ich jedem wirklich angeboten auch diese paar Stunden zuhause zu bleiben, aber diese Situation hatten wir nicht.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B13: Nein, die erste Entscheidung über Kurzarbeit war ein persönliches Gespräch und dann diese ständigen (.) weil man es ja wieder anteilig höher gesetzt haben, laufend, das war dann größtenteils auch persönlich, aber bei einem oder zwei Mitarbeitern auch per Telefon.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B13: (2) Ja, das sicher und das war dann auch für jeden wieder positiv weil man sieht ja passt, zuerst Kurzarbeit mit zehn Prozent Leistung und dann das man gesehen hat, dass in unserer Branche trotzdem Umsatz gemacht wird und dann hat man da schnell wieder auf 20 - 30 Prozent erhöht, obwohl der Mitarbeiter da nicht mehr verdient hat, aber man hat einfach gesehen, dass wieder (.) ganz gut anläuft. Und deswegen war es auf jeden Fall objektiv und auch positiv für alle, weil sie gesagt haben, ja passt. Und dann haben wir relativ schnell angekündigt, dass wir am 15. Mai die Kurzarbeit wieder beenden und, dass war für jeden wieder positiv.

I: Das heißt, Sie hatten keine Mitarbeiter bei diesem Gespräch mit Emotionen reagiert haben?

B13: Nein.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B13: (2) Ja, (.) irgendwelche Gefühle waren deswegen jetzt nicht irgendwie anders (.) objektiv das so zu machen wie es erlaubt war und (.) schauen wann es wieder besser wird. Aber wie gesagt, da haben die Geschäftsleute schon beeinflussen können, aber sonstige Regeln von der Regierung vorgeschrieben bekommen. Wie gesagt unser Außendienst ist eigentlich lahm gelegt worden, durch das, weil viele Firmen niemanden mehr rein gelassen haben und die Vorschriften sehr streng waren. Das war natürlich nicht sehr ideal, aber ja. Notfälle haben wir gelöst aber so persönliche Gefühle kamen da eigentlich nicht hoch.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B13: (2) Ist auch besprochen worden, natürlich. Weil man sagt, ja ok passt man macht ein bisschen weniger Umsatz, man macht um einiges weniger Ertrag. Dass das (.) ansonsten nicht tragbar ist ohne die Kurzarbeit in Anspruch zu nehmen, dass man die Zeit überbrücken kann, natürlich mit laufenden Kosten. Das praktisch jeder, also der Unternehmer, ich und auch der Mitarbeiter, also jeder etwas zurückstecken muss in dieser Zeit, aber Gott sei Dank, wie gesagt, nicht so lange bei uns. Aber die finanzielle Situation ist auch besprochen worden.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B13: Nein, weil wir machen, also ich mache generell kein großes Geheimnis wie es der Firma geht bzw. welche Umsätze wir machen, es kann jeder Mitarbeiter auch rein schauen und darum ist das (.) nicht speziell nachgefragt worden, weil jeder Mitarbeiter kann da bei mir nachschauen was wir für Umsatz machen.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B13: Nein, nein. Nichts ist verändert worden.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B13: (3) keine bekannt.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitenden gelernt?

B13: (2) Nein für die Kommunikation mit den Mitarbeitern, die hat eigentlich super geklappt, da (.) habe ich eigentlich nichts mitgenommen. Ich glaub ich würde nichts ändern.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B13: (4) Nein, ich glaub wir haben das meiste ziemlich durch.

I: Danke.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B13: 51.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B13: Ja. ((lacht))

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B13: Sehr gerne. Ihnen auch.

Interview 14

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B14: Ok.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B14: IT Handel.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B14: Geschäftsführer.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B14: (.) 20 Jahre.

I: Wow.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B14: 13.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B14: Kündigen nein, Kurzarbeit ja.

I: Und wie viele MitarbeiterInnen?

B14: 12.

I: Wie fühlen Sie sich generell, wenn Sie an die Corona Krise denken?

B14: (6) Überrascht und frustriert.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B14: Massive Umsatzeinbrüche, Kunden die eventuell in Konkurs gehen werden, reduzierte Erreichbarkeit (.) prinzipiell weniger Geschäft.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B14: Für solche Vorkommnisse nicht, weil natürlich die Coronakrise viel zu überraschend kam, der Shutdown kurzfristig war und man im Endeffekt wusste, dass eine Pandemie kommen wird, aber wie rasch sie auf Österreich Auswirkungen haben wird, war nicht abzusehen und damit gibt es für solche Situationen keinen Krisenplan.

I: Aber generell hätten Sie einen?

B14: Ja, teilweise, teilweise. Aber eher Krisenplan in Richtung, was tut man, wenn Kunden in Konkurs gehen, was passiert wenn ein Mitarbeiter einfach aus dem Unternehmen raus geht, aber nicht einen Krisenplan wenn es um so fundamentale Einschnitte innerhalb eines Unternehmens geht.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B14: Während der Krise im Rahmen der Kurzarbeit, also wie sie schon daheim waren, mündlich, sowie via E-Mail und über WhatsApp, wobei die Verteilung sicher die war, gerade am Anfang eher 50-60% mündlich, also telefonisch, 20-30% via Mail, 10% WhatsApp und das hat sich dann aber verschoben so das im Laufe der Coronakrise dann sicherlich (.) 30% mündlich, 50-60% E-Mail und nur noch 10% WhatsApp.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B14: Ja, schon eigentlich. Also Strategie wenn man es so bezeichnen kann, offen und ehrlich über alle Probleme zu sprechen, alles was ein Unternehmen angeht. Sowohl negative als auch positive Sichtweisen zu besprechen, also das würde ich als Kommunikationsplan bezeichnen.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B14: Habe ich nicht, aber vom Gefühl her ist es glaube ich ganz wichtig dem Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass aus so einer Krise heraus, aus so einer Pandemie Arbeitsplatzverlust droht sondern, dass man gemeinsam mit den Mitarbeitern so vorgeht, dass sie das Gefühl haben, das Unternehmen steht hinter ihnen, es gibt im Moment einschneidende Maßnahmen aber summa summarum führt es nicht automatisch zu einer Kündigung.

I: Haben Sie sich vielleicht Tipps von Geschäftsführern oder Beratern geholt?

B14: Nein.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie persönlich über Telefon, WhatsApp und Mail kommuniziert haben. Per Meetings oder Intranet auch?

B14: Nein, keine.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B14: Also am Anfang sicherlich mit einem Mitarbeiter 80 (.) also wie soll man das jetzt quantifizieren (.) also gerade mit einem Mitarbeiter am Anfang sehr häufig Telefonkontakt einfach um sich über Distanz abzustimmen. Mit den anderen Mitarbeitern eher weniger am Anfang, das ist dann auch eher flach geblieben von der Kommunikation her, das heißt hauptsächlich mit einem Mitarbeiter sehr intensiv. Und vom Zeitaufwand würde ich schätzen, die ersten 4-5 Wochen sicherlich regelmäßig im (.) halbstunden Tack und das ist dann, je weiter die Krise fortgeschritten ist, ist das immer mehr in Richtung E-Mail gegangen und hat sich dann auf 5-6 mal am Tag reduziert.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B14: Ja es ist schon sehr wichtig, dass man weiß, ja. Also das Feedback jetzt nicht nur wie geht's in der Firma, in einem aufgeteilten Team weiter, sondern auch wie geht's dem Mitarbeiter persönlich in einer Krise, weil ich glaube dass du nur damit in der Lage bist im Vorfeld irgendwelche Probleme abzufangen, sei es jetzt die Frustration, die sich aus dieser Krise, oder dem Shutdown ergeben hat, aber auch natürlich auch Probleme zu lösen, wie zum Beispiel wie arbeite ich von zuhause, wenn die Familie daheim ist, etc. etc.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B14: Also (2) kann man das bitte nochmal alle Punkte wiederholen.

I: War Ihre Kommunikation wie immer?

B14: Ja, ja.

I: Und objektiv, optimistisch?

B14: Versucht objektiv und optimistisch zu sein.

I: Vielleicht auch pessimistisch?

B14: Pessimistisch, je nachdem welche Nachrichten auf einen eingedrückt sind, die man jetzt über Pressekonferenzen gehört hat, weil es war doch ein permanentes Auf und Ab von Seiten der Regierung, was passiert.

I: Und vorsichtig bzw. emotional?

B14: Vorsichtig nein, emotional sicher auch nicht.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen, usw.?

B14: Vorgehensweisen und Auswirkungen. Informationen der Regierungen waren nicht notwendig, die haben sie eh immer wieder selbst recherchiert und gehört. Also es primär immer wieder um die Firma gegangen.

I: Haben Sie auch persönliche Meinung kommuniziert?

B14: Persönliche Meinung eher in die Richtung, seid vorsichtig, passt auf und haltet euch derzeit an die Vorgaben der Regierung. Ob sie nun sinnvoll oder nicht sinnvoll sind, muss jeder selbst entscheiden, seid einfach vorsichtig.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B14: Ein gewisses Vertrauen, dass man solche Situationen (..) auch als Firma überleben kann, logischerweise auch das Erkundigen, wie es einem Mitarbeiter geht, dass er weiß, dass er sich in so einer Situation nicht verlassen und einsam fühlen muss. Einfach die Kommunikation wie wir es normalerweise auch in der Firma handhaben, aber vielleicht doch stärker der Hintergedanke zu sagen, ok, das machen wir schon irgendwie, es ist schwierig aber möglich.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B14: (4) Ich glaube wir haben damals persönlich darüber gesprochen, dass das im Moment durch den Unsicherheitsfaktor, ob es zu einer kompletten Schließung des Unternehmens kommt, also Shutdown und alle Geschäfte müssen schließen, so wie das in Spanien war, das wir unsere Mitarbeiter darüber informiert haben, wir probieren, dass einfach aus mit der Kurzarbeit, es ist die einzigste Möglichkeit, es hat den Vorteil, dass wir das Team einfach aufteilen, sollten die zwei, die im Büro sind, krank werden, können andere einspringen und alles übernehmen. (..) Und das haben wir einfach besprochen und durchgezogen.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B14: Absolut neutral und zuversichtlich es wird schon irgendwie gehen.

I: Gab es Mitarbeiter die auf dieses Gespräch mit Emotionen reagiert haben?

B14: Eine Kollegin hat relativ schnell Emotionen gezeigt, weil sie die Situation sehr frustriert hat.

I: Und wie haben Sie daraufhin reagiert?

B14: Naja, einfach gesagt, es geht immer weiter, man muss immer die Zukunft anschauen und abwarten, was auf uns zukommt. Die anderen Mitarbeiter haben das relativ neutral gesehen und meinten, wir bekommen das hin.

I: Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie geändert, wenn wie in Ihrem Beispiel die Mitarbeiterin Emotionen gezeigt hat, oder haben Sie alles beibehalten?

B14: Ich habe sie beibehalten und versucht viele positive Argumente zu bringen und nicht einfach Angst zu schüren. Ich glaube das war relativ wichtig in der damaligen Situation.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B14: (2) Es war positiv, dass die Mitarbeiter akzeptiert haben was wir jetzt tun. Ich selbst habe da aber keine Probleme gesehen.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B14: Voll inhaltlich, weil es ganz wichtig ist, dass die Mitarbeiter wissen, wenn das Geschäft schlechter geht, aufgrund der Krise, dann ist jeder gefordert Führungszeichen sein Äußertes zu geben, um die Situation zu stabilisieren und da hat jeder darüber Bescheid gewusst.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B14: Nein, weil wir das immer ehrlich und offen angesprochen haben.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B14: Nein, habe ich eigentlich nicht verändert. Einfach Zuversicht immer wieder ausstrahlen.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B14: (2) Den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass aus der Krise heraus viel größere Probleme entstehen können, als die die schon da sind. Also Angst um Arbeitsplatz, Angst wie es mit der Familie weiter geht, Jobverlust, etc.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B14: Dass du eigentlich immer wieder viel Zuversicht geben musst. Du musst streng sein, du musst Probleme sofort ansprechen, du musst Fehler sofort ansprechen, du musst aber auch das, was positiv erledigt wird, auch dementsprechend positiv rüber bringen und du musst gerade in schwierigen Zeiten immer die Zuversicht geben, dass es immer weiter geht.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B14: (..) Nein eigentlich nicht.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B14: 60 und männlich.

I: Ja, das wäre meine nächste Frage gewesen.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B14: Bitte.

Interview 15

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B15: Passt.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B15: Im Großhandel Elektronik.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B15: Gesellschaftende Geschäftsführerin.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B15: Seit Gründung des Unternehmens, das sind jetzt ca. 22 Jahre.

I: Wow.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B15: 52 Angestellte.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B15: Wir haben lange überlegt, was wir tun werden, gemeinsam mit dem Eigentümer und sind auf das Kurzarbeitszeitmodell übergegangen, aber nicht für alle Arbeitnehmer, weil wir haben einen älteren Herrn dabei, der die letzten 5 Jahre Altersteilzeit hat, der blieb uns (.) normal, ich blieb auch ganz normal im Unternehmen, bin also nicht auf Kurzarbeit gegangen und dann haben wir noch unsere vier wichtigsten Verkäufer, die ebenfalls normal gearbeitet haben. Aber der Rest ging in Kurzarbeit.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B15: (2) Da die Krise immer noch vorherrscht, mit vielen Fragezeichen (.) behaftet, weil niemand eigentlich die Auswirkungen auf lange Zeit sehen kann und weil das auch eine Thematik ist, wo die Wirtschaft überhaupt nicht absehen kann, wie sich das weltweit, in Österreich und dergleichen weiterhin verbreiten wird und wie sich auch das Umfeld verändern wird, gegenüber all den Jahren, wo wir normal arbeiten konnten.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

(4) Umsatzrückgänge, Kunden die nicht erreichbar sind, weil sie einfach (.) entweder zusperren oder weil sie staatlich geschlossen wurden, weil sie zu diesem Kreis gehören, wo so genannte Cluster stattgefunden haben, weil sehr viele Personen natürlich im Elektronikbereich sind (.) es ist sehr schwer zu kommunizieren, es ist sehr viel Frust in der Kommunikation mit den Kunden vorhanden, weil sie einfach auch nicht wissen, wie es weiter gehen wird.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B15: Eigentlich nein. (3) Niemand hat glaube ich eine Epidemie in Vorbereitung bei einem Wirtschaftsunternehmen im Petto gehabt. Das gibt es einfach nicht. Da ist eine Situation, die plötzlich kam und wo man sich dann auch ganz plötzlich darauf einstellen muss.

I: Wie haben Sie in der Krise mit Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? War das persönlich, schriftlich oder über Medien?

B15: (2) Wir haben ein paar Mitarbeiter die (.) schon immer einen Tag Homeoffice pro Woche nutzen durften, weil sie schon länger im Unternehmen sind und daher sehr vertrauenswürdig sind und durch das Homeoffice eigentlich die volle Kommunikation vorhanden war. Also E-Mail, Telefon, die Leute können sich über Teamviewer einloggen, sie können auf ihre E-Mails

zugreifen, das persönliche Gespräch hat dadurch natürlich gar nicht mehr stattgefunden, nur mehr über Skype Sitzungen, Settings, wo man ganz einfach einen Plan erstellt hat, wie machen wir jetzt weiter.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B15: (4) Ich würde sagen, dass sich nach dieser Zeit eine gewisse Strategie entwickelt hat, aus der Coronakrise heraus, weil jeder Mitarbeiter anders reagiert, jeder Mitarbeiter andere Kommunikationsfelder bevorzugt und auf das hat man sich eingestellt, als Chef wie man mit ihnen am Besten kommuniziert, um sie zu erreichen.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll?

B15: Eigentlich nicht, weil (.) ich gar nicht die Zeit dazu hatte.

I: Haben Sie sich vielleicht Tipps von Geschäftsführern oder Beratern geholt?

B15: (2) Man hat mit befreundeten Unternehmen gesprochen, wie sie es machen, wie sie es mit der Kurzarbeit machen, wie sie mit ihren Mitarbeitern verfahren werden, (.) also in der Zukunft, aber über (.) Kommunikation im Speziellen haben wir eigentlich nicht geredet.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie persönlich über Telefon, Skype und Mail kommuniziert haben. Per WhatsApp oder Intranet auch?

B15: Ja, WhatsApp war auch ein Kommunikationsmittel was verwendet wurde.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B15: (3) Also auf jeden Fall täglich und je nachdem, ob es neue Entscheidungen gab, die gefällt werden mussten, die natürlich gemeinsam zu tragen sind, dann hat man sich einfach eine Uhrzeit ausgemacht, wo man sich halt in Skype Settings getroffen und dazu halt diskutiert hat. Aber im Grunde, ((lacht)) den ganzen Tag eigentlich.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B15: (.) Das war sehr wichtig, weil es kamen viele Emotionen hoch. Die Angst der Mitarbeiter um den Arbeitsplatz, die Angst um das Unternehmen, den Fortbestand, das (.) um Krankheiten, wie vermeiden wird das. Es gab auch hier viele Lösungsansätze die plötzlich zu treffen waren, die ja eigentlich vorher nie besprochen werden konnten, bzw. in Frage gestellt wurden, weil Epidemien nie vorher da waren.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B15: Ich würde sagen (.) wir haben immer versucht sehr viele positive Gedanken in die Gespräche hineinzubringen, um die Mitarbeiter zu motivieren, ihnen Angst zu nehmen. Auch sehr reagierend auf die Aussagen der Mitarbeiter, das ist auch eine Art des Tröstens und (.) wie es ihnen halt geht erfragen und eingehen.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, Auswirkungen usw.?

B15: Kommuniziert wurde am Anfang natürlich ab wann wir Kurzarbeit machen und wer es macht und wie wir das organisieren. Das heißt betriebsinterne Abläufe, dann wurde kommuniziert (.) welche, das wurde auch als Regel festgeschrieben, welche Schutzmaßnahmen zu treffen sind, die Schließung eines Abhollagers, das wir haben, wurde kommuniziert (.) wie die Arbeitsaufteilung ist, wie wir (.) uns (.) als Mannschaft doch immer wieder informell unterhalten, was ansteht, was zu machen ist, wer, wann, wo erreichbar ist und Zeitpläne auszugeben.

I: Das heißt Sie haben keine Informationen der Regierung oder persönliche Meinung kommuniziert?

B15: (.) Muss ich ehrlich gestehen, Regierungssachen ja darüber haben wir schon gesprochen, welche Neuigkeiten es jetzt für unser Unternehmen, wieder von Seiten der Regierung gibt und wie wir nun darauf reagieren, weil nicht alle sich immer voll informiert fühlten und wir natürlich die Informationen der Wirtschaftskammer sehr (.) verfolgt haben und das dann auch den Mitarbeitern mitgegeben haben. Persönliche Gefühle zu kommunizieren, habe ich persönlich für mich unterlassen, weil (.) denke, dass Geschäftsführer immer positiv und immer stark dastehen müssen, um für seine Mitarbeiter immer ein Ansprechpartner in allen Situationen zu sein.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B15: Einerseits die Regeln die herrschen, die vom Staat gesetzt wurden, andererseits die Regeln die wir im unternehmensintern setzen müssen und (.) andererseits wie es uns als Unternehmen geht mit Wochenberichten, wo stehen wir, was müssen wir machen, wie verhalten wir uns. Ja und dann wollten wir natürlich auch Vertrauen vermitteln, einfach um die Verunsicherung der Mitarbeiter zu nehmen.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B15: (3) Die Entscheidung der Kurzarbeit wurde im Grunde nach Abstimmung über ein Skype Setting kommuniziert. Es wussten alle. Und wir haben dann ausdiskutiert wer, wann, wie, wo erreichbar sein muss und wer in Kurzarbeit geht.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B15: Bissi betrübt, wenn ich ehrlich bin ((lacht))

I: Gab es Mitarbeiter die auf dieses Gespräch mit Emotionen reagiert haben?

B15: Emotionen kamen hoch, weil es natürlich durch die Kurzarbeit minimale Kürzungen der Gehälter gibt, und sich natürlich jeder gefragt hat, wie viel wird das ein. Das haben wir im Vorfeld dann ausgerechnet und haben jedem einzelnen damit, aber natürlich nicht in einem Skype Setting, sondern in persönlichen Telefonaten darüber informiert, das jeder wusste, was hier passieren wird, im worst-case. Argumente waren da enorm wichtig.

I: Und wie haben Sie daraufhin reagiert?

B15: (3) Wenn Emotionen hochgekommen sind wurde das nicht öffentlich in einer Skype Rund oder per E-Mail gemacht, sondern dann war es notwenig, das man zum Telefonhörer greift und mit dem Mitarbeiter persönlich spricht, um auch seinen Ton zu hören, ob es eher um eine Existenzfrage geht bei ihm, worum es bei ihm einfach geht und das herauszufinden.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B15: (6) Es ist halt immer so (.) es ist einerseits ein Kraftakt, den ein Geschäftsführer umzusetzen hat, weil es ganz einfach durch äußere Umstände bedingt war, die wir nicht beeinflussen konnten und können. Es kostet (.) nicht nur Kraft sondern auch sehr viel Einfühlvermögen, wie man einen Mitarbeiter von der Ferne führen soll und wie man auf seine Ängste eingeht.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B15: Bei den Wochenberichten haben wir immer (.) mitgeteilt, wo wir gerade stehen und wir stehen sollten, damit jeder weiß, wie es uns jetzt geht und damit hier auch die Angst genommen wird.

I: Das heißt, Sie haben das ganz offen kommuniziert?

B15: Ganz offen.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B15: Nein, aber ich wäre ganz offen gewesen.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B15: (2) Sicherlich ist eine Veränderung da gewesen, weil normalerweise kommunizieren Sie, wenn einer Ihnen persönlich gegenüber steht und jetzt haben Sie eine Kommunikation wo Sie Mittel einsetzen müssen, um Ihre Mitarbeiter zu informieren und zu erreichen, was sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. (.) Es ist viel emotionaler gewesen von der Mitarbeiterseite als normalerweise, wenn sie im Büro sind (.) und es hat sehr viel Zeit gekostet, die Mittel angepasst zu verwenden und wir haben die sicherlich viel mehr eingesetzt als normalerweise.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B15: Die Erreichbarkeit der Mitarbeiter.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B15: (5) Das Mitarbeiter eigentlich wie Schulkinder sind und das sie, wenn sie in Kurzarbeit sind, glauben, dass sie in den Ferien sind. Das man ihnen immer wieder Spielregeln vor Augen halten muss und, dass man sie immer wieder motivieren muss, dass wir sehr wohl, sehr harten Zeiten gegenüberstehen und dass es keine Urlaubzeit im Moment noch ist, sondern das es einfach eine Krisensituation ist, wo wir alle an einem Strang ziehen müssen.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B15: (5) Also ich denke, dass die Kommunikation mit den Mitarbeitern in Krisensituationen, wie wir sie jetzt erfahren haben, eine der prekärsten Situationen ist, die man eigentlich als Führungspersönlichkeit (.) zu bewältigen hat.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B15: Ich bin 56.

I: Und als Geschlecht darf ich weiblich notieren?

B15: Ja, weiblich.

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B15: Danke, Ihnen auch.

Interview 16

I: Vielen herzlichen Dank für die Teilnahme an meiner Studie und damit an meiner Masterarbeit. Ich möchte nochmals erwähnen, dass all Ihre Daten völlig anonym und vertraulich behandelt werden und nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Ich möchte Sie gar nicht all zu lange aufhalten und deswegen hätte ich vorgeschlagen wir starten gleich los.

B16: Passt. Ja, da vertraue ich Ihnen.

I: Zunächst habe ich einige allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Unternehmen. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

B16: (.) Also wir sind in der IT. Wir fertigen PCs und machen auch Netzwerkbauteile. Und wir verkaufen die natürlich auch und machen eigentlich nur Business Kunden und kaum Privatkunden.

I: Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

B16: Ich bin Geschäftsführer mit noch einem Geschäftsführer. Also wir sind zu zweit, eine Partnerschaft mit 50, 50 und ich darf die IT machen und mein Geschäftspartner die Netzwerkbauteile.

I: Wie lange sind Sie schon im Unternehmen tätig?

B16: (3) Wir haben seit (.) warten Sie mal kurz, seit 17 Jahren und ich persönlich bin seit 26 Jahren in der IT.

I: Wow.

B16: Ja, schon viel erlebt.

I: Wie viele MitarbeiterInnen hat Ihr Unternehmen?

B16: Wir haben 20 Mitarbeiter und zwei Chefs.

I: Mussten Sie Ihre MitarbeiterInnen in Kurzarbeit schicken bzw. kündigen?

B16: Ja, die sind alle in Kurzarbeit. Das haben wir nicht unbedingt gemusst, aber haben wir dennoch gemacht. Also unsere MitarbeiterInnen haben wir 50% reduziert von der Arbeitszeit. Und jetzt haben wir aber schon wieder langsam rauf gestuft. Also unser Verkauf war immer offen, weil es zu einem Grundbedürfnis mittlerweile zählt und das steigt in der letzten Zeit wieder und deswegen stufen wir jetzt auf 70% rauf.

I: Wie fühlen Sie sich generell wenn Sie an die Corona Krise denken?

B16: (2) Ja, Horror. Das war sehr ungewiss am Anfang, weil man nicht weiß, wohin die Reise geht, zumindest (.) ist die Unsicherheit auch jetzt noch da. Man weiß nicht wie sich das Geschäft entwickelt, kommt nochmal eine zweite Welle oder war es das. Es ist einfach eine sehr unsichere Zeit für uns Unternehmer.

I: Welche Auswirkungen hatte die Corona Krise auf Ihr Unternehmen, abgesehen von der Kurzarbeit?

B16: Naja, also wirtschaftliche, aber keine großen wirtschaftlichen Auswirkungen, ungefähr ein Verluste von 30%, was natürlich blöd ist, weil man da dann nichts bekommt, außer die Kurzarbeit ((lacht)) und Kredit natürlich, wenn man den braucht, aber sonst bekommt man nichts. Dafür ist es dann einfach zu wenig. Ich bin froh, dass wir keinen Stillstand hatten, dass ist immer ganz wichtig. Wir sind jetzt die zweit größte Stadt, hier in der Steiermark, es ist trotzdem Land, gegenüber Wien und jeder kennt jeden und es ist gut, wenn man da ist und man die Firma im Kopf hat. Also wenn man weiß ok unsere Firma hat offen und ist dort

und dort und wenn ich was brauch kann ich hinfahren, das ist sehr sinnvoll wenn man wirklich da ist.

I: Als nächstes geht es um die Kommunikation mit Ihren MitarbeiterInnen in der Corona Krise.

I: Waren Sie vorbereitet in so einer Krise mit Ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren?

Sprich hatten bzw. haben Sie einen Krisenplan für die Mitarbeiterkommunikation?

B16: (.) Wir haben an und für sich, also von der Digitalisierung her, arbeiten wir auf einer Remote Oberfläche zum Beispiel, sowie es jetzt im Homeoffice gebraucht wird, also das hatten wir schon früher. Dadurch, dass wir verschiedene Stationen in der Firma haben können die Leute zuhause arbeiten. Wenn wir auf uns auf eine Oberfläche einigen, dann haben wir dann immer die gleiche und das ist super. Und das ist das, was jetzt in der Kommunikation gebraucht wird, dass der Mitarbeiter auch von zuhause arbeiten kann. Und (.) Krisenplan hat es natürlich keinen gegeben, also so wirklichen Krisenplan. Aber durch unsere Größe unseres Unternehmens sind wir relativ flexibel und nicht so starr wie zum Beispiel eine Vöstalpine. Das ist was ganz was anderes und die haben natürlich auch einen anderen Einsatzbereich. Und (.) die Kommunikation hauptsächlich Telefon, Email (.), keine sozialen Oberflächen, wegen dem Datenschutz verwenden wir das gar nicht. (.) Aber das ist hauptsächlich die Variante, wie wir das gemacht haben.

I: Sie haben eben schon erwähnt, dass Sie schriftlich, per Mail und Telefon kommuniziert haben. Haben Sie vielleicht noch über digitale Meetingräume wie Zoom, Teams oder Ähnliches kommuniziert?

B16: Nein. Wobei Teams wäre erlaubt, Teams wäre ok, aber haben wir nicht verwendet.

I: Hatten bzw. Haben Sie hinter Ihrer Mitarbeiterkommunikation eine Strategie?

B16: (4) Für die Kommunikation meinen Sie?

I: Ja.

B16: (2) Nicht wirklich eine Strategie. ((lacht)) Also ich habe mir da nichts überlegt, dahingehend (.) Wir bleiben einfach bei dem was wir schon machen. (.) Man könnte die sozialen Oberflächen, wie Teams (.) nutzen und vielleicht kommt das auch noch, ich bin da (.) eher ein bisschen zurückhaltend bei den Dingen (.) weil man natürlich sehr schnell in einer Variante drinnen ist, die vielleicht nicht immer positiv für das Unternehmen ist. Aber ich habe da keine genaue Strategie. Wir bleiben bei unseren Oberflächen (.) wobei soziale (.) Präsenz nach außen hin, ist auch sehr gefragt, da machen wir auch noch zu wenig. (.) Wir sind so eine Firma, wo jeder noch her kommt und wo man nicht unbedingt jemanden erreichen muss über die soziale Oberfläche, gerade auch bei den Mitarbeitern.

I: Haben Sie sich eingelesen, wie man in Krisenzeiten mit den MitarbeiterInnen kommunizieren soll bzw. Tipps von anderen Leuten geholt?

B16: (.) Naja ich habe mit ein paar Kunden gesprochen, die eben auch ein Unternehmen in der Größe, wie wir sind, haben und da hat man sich dann ausgetauscht und ja (.) ich habe einfach geschaut, was sinnvoll für uns und unsere Mitarbeiter ist und das dann mit meinem zweiten Geschäftspartner abgestimmt und ja (.) das ist das was wir jetzt haben.

I: Wenn Sie zurück denken, wie oft haben Sie die verschiedenen Kommunikationsmittel verwendet?

B16: Wir haben täglich kommuniziert auf allen Kanälen.

I: Haben Sie auch Feedback bei Ihren MitarbeiterInnen eingeholt? Also gefragt wie es ihnen geht, ob alles technisch klappt bzw. ob es Probleme gibt?

B16: (.) Sehr wichtig. (2) Der Mitarbeiter muss erstens einmal einverstanden sein mit der Kurzarbeit, das macht man ja nicht einfach so. Wir haben es gemacht, weil die Ungewissheit da war, was ist danach, was ist in ein paar Monaten und gemeinsam haben wir das dann beschlossen, weil das Unternehmen kann sich dadurch ein bisschen was ersparen, was natürlich nicht jeder Mitarbeiter auf der Unternehmerseite ist, aber es ist sein Arbeitsplatz und bei uns ist es einfach wichtig und es geht nur miteinander.

I: Wie würden Sie sagen, war Ihr Ton bei der Mitarbeiterkommunikation? So wie immer, objektiv, optimistisch, pessimistisch, vorsichtig?

B16: (.) Fakt ist einmal, dass unsere MitarbeiterInnen froh sind, wenn die Kurzarbeit vorbei ist, weil 250 Euro weniger sind 250 Euro weniger (.) und die andere Seite ist natürlich, weil wir so ein kleiner Betrieb sind ist jeder eingeteilt und jeder muss bei allem mitarbeiten, auch die Chefs schuffen viel und (.) unsere Mitarbeiter sind einfach froh, wenn sie wieder Vollzeit arbeiten können, jetzt nicht nur wegen dem Geld aber auch wegen dem Zeitmanagement (.)

ja, sicher es war für alle ungewiss, der Weg geht zu Ende und jetzt sind alle wieder motiviert. Wie gesagt wir haben ein super Verhältnis im Betrieb und damit ist es nicht so schlimm, wie wenn man ein Unternehmen ist, wo die Geschäftsführung eigentlich keinen richtigen persönlichen Kontakt hat zu den Mitarbeitern.

I: Also war ihre Kommunikation so wie immer?

B16: (.) Ja schon, auch wenn es für uns alle Ungewissheiten gab und wir sicher manchmal vorsichtiger waren, wie und was wir jetzt sagen aber sonst eigentlich wie immer.

I: Welche Inhalte haben Sie Ihren MitarbeiterInnen kommuniziert? Waren es eigene Meinung, Regierungssachen, interne Vorgehensweisen, persönliche Meinung?

B16: (.) Das waren wirklich alle Inhalte, also wie setzt man es um, was muss man machen. Am Anfang war die Information von der Wirtschaftskammer sehr dürftig, speziell weil wir ein Betrieb sind, die noch offen gehabt haben. Also wie geht man vor, was muss man erfüllen, Maskenpflicht ein bisschen später aber später natürlich auch mit der Maskenpflicht und natürlich all die anderen Varianten im Betrieb, wo man intern im Betrieb schaut was war das Günstigste, wie verhält sich der Mitarbeiter. Natürlich auch unangenehm für den Mitarbeiter (.) Man muss auch bedenken, das Geschäft bei uns, da ist der Verkaufsraum ca. 70 Quadratmeter, da stehen mehrere Mitarbeiter drinnen und da kommen Leute rein, die vielleicht (.) zu zehnt sind, die dann was wollen und ja da muss man das dann kanalisieren und man muss man sich da schon Gedanken machen, wenn da was passiert, wie man die abfertigt und wie weit man die zu sich lässt. (.) Und natürlich die ganzen Hygienegeschichten. (.) Das ist selbstverständlich, also wo man da sagt, gut man muss jetzt für die Mitarbeiter schauen, dass da Hygieneartikel sind, die Plexiglas Scheiben montiert sind, also zum Schutz des Mitarbeiters, was sehr wichtig ist, also zumindestens für mich.

I: Haben Sie auch persönliche Meinung kommuniziert?

B16: Ja, sicher, man spricht immer. Wir haben uns untereinander auch E-Mails geschickt, wo Mitarbeiter was gelesen haben, was ihnen wichtig war. Also über den Härtefond und die Hilfe der Wirtschaftskammer ((lacht)) und so was einfach. Da haben wir dann auch privat kommuniziert.

I: Was war Ihr Ziel bei der Mitarbeiterkommunikation? Sprich was wollten Sie Ihren Mitarbeitern in diesem Gespräch/Medien vermitteln?

B16: (2) Ja, das sie alle an und für sich sicher fühlen können, dass der Job bleibt und dass sie an und für sich jetzt in Kurzarbeit sind, aber wie gesagt, im Einverständnis, und das es danach wieder gewohnt weiter geht. Also die Sicherheit war das Wichtigste.

I: Wie haben Sie Ihre MitarbeiterInnen über die Kurzarbeit verständigt?

B16: (.) persönliches Gespräch.

I: Welche Tonalität hatten Sie bei diesen Gesprächen?

B16: Ja, es war schon ein bisschen vorsichtiger. Man merkt, jetzt auch noch, jetzt ist es schon wieder entspannter, aber man merkt es im Gespräch, (.) also wenn es vorbei ist, ist es vorbei, also bei der Kurzarbeit. Das andere weiß man nicht, wann das vorbei ist, aber man hat das schon am Anfang gemerkt und man merkt es jetzt auch noch immer, dass die Unsicherheit der MitarbeiterInnen noch da ist und dass sie sich nich so wohl fühlen in der Kurzarbeitsphase, wenn man das so sagen kann.

I: Gab es Mitarbeiter die auf dieses Gespräch mit Emotionen reagiert haben?

B16: Ja, Emotionen haben nur wenige gezeigt, aber man hat die Unruhe gemerkt.

I: Und wie haben Sie daraufhin reagiert?

B16: Wir haben erklärt wie das mit der Kurzarbeit ausschauen wird, also es gibt da ja verschiedene Modelle und ich habe zusätzlich motiviert, also gerade erst vor zwei Wochen habe ich gesagt: Es wird für euch alle keine Kurzarbeit mehr geben, sondern wir gehen in den Normalbetrieb über. Und das glaube ich hat alle nochmal motiviert und das habe ich gemerkt.

I: Welche Emotionen hat das Gespräch über die Kurzarbeit bei Ihnen ausgelöst?

B16: (2) Gefühle ja, (.) eigentlich (.) dadurch, dass es im Einvernehmen war und wir quasi, das nicht bestimmt haben, sondern das gemeinsam erarbeitet haben, war es eigentlich nicht so.

I: Inwieweit haben Sie die finanzielle Lage des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert?

B16: (2) Komplett. Also (.) ich habe gesagt wir haben 30% Umsatzverlust. Jeder bei uns im Betrieb wusste, wo wir stehen. Sicher ich habe nicht den Kontostand kommuniziert, aber je-
der wusste, wo wir stehen.

I: Gab es Mitarbeiter die danach noch nach der finanziellen Lage gefragt haben?

B16: Nein, weil wir es offen kommuniziert haben.

I: So nun machen wir noch einen kurzen Rückblick. Haben Sie Ihre Kommunikationsstrategie während der Krise verändert? Kommunikationsmittel, Tonalität, Kommunikationsziel etc.?

Und wenn ja, warum?

B16: (2) Die Häufigkeit vielleicht. Wir haben dann viel mehr kommuniziert und (.) natürlich das hatte auch den Grund, weil nicht immer alle gleichzeitig da waren im Haus. Aber sonst (.) Nicht wirklich. Also die Häufigkeit war es eher.

I: Was waren die größten Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterkommunikation für Sie?

B16: (2) Keine.

I: Was haben Sie aus dieser Situation für die Kommunikation mit Ihrem Mitarbeitenden gelernt?

B16: (5) Gute Frage. Was habe ich gelernt? ((lacht)) (2) Ok. (2) Das Wichtigste ist der Informationsfluss, das kann man mitnehmen. Also, dass man die Mitarbeiter jetzt informiert, wenn es irgendwas gibt, oder wenn man Pläne hat in eine andere Richtung, was für den Mitarbeiter nicht klar ist. Das habe ich für mich gelernt, das man das machen sollte. Das Feedback kommt auch zurück, wenn man mal was vergessen hat, und das habe ich bestimmt auch und das habe ich dann auch aufgenommen und (.) ja, sonst eigentlich nicht viel, aber das auf jeden Fall.

I: Haben Sie noch weitere Anmerkungen zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden, auf die wir bislang nicht eingegangen sind?

B16: (3) Habe ich jetzt keine zusätzlichen Anmerkungen.

I: Nun noch kurz zur Soziodemographie. Zwei kurze Fragen noch. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind?

B16: (2) Ja, (.) 51.

I: Und als Geschlecht darf ich männlich notieren?

B16: Jawohl ((lacht))

I: Ja, wir sind somit durch. Vielen Dank, vielen lieben Dank für die viele Zeit die Sie sich heute genommen haben. Vielen Dank für die unglaublich ausführlichen Antworten. Sie unterstützen meine Masterarbeit wirklich enorm und daher auch meinen Abschluss. Danke. Ich wünsche Ihnen eine schöne Woche und bleiben Sie gesund.

B16: Danke, Ihnen auch und ich hoffe Sie können mit meinen Antworten ein gutes Ergebnis bekommen.

Kategorienschema

Kategorie	Beschreibung	Beispiel
K1 Kommunikationsmittel/ Instrumente	Codiert werden alle Hinweise der Kommunikationsverantwortlichen zur Verwendung eines Kommunikationsmittels bzw. Kommunikationsinstruments in ihrer Mitarbeiterkommunikation.	„Naja klassisch Telefonie und E-Mail und natürlich unsere Remote Zugriffe über Webcam, also die üblichen Sachen.“ „Ja das war (.) war telefonisch und teils auch persönlich, mit den Mitarbeitern die stundenweise gearbeitet haben, persönlich, telefonisch oder auch per SMS oder WhatsApp. Es haben wirklich Mitarbeiter auch stundenweise im Büro gearbeitet.“
K1.1 Videobotschaft	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Videobotschaften als Kommunikationsmittel.	„Da habe ich ein Video versandt an einem Wochenende, dass mich die Leute auch wieder sehen weil man hat sich da ja dann viele Wochen nicht gesehen.“
K1.2 Meetingplattform	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Meetingplattformen als Kommunikationsmittel.	„Wir haben regelmäßig Videokonferenzen und das war nix Neues für uns.“ „Wir haben natürlich alle Mitarbeiter mit <u>Teams</u> und <u>Zoom</u> kontaktiert.“
K1.3 Intranet	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung vom Intranet als Kommunikationsmittel.	„Ja, natürlich. Das Intranet haben wir schon verwendet. Wir hatten VPN Zugänge und da haben wir das auf alle Fälle verwendet und tun es auch jetzt noch.“
K1.4 Whatsapp	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Whatsapp als Kommunikationsmittel.	„Naja also wir haben eine Whatsappgruppe eingerichtet und das hat viel gebracht und da ist viel Kommunikation drüber gelaufen.“ „WhatsApp ist so unsere Hauptkommunikation.“
K1.5 Telefon	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung vom Telefon als Kommunikationsmittel.	„Also (.) per Telefon. Wir waren <u>alle erreichbar</u> . Über <u>Handy</u> oder umgeleitet.“ „Ah und wir nutzen Telefon und Mail natürlich auch.“
K1.6 Face-to-Face Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von Face-to-Face Kommunikation als Kommunikationsmittel.	„Wir haben <u>unterschiedliche</u> Altersgruppen bei uns im Haus und (.) war für mich besser zu sagen, wir machen das <u>persönlich</u> oder per <u>Mail</u> bei denen die daheim sind.“ „Mit <u>dem</u> der da war, habe ich <u>natürlich</u> persönlich geredet.“
K1.7 E-Mail	Codiert werden alle Hinweise auf die Verwendung von E-Mail als Kommunikationsmittel.	„Und (.) wenn es etwas Konkretes war, haben wir mit <u>derjenigen</u> oder <u>demjenigen</u> Mitarbeiter per Mail kommuniziert.“ „Mit den <u>anderen</u> habe ich per Mail und Whatsapp kommuniziert.“

K2 Weg zum Kommunikationsziel	Codiert werden alle Textstellen, die Hinweise darauf geben, wie der Weg der Kommunikationsverantwortlichen zu ihrem Kommunikationsziel aussieht.	"Nein das Buch liegt immer noch <u>ungelesen zuhause</u> am Nachtkasterl. <u>Geöffnet</u> habe ich es zwar, <u>aber</u> gelesen habe ich es <u>nie</u> , weil es mir in der Kurzarbeit dann doch <u>nicht</u> so geholfen hat. "Meetings einmal die Woche, <u>Mails</u> täglich, Telefonate nach Bedarfsfall, das ist ja <u>abhängig</u> von unseren Kunden. Aber ich <u>sage</u> , ja, das war <u>nach</u> Bedarf und <u>nicht täglich</u> telefonieren, dass war <u>nicht</u> notwendig."
K2.1 Feedback eingeholt	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Feedback von ihren MitarbeiterInnen eingeholt haben.	„Ja <u>natürlich</u> . Das ist auch die erste <u>Frage</u> , wenn Sie eine Videokonferenz machen. <u>Wie</u> läuft's bei euch? Wenn Sie das mit Feedback meinen, dann ja.“ „Aber <u>ja</u> , ich bin auf die Mitarbeiter zugegangen und habe sie dann auch gefragt wie es <u>ihnen</u> geht.“
K2.2 Feedback nicht eingeholt	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen kein Feedback von ihren MitarbeiterInnen eingeholt haben.	„B1: (4) Wenn ich jetzt sage, dass es mir relativ egal ist, wie es den Mitarbeitern geht und im Vordergrund die Firma steht, dass die überlebt und dass die Angestellten einen Job haben, ist das wohl die ehrlichste Antwort. Mir war es relativ egal, ob die sich daheim nicht wohl fühlen, kann ich es auch nicht ändern.“
K2.3 Kommunizierte mind.1x täglich	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen mind. 1 mal täglich mit ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben.	„Einmal am Tag. (.) und (.) so zwischen 30 Sekunden bis eine halbe Stunde.“ „Laufend, jede viertel bis halbe Stunde. Also täglich auf jeden Fall. Wir sind laufend in Kontakt miteinander, egal ob sie im Büro oder zuhause waren.“
K2.4 Kommunizierte mehrmals wöchentlich	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen mehrmals wöchentlich mit ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben.	„In der Kurzarbeitszeit, also in den zwei Monaten, war es wahrscheinlich mehrmals pro Woche. Je nachdem welcher Mitarbeiter gerade gearbeitet hat.“
K2.5 Kommunizierte max. 1/Woche	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen max. einmal wöchentlich mit ihren MitarbeiterInnen kommuniziert haben.	„(3) Einmal pro Woche.“

K2.6 Kommunizierte unterschiedlich oft	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikation der Kommunikationsverantwortlichen keinen Rhythmus hatte.	„Puh (.) das ist schwer zu sagen. Technikkollegen eher wenig. Die, die die Buchhaltung macht, bisschen öfter, weil da viele Nachfragen waren.“ „Meetings einmal die Woche, Mails täglich, Telefonate nach Bedarfsfall, das ist ja abhängig von unseren Kunden. Aber ich sage, ja, das war nach Bedarf und nicht täglich telefonieren, dass war nicht notwendig.“
K2.7 Beratung durch interne Partner/Geschäftsführer	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Beratung zu ihrer Kommunikation von internen Partnern oder Geschäftsführern entgegengenommen haben.	"Ich habe einfach geschaut, was sinnvoll für uns und unsere Mitarbeiter ist und das dann mit meinem zweiten Geschäftspartner abgestimmt und ja (.) das ist das was wir jetzt haben."
K2.8 Beratung durch externe Partner/Geschäftsführer	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Beratung zu ihrer Kommunikation von externen Partnern oder Geschäftsführern entgegengenommen haben.	„B5: Ja, schon natürlich, natürlich. Ich habe dann mit einem Geschäftspartner Rücksprache gehalten wie man da weiter tun kann.“ „B7: Ja, natürlich. Ja ich habe mit einem anderen Geschäftsführer Informationen und Tipps ausgetauscht und da stehen wir immer noch regelmäßig in Kontakt was solche Dinge angeht.“
K2.9 Beratung durch Bücher/Internet	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen Beratung zu ihrer Kommunikation durch Bücher bzw. das Internet geholt haben.	„Internet ein bissi.“ „(.) Man hat einfach überall geschaut, gibt es Informationen und ja man probiert wirklich alles, um in dieser Situation Informationen zu holen, egal von wo her, also Internet und so und dann muss man eh schauen, ob das passt oder ob man damit etwas anfangen kann.“
K2.10 Beratung durch Mitarbeiter	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen Beratung zu ihrer Kommunikation durch MitarbeiterInnen geholt haben.	„Ähm ja, also wir (.) sind zu 4. mit den Teilhabern und wir haben im Groben kommuniziert aber das war eigentlich auch mit den MitarbeiterInnen gemeinsam.“ „Auch Mitarbeiter sind mit Vorschlägen gekommen und wir haben gemeinsam eine Lösung gesucht.“
K2.11 Beratung durch Sonstige	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen Beratung zu ihrer Kommunikation durch Sonstige geholt haben.	„Wir leben davon, dass wir solche Konzepte für die IT verkaufen. Also ja wir leben das was wir verkaufen auch selbst.“ „Also wir unterstützen auch andere Unternehmen solche Konzepte zu erstellen, daher ist es unser täglich Brot und wir leben davon. Und das hat für unsere Kunden auch super funktioniert.“

K2.12 Keine Beratung eingeholt	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass sich die Kommunikationsverantwortlichen keine Beratung zu ihrer Kommunikation geholt haben.	„Ganz ohne Einlesen und Beratung.“ „Nein, (.) einfach was für uns am Besten ist und wo man am Schnellsten eine Rückmeldung bekommen kann und ansonsten nichts weiter besprochen mit anderen Geschäftspartnern oder sonst irgendwas.“
K2.13 Kommunizierte emotional	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen emotional kommuniziert haben.	„Gereizt.“
K2.14 Kommunizierte einfühlsam	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen einfühlsam kommuniziert haben.	„Wie soll ich sagen, sicher einfühlsamer.“ „Naja, sagen wir mal so. Also ich fürchte, wobei nein das ist ein gutes Zeichen für mich, ich bin ein bissi ein Mediator, als ich kann mit verschiedensten Menschen relativ gut umgehen.“
K2.15 Kommunizierte vorsichtig	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen vorsichtig kommuniziert haben.	„Es ist eine Mischung gewesen. Optimistisch natürlich, man versucht sich ja aufzubauen aber man versucht auch ein bisschen Objektivität mitzunehmen und Vorsicht war dann auch ein bisschen dabei.“ „Ja schon, auch wenn es für uns alle Ungewissheiten gab und wir sicher manchmal vorsichtiger waren, wie und was wir jetzt sagen aber sonst eigentlich wie immer.“
K2.16 Kommunizierte niedergeschlagen	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen emotional kommuniziert haben.	„Niedergeschlagen. Also es macht keinen Spaß sowas.“ „Also ich würde sagen (.) so wie immer oder eher pessimistisch.“
K2.17 Kommunizierte optimistisch	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen optimistisch kommuniziert haben.	„(3) Schon einmal sehr gut ((lacht)) Ja durchaus auch optimistisch, sag ich jetzt einmal.“ „Nein, eher optimistisch. (4) Auf jeden Fall ja.“
K2.18 Kommunizierte objektiv	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen objektiv kommuniziert haben.	„Ich sag einmal realistisch.“ „Versucht objektiv und optimistisch zu sein.“

K2.19 Kommunizierte wie immer	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen wie immer kommuniziert haben.	„Also das war wie immer. (.)“ „Eher wie immer.“
K2.20 Kommunizierte Geschäftliches	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen geschäftliche Themen kommuniziert haben.	„Es wurde nur geschäftlich geredet. Es gab keine anderen Themen.“ „Der Großteil war (.) auf die Arbeit bezogen, wie immer.“
K2.21 Kommunizierte persönliche Meinung	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen persönliche Meinung kommuniziert haben.	„Also meine persönliche Meinung habe ich natürlich auch kundgetan, ich glaub das hat jeder, aber im Prinzip war es im Grunde wie es momentan aus der Sicht der Firma ausschaut und dass ich natürlich meine positive Prognose, also dass ich überzeugt bin, dass die Firma das überleben wird, den Mitarbeitern mitgeteilt habe.“ „Persönliche Meinung eher in die Richtung, seid vorsichtig, passt auf und haltet euch derzeit an die Vorgaben der Regierung.“
K2.22 Kommunizierte finanz. Coronaauswirkung	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen finanzielle Coronaauswirkungen kommuniziert haben.	„Wir haben kommuniziert wie viel Unterstützung wir von der Bank einholen und wie wir das machen.“ „Vorgehensweisen und Auswirkungen.“
K2.23 Kommunizierte Kurzarbeitvorgangsweise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Kurzarbeitvorgangsweisen kommuniziert haben.	„Ich habe gesagt, ich melde Kurzarbeit an und dann schauen wir weiter.“ „Wir haben auch kommuniziert wie wir die Kurzarbeit anmelden.“
K2.24 Kommunizierte Firmenrichtlinien	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Firmenrichtlinien kommuniziert haben.	„Ich habe ihnen nur die Situation klar gelegt, wie das ab jetzt in der Firma ist.“ „Naja, einmal die eigenen Richtlinien, wie wir uns nach außen (.) wie wir auftreten in der Zeit, wie wir das kommunizieren zu den Kunden hinaus. Das war einmal ein wichtiger Aspekt.“
K2.25 Kommunizierte Regierungsinformationen	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen Regierungsinformationen kommuniziert haben.	„Naja, ich wollte alle Infos kommunizieren, also der Regierung.“ „Nach dem Geschäftlichen haben wir Informationen über Regierungssachen ausgetauscht und dann waren auch die Fragen der Mitarbeitern wie das mit dem Geld funktioniert und da wurden auch die Fragen geklärt.“

K2.26 Kommunizierte finanz. Lage nicht im Detail	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen die finanzielle Lage des Unternehmens nicht im Detail kommuniziert haben.	„Keine Details. Nur das wir es überleben werden. Keine Details, nein.“ „Ich habe nur die Information gegeben, welche Kunden, welche Ausfälle haben und (.) was das für uns heißt. Also es sind keine detaillierten Zahlen kommuniziert worden.“
K2.27 Kommunizierte finanz. Lage gar nicht	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen die finanzielle Lage des Unternehmens gar nicht kommuniziert haben.	„Gar nicht.“
K2.28 Kommunizierte finanz. Lage ehrlich	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen die finanzielle Lage des Unternehmens ehrlich kommuniziert haben.	„Eigentlich ganz offen auch ganz klar gesagt, welchen Überbrückungskreditrahmen wir beantragen werden und (.) das haben wir schriftlich in einem Mail raus gegeben.“ „Das ist ganz einfach. Wir haben in einem öffentlichen Ordner (.) auf unserem Dateiserver (.) die Umsatzzahlen und Ertragszahlen ganz einfach offen aufliegen. Kleine Firma.“
K2.29 Veränderte Kommunikationshäufigkeit während Krise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre Kommunikationshäufigkeit während der Mitarbeiterkommunikation in der Krise verändert haben.	„(2) Die Häufigkeit vielleicht. Wir haben dann viel mehr kommuniziert und (.) natürlich das hatte auch den Grund, weil nicht immer alle gleichzeitig da waren im Haus. Aber sonst (.) Nicht wirklich. Also die Häufigkeit war es eher.“
K2.30 Veränderte Kommunikationsziel während Krise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihr Kommunikationsziel während der Mitarbeiterkommunikation in der Krise verändert haben.	„Das heißt von den Kommunikationsmitteln sind Sie gleich geblieben, vom Ton sind Sie sachlicher geworden und Kommunikationsziel ist es wieder zu Business as usual übergegangen? Verstehe ich das Richtig? Ja, genau.“
K2.31 Veränderte Kommunikationsmittel während Krise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre Kommunikationsmittel während der Mitarbeiterkommunikation in der Krise verändert haben.	„Es ist viel emotionaler gewesen von der Mitarbeiterseite als normalerweise, wenn sie im Büro sind (.) und es hat sehr viel Zeit gekostet, die Mittel angepasst zu verwenden und wir haben die sicherlich viel mehr eingesetzt als normalerweise.“

K2.32 Veränderte Kommunikationseffizienz während Krise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre Kommunikationseffizienz während der Mitarbeiterkommunikation in der Krise verändert haben.	„(4) Die Kommunikation hat sich in dieser Form nicht verändert, aber man wird effizienter. Ich sag schon dasselbe wie früher, aber ich versuche es in kürzeren Zügen zu sagen. (.) Gerade weil es Sinn macht die Technik nicht nur zu verwenden, sondern auch sinnvoll zu verwenden.“
K2.33 Veränderte Kommunikationston während Krise	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihren Kommunikationston während der Mitarbeiterkommunikation in der Krise verändert haben.	„Man wird dann auch wieder sachlicher und beschränkt sich auf das Wesentliche und wird direkt in der Kommunikation (.) Weil man das dann anders transportiert.“
K2.34 Veränderte nichts an Kommunikation	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen ihre Mitarbeiterkommunikation in der Krise nicht verändert haben.	„(.) Nein, wir haben alles gleich gelassen. Wir haben ja eine funktionierende Strategie.“ „(3) Am Anfang waren natürlich mehr Fragen (2) aber ja, ich würde nicht sagen, dass wir etwas verändert haben.“
K3 Kommunikationsziel	Codiert werden alle Textstellen, die Hinweise darauf geben, wie das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen aussieht.	„Naja, ich wollte alle Infos kommunizieren, also der Regierung aber auch das ich das Geschäft am Laufen halte und wir das schon irgendwie schaffen. Und natürlich die Auswirkungen.“ „Naja unser Ziel war, dass sich unsere Mitarbeiter gut fühlen und keine Sorgen haben, dass etwas schief geht und sie keinen Job mehr haben und so weiter.“
K3.1 Zusammenhalt	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen Zusammenhalt innerhalb der Organisation war.	„Und auch (.) versuchen (.) unterstützend zu wirken, und auch (.) wenn Probleme auftreten, dass die auch (.) auch über uns, also die Geschäftsführung gemacht oder gelöst werden können.“ „Ein gewisses Vertrauen, dass man solche Situationen (..) auch als Firma überleben kann, logischerweise auch das Erkundigen, wie es einen Mitarbeiter geht, dass er weiß, dass er sich in so einer Situation nicht verlassen und einsam fühlen muss.“
K3.2 Wichtigkeit der Mitarbeiter	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung der Wichtigkeit der Mitarbeiter war.	„B8: (2) Auch ein gewisses Maß an Optimismus und Wichtigkeit, das man klärt wer zuhause ist und nicht das das jetzt heißt das man unwichtig ist, weil man zuhause ist.“ „Ich gehe davon aus, dass sich das Ganze, zwar erst im Herbst für uns normalisieren wird, aber dann brauch im meine Mitarbeiter wieder und daher muss ich sie motivieren.“

K3.3 Organisations-situation	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung der aktuellen Organisationssituation war.	„Ich habe klar kommuniziert, wir brauchen die Kurzarbeit und da habe ich auch keine Diskussion aufkommen lassen, weil die Alternative wäre Kündigung gewesen, aber das wussten sie.“ „Einfach so eine Mischung aus ok, dass ist jetzt die Situation, da versuchen wir das Beste draus zu machen aber man weiß es nicht.“
K3.4 Sicherheit Mitarbeitergesundheit	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung der Sicherheit der Gesundheit der Mitarbeiter war.	„Naja, keine Verunsicherung.“ „Ja und dann wollten wir natürlich auch Sicherheit vermitteln, einfach um die Verunsicherung der Mitarbeiter bezüglich der Gesundheit zu nehmen.“
K3.5 Jobsicherheit	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen Jobsicherheit der Mitarbeiter innerhalb der Organisation war.	„(..) Naja unser Ziel war, dass sich unsere Mitarbeiter gut fühlen und keine Sorgen haben, dass etwas schief geht und sie keinen Job mehr haben und so weiter.“ „Und das man nicht um den Job Angst haben muss.“
K3.6 Dank	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung von Dank an die Mitarbeiter war.	„Wir wollten uns bei ihnen bedanken, dass sie bei uns sind und dass sie sich keine Sorgen machen müssen.“
K3.7 Zuversicht	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung von Zuversicht war.	„Ich wollte Vertrauen und Zuversicht vermitteln. Ich gehe davon aus, dass sich das Ganze, zwar erst im Herbst für uns normalisieren wird, aber dann brauch im meine Mitarbeiter wieder und daher muss ich sie motivieren.“ „(4) So wie alle anderen Dinge auch vollkommen offen und (.) mit Zuversicht halt.“
K3.8 Geschäftliche Themen	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen geschäftliche Themen innerhalb der Organisation war.	„Geschäftliches“
K3.9 Ehrlichkeit	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung von Ehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitern war.	„Nachdem wir ein kleines Unternehmen sind und jeder immer über alles weiß und jeder alles übernehmen kann, leben wir einfach die Ehrlichkeit und Offenheit. Verschweigen bringt für uns auch nichts.“ „Transparenz.“

K3.10 Beruhigen	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung von Ruhe gegenüber den Mitarbeitern war.	„Wir wollten uns bei ihnen bedanken, dass sie bei uns sind und dass sie sich keine Sorgen machen müssen.“ „Wir wollten einfach beruhigen und Vertrauen schaffen, aber natürlich muss man auch in einem gewissen Maß objektiv bleiben, weil man weiß ja wirklich nicht, man kann auch nichts versprechen, wenn man nicht weiß wie es weiter geht.“
K3.11 Vertrauen	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen die Vermittlung von Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und der Organisation war.	„Ich wollte Vertrauen und Zuversicht vermitteln.“ „Und Vertrauen waren uns auch wichtig, weil es gibt ja auch noch ein Arbeiten nach der Krise.“
K3.12 Sonstiges	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Kommunikationsziel der Kommunikationsverantwortlichen sonstige Gründe waren.	„B15: Einerseits die Regeln die herrschen, die vom Staat gesetzt wurden, andererseits die Regeln die wir im unternehmensintern setzen müssen und (.) andererseits wie es uns als Unternehmen geht mit Wochenberichten, wo stehen wir, was müssen wir machen, wie verhalten wir uns.“
K4 Gefühle Corona Krise	Codiert werden alle Textstellen, die Hinweise darauf geben, welche Gefühle die Corona Krise bei den Kommunikationsverantwortlichen auslösen.	„Nachdem ich nun keine Nachrichten mehr sehe, damit den Kurz nicht mehr sehe, ist Corona kein Reizwort mehr für mich.“ „(3) Im Endeffekt ein positives Gefühl. (3) Weil es zeigt wie verletzlich wir sind als Gesellschaft und weil es uns zeigt (.) das es so nicht sein darf.“
K4.1 neutral	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Gefühl der Kommunikationsverantwortlichen gegenüber der Corona Krise neutral ist.	„Wie immer.“ „Neutral.“
K4.2 überwiegend negativ	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Gefühl der Kommunikationsverantwortlichen gegenüber der Corona Krise überwiegend negativ ist.	„Jetzt ist (.) das Problem (.) einfach täglich da und wir wissen nicht wohin die Reise hingeht. Das ist eigentlich die Problematik. Probleme lösen war für mich leichter gewesen als jetzt wo wir abwarten müssen, wohin es geht.“ „Sie war unnötig.“
K4.3 überwiegend positiv	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Gefühl der Kommunikationsverantwortlichen gegenüber der Corona Krise überwiegend positiv ist.	„Ich fand es großartig, muss ich ehrlich sagen.“ „Im Endeffekt ein positives Gefühl.(3) Weil es zeigt wie verletzlich wir sind als Gesellschaft und weil es uns zeigt (.) das es so nicht sein darf.“

K4.4 Sonstiges	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass das Gefühl der Kommunikationsverantwortlichen gegenüber der Corona Krise nicht zuordenbar ist.	„Gefühle (4) Ja, da muss man durch ((lacht)). Sag ich jetzt einmal.“ „Im Allgemeinen (2) puh das ist jetzt schwer die Fragestellung. Also (.) wie ich mich fühle (.) es ist eine Krisensituation und ja (.) es ist für jeden Menschen unterschiedlich (.) ich kann nur sagen Krisensituation.“
K5 Einschätzung Organisation zu Kommunikationsstrategie	Codiert werden alle Textstellen, die Hinweise darauf geben, ob die Kommunikationsverantwortlichen der Meinung sind, dass sie eine/keine Kommunikationsstrategie bei ihrer Mitarbeiterkommunikation in der Krise haben.	„Naja ich hatte eine, die eigentlich sehr spontan entstanden ist.“ „Ja, natürlich. Die Strategie die es aber schon seit 1999 gibt, da die Technik verfügbar ist.“
K5.1 hat Strategie	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Meinung sind, dass sie eine Strategie bei ihrer Mitarbeiterkommunikation haben.	„Naja ich hatte eine, die eigentlich sehr spontan entstanden ist. Das war wie gesagt das persönliche Gespräch am Telefon und dann die (.) die (.) Leute die im Office waren, hatten Meetings von mir angesetzt.“ „(4) Ja, (.) Strategie. Wir haben einfach alle Mittel die wir hatten quer durch genutzt und ja so wie wir es gebraucht haben, haben wir es auch genutzt.“
K5.2 hat keine Strategie	Codiert werden alle Hinweise die darauf hindeuten, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Meinung sind, dass sie keine Strategie bei ihrer Mitarbeiterkommunikation haben.	„(2) Nicht wirklich eine Strategie. ((lacht)) Also ich habe mir da nichts überlegt, dahingehend (.).“ „Nein, nein.“

Themenmatrix

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
Kommunikationsmittel/-instrumente																
Videobotschaft			x													
Meetingplattform		x		x	x	x			x	x	x	x			x	
Intranet									x							
Whatsapp	x		x				x	x		x		x	x	x	x	
Telefon	x	x	x	x	x		x		x	x		x	x	x	x	x
Face-to-Face Kommunikation	x		x		x	x	x	x		x	x		x	x		
E-Mail	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Weg zum Kommunikationsziel																
Feedback eingeholt		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Feedback nicht eingeholt	x										x					
Kommunizierte mind. 1x täglich		x				x	x			x					x	x
Kommunizierte mehrmals wöchentlich													x			
Kommunizierte max. 1/Woche											x					
Kommunizierte unterschiedlich oft	x		x	x	x			x	x			x		x		
Beratung durch interne Partner/Geschäftsführer				x												x
Beratung durch externe Partner/Geschäftsführer					x		x					x				x
Beratung durch Bücher/Internet								x				x				
Beratung durch Mitarbeiter				x												
Beratung durch Sonstige						x				x						
Keine Beratung eingeholt	x	x	x						x		x		x	x	x	
Kommunizierte emotional	x															
Kommunizierte einfühlsam			x				x								x	
Kommunizierte vorsichtig												x				x
Kommunizierte niedergeschlagen					x						x			x		

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
Kommunizierte optimistisch								x	x			x	x	x	x	
Kommunizierte objektiv			x									x		x		
Kommunizierte wie immer		x		x		x				x	x			x		x
Kommunizierte Geschäftliches	x	x		x					x	x	x				x	
Kommunizierte persönliche Meinung	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x
Kommunizierte finanz. Coronaauswirkung	x		x		x	x	x				x	x		x		x
Kommunizierte Kurzarbeitvorgangsweise	x	x	x	x		x	x	x		x	x			x	x	
Kommunizierte Firmenrichtlinien			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kommunizierte Regierungsinformationen	x		x	x		x		x	x			x	x		x	x
Kommunizierte finanz. Lage nicht im Detail					x											
Kommunizierte finanz. Lage gar nicht		x							x							
Kommunizierte finanz. Lage ehrlich	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Veränderte Kommunikationshäufigkeit während Krise																x
Veränderte Kommunikationsziel während Krise									x							
Veränderte Kommunikationsmittel während Krise			x												x	
Veränderte Kommunikationseffizienz während Krise							x									
Veränderte Kommunikationston während Krise									x						x	
Veränderte nichts an Kommunikation	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x	x		
Kommunikationsziel																
Zusammenhalt									x					x		
Wichtigkeit der Mitarbeiter					x			x								
Organisationssituation					x							x	x		x	
Sicherheit Mitarbeitergesundheit			x			x			x		x		x		x	
Jobsicherheit			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Dank				x												

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
Zuversicht	x			x	x	x	x	x			x			x		
Geschäftliche Themen		x														
Ehrlichkeit	x			x		x					x					
Beruhigen				x								x				
Vertrauen			x		x		x		x			x		x	x	
Sonstiges															x	
Gefühle Coronakrise																
neutral	x	x				x						x	x			
überwiegend negativ			x		x					x				x	x	x
überwiegend positiv				x			x				x					
Sonstiges								x	x							
Einschätzung Orga. zu Kommunikationsstrategie																
Hat Strategie	x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Hat keine Strategie		x		x	x											x

Abstract

Im Februar 2020 gelang das neuartige, tödliche Coronavirus erstmals von China nach Österreich. Binnen weniger Wochen verbreitete sich das Virus flächendeckend, sodass die österreichische Regierung von März bis Mai 2020 einen landesweiten Lockdown ausrufen musste. Das Land wurde in den Notbetrieb geschickt und viele Geschäfte blieben geschlossen. Die Auswirkungen der Krise waren in allen Branchen spürbar. Unternehmensbereiche, wie die Mitarbeiterkommunikation, mussten sich auf neue Gegebenheiten wie Homeoffice, Kurzarbeit oder Kündigungswellen einstellen.

Dieser neue Coronavirus sowie die damit einhergehenden Folgen für die Mitarbeiterkommunikation dienen der vorliegenden Masterarbeit als Forschungsbereich. Dabei fokussiert sich die Arbeit speziell auf kleine und mittlere Unternehmen der Handelsbranche, da diese in der Forschung zur Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten kaum erforscht sind.

Ziel der Masterarbeit ist es, herauszufinden, wie österreichische Handels-KMUs mit ihren MitarbeiterInnen in Zeiten der Corona Pandemie kommunizieren. Dazu sollen die drei Forschungsfragen **FF1**: „Welche Strategien verfolgen österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“, **FF2**: „Welche Kommunikationsmittel/Instrumente verwenden österreichische Handels-KMUs in ihrer Mitarbeiterkommunikation während der Corona Pandemie?“ und **FF3**: „Wie kann die Mitarbeiterkommunikation von österreichischen Handels-KMUs in Zeiten der Corona Pandemie bewertet werden?“ beantwortet werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen bedient sich die Arbeit der Methode des qualitativen Leitfadenterviews. Dabei werden 16 Kommunikationsverantwortliche von 16 österreichischen Handels-KMUs zu ihrer Mitarbeiterkommunikation während dem ersten Lockdown der Corona Pandemie befragt.

Die Ergebnisse der Masterarbeit zeigen, dass die österreichischen Handels-KMUs eine Kommunikationsstrategie verfolgt haben, die auf die Vermittlung von Jobsicherheit, Zuversicht und Vertrauen ausgerichtet war. Weiters kann festgehalten werden, dass die Kommunikationsverantwortlichen vorwiegend per Telefon, E-Mail und Face-to-Face Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen im ersten Lockdown kommuniziert haben. Nachdem sowohl die Ziele, Maßnahmen und Kommunikationsmittel auf die Kommunikationsstrategie ausgerichtet waren, kann die Kommunikation der Handels-KMUs als zielgerichtet beschrieben werden.

Diese zielgerichtete Mitarbeiterkommunikation der österreichischen Handels-KMUs bot somit die Basis für einen auf Einverständnis basierenden, erfolgreichen Kommunikationsakt zwischen Führungsebene und MitarbeiterInnen in Krisenzeiten.

Abstract (EN)

In February 2020, the new, deadly Corona virus made its way from China to Austria for the first time. Within a few weeks, the virus spread nationwide, forcing the Austrian government to declare a nationwide lockdown from March to May 2020. The country was sent into emergency mode and many businesses remained closed. The effects of the Corona crisis were felt across all industries. Business areas, such as employee communications, had to adapt to new circumstances, such as home offices, short-time work or waves of layoffs.

This new Corona virus and its consequences for employee communication serve as the research area for this master thesis. The thesis focuses specifically on small and medium-sized businesses in the retail industry, as these are hardly researched in the field of employee communication in times of crisis.

The aim of the master thesis is to find out how Austrian retail SMEs communicate with their employees in times of the Corona pandemic. For this purpose, three research questions **FF1**: "Which strategies do Austrian retail SMEs pursue in their employee communication during the Corona pandemic?", **FF2**: "Which communication tools/instruments do Austrian retail SMEs use in their employee communication during the Corona pandemic?" and **FF3**: "How can the employee communication of Austrian retail SMEs in times of the Corona pandemic be evaluated?" are to be answered.

To discuss the research questions, the paper uses the method of qualitative guided interviews. Thereby, 16 communication managers of 16 Austrian retail SMEs are interviewed about their employee communication during the first lockdown of the Corona Pandemic.

The results of the master thesis show that the Austrian retail SMEs pursued a communication strategy that focused on conveying job security, confidence and trust. Furthermore, it can be stated that the communication managers mainly communicated by phone, e-mail and face-to-face communication with their employees during the first lockdown. After the goals, measures and means of communication were aligned with the communication strategy, the communication of the retail SMEs can be described as goal-oriented.

This goal-oriented employee communication by the Austrian retail SMEs thus provided the basis for a successful act of communication between management and employees in times of crisis based on consent.