

# Bachelorthesis

- Joschka Johrden

## Interne Kommunikation

Eine Einführung in die Thematik der Mitarbeiterkommunikation  
am Beispiel von Management-Beratungsunternehmen

Bearbeitungszeitraum:	15.05.2013 - 15.10.2013
Vorgelegt von:	Joschka Johrden
Matrikelnummer:	170530
Erstgutachter:	Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Frank Habann





## Abstract

*Zu Beginn dieser Arbeit wird dem Leser eine Einführung in die Mitarbeiterkommunikation geboten. Es werden kommunikationswissenschaftliche Grundlagen aufgezeigt und anschließend betriebswirtschaftliche Aspekte beleuchtet. Der Leser bekommt Einsicht in die Planung und Durchführung erfolgreicher Mitarbeiterkommunikation und die damit verbundene Erfolgskontrolle.*

*Im empirischen Teil der Abschlussarbeit wird der Bezug zur Praxis hergestellt. Es wird dargestellt wie Beratungshäuser ihre interne Kommunikation verwirklichen und wo diese auf besondere Herausforderungen stoßen.*

*Ziel der Arbeit ist es, dem Leser eine Übersicht über die oft umfangreichen Aufgaben der internen Kommunikation zu bieten und wie die Theorie letztendlich in der Praxis umgesetzt wird.*

*Im ersten Teil dieser Arbeit wird größtenteils die Methode der Literaturanalyse verwendet. Betriebswirtschaftliche Arbeitstexte, sowie Literatur zu den Instrumenten der internen Kommunikation und Werke aus dem Personal- und Organisationsbereich bilden hierfür die Grundlage. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse der empirischen Forschung zur internen Kommunikation in Management-Beratungshäusern gezeigt und anschließend Schlussfolgerungen zusammenfassend dargelegt.*

*Key- Words: interne Kommunikation, Grundlagen Mitarbeiterkommunikation, Instrumente für die Mitarbeiterkommunikation, interne Kommunikation in Beratungshäusern*



# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>8</b>
<b>II</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>10</b>
<b>1.</b>	<b>Zielsetzung der Arbeit</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>Grundlagen der Kommunikation</b>	<b>12</b>
2.1	Begriffsbestimmung und Abgrenzung	12
2.2	Kommunikationsmodelle	13
2.2.1	Klassisches Kommunikationsmodell nach Shannon / Weaver	14
2.2.2	Kommunikationsmodell nach Watzlawick	15
2.2.4	Kommunikationsmodell nach Osgood	21
<b>3.</b>	<b>Mitarbeiterkommunikation</b>	<b>22</b>
3.1	Definition / Begriffsbestimmung und Abgrenzung	24
3.2	Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für Unternehmen	26
3.3	Phasen des Planungsprozesses der Mitarbeiterkommunikation	28
3.4	Träger des Planungsprozesses der Mitarbeiterkommunikation	31
3.4.1	Intern	31
3.4.2	Extern	33
3.5	Ziele der Mitarbeiterkommunikation	33
3.6	Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation	37
3.7	Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation	37
3.8	Kommunikationsinstrumente	41
3.8.1	Einflussfaktoren der Medien- bzw. Instrumentenwahl	42
3.8.2	Klassische Instrumente der Kommunikation	46
3.8.3	Moderne Instrumente der Kommunikation	52
3.9	Erfolgskontrolle der Mitarbeiterkommunikation	<b>58</b>
3.9.1	Prozesskontrolle	58
3.9.2	Effektivitätskontrolle	59
3.9.3	Effizienzkontrolle	60
<b>4.</b>	<b>Befragung von ausgewählten Unternehmen</b>	<b>61</b>
4.1	Informationen zu der Umfrage	61
4.2	Auswertung	62
4.2.1	Zielgruppe	62
4.2.2	Bildung und Berufserfahrung der Befragten	62
4.2.3	Angliederung der internen Kommunikation	67

---

4.2.4 Ziele der internen Kommunikation .....	68
4.2.5 Aufgaben der internen Kommunikation .....	69
4.2.6 Eingesetzte Instrumente .....	70
4.2.7 Erfolgskontrolle .....	73
4.2.8 Themenfindung .....	75
4.2.9 Einfluss der internen Kommunikation auf das Unternehmen .....	78
4.2.10 Führungskräfte als spezielle Zielgruppe .....	79
4.2.11 Zusätzliche Herausforderung in Beratungsunternehmen .....	82
4.2.12 Blick in Zukunft .....	83
<b>5. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>85</b>
<b>6. Anhang: Fragen &amp; Antworten der Studie .....</b>	<b>89</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>97</b>





# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeines Kommunikationssystem .....	14
Abbildung 2: Reiz-Reaktion-Modell .....	17
Abbildung 3: Die Lasswell-Formel .....	19
Abbildung 4: Die Lasswell-Formel mit Erweiterung .....	20
Abbildung 5: Zirkuläres Kommunikationsmodell .....	21
Abbildung 6: Übersicht Unternehmenskommunikation .....	24
Abbildung 7: Kommunikationsbeziehungen innerhalb einer Unternehmensorganisation .....	26
Abbildung 8: Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation .....	28
Abbildung 9: Psychologische Zielkategorien der Mitarbeiterkommunikation .....	35
Abbildung 10: Zusammenspiel von psychologischen und ökonomischen Zielen .....	35
Abbildung 11: Systematik der Ziele der Mitarbeiterkommunikation .....	36
Abbildung 12: Informationsplan bei der BASF SE .....	41
Abbildung 13: Kriterien zur Systematisierung von Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation .....	42
Abbildung 14: Modell der aufgabenorientierten Medienwahl .....	44
Abbildung 15: Das Media-Richness-Modell nach Daft & Lengel .....	46
Abbildung 16: Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift .....	48
Abbildung 17: Einsatzmöglichkeiten von Corporate Blogs .....	54
Abbildung 18: Messmethoden zur Wirkungskontrolle .....	59
Abbildung 19: Darstellung zu Frage 9 .....	62
Abbildung 20: Darstellung zu Frage 2 .....	63
Abbildung 21: Darstellung zu Frage 3 .....	64
Abbildung 22: Darstellung zu Frage 4 .....	65
Abbildung 23: Darstellung zu Frage 5 .....	66
Abbildung 24: Darstellung zu Frage 6 .....	66
Abbildung 25: Darstellung zu Frage 8 .....	67
Abbildung 26: Darstellung zu Frage 11 .....	68
Abbildung 27: Darstellung zu Frage 16 .....	70
Abbildung 28: Darstellung zu Frage 12 .....	71
Abbildung 29: Darstellung zu Frage 13 .....	73
Abbildung 30: Darstellung zu Frage 14 .....	74
Abbildung 31: Darstellung zu Frage 15 .....	75
Abbildung 32: Darstellung zu Frage 10 .....	76
Abbildung 33: Darstellung zu Frage 18 .....	77
Abbildung 34: Darstellung zu Frage 19 .....	79
Abbildung 35: Darstellung zu Frage 21 .....	80

---

Abbildung 36: Darstellung zu Frage 22 .....	81
Abbildung 37: Darstellung zu Frage 20 .....	82
Abbildung 38: Darstellung zu Frage 23 .....	83
Abbildung 39: Darstellung zu Frage 25 .....	84

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

Aufl. Auflage

bzw. beziehungsweise

d.h. das heißt

et al. et alii (und andere)

etc. et cetera

f. folgende

ff. fortfolgende

Hrsg. Herausgeber

i.d.R. in der Regel

o.V. ohne Verfasserangabe

PR Public Relations

S. Seite

sog. so genannte

Tab. Tabelle

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

# 1. Zielsetzung der Arbeit

Die interne Kommunikation hat sich in den letzten Jahren zu einem der zentralen Felder der Unternehmenskommunikation entwickelt. Was früher noch von PR-Allroundern abgedeckt wurde, ist heute ein eigenständiges Teilgebiet der Unternehmenskommunikation. Abteilungen für interne Kommunikation finden sich nicht mehr nur in Großunternehmen, sondern zunehmend auch in mittelständischen Betrieben. Damit einher geht der Bedarf an qualifizierte Kommunikationsfachleute, die eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation mit der organisatorischen Einbettung der internen Kommunikation verbinden können.

Erstes Ziel dieser Arbeit ist, dem Leser eine fundierte Übersicht über die verschiedenen Bereiche der internen Kommunikation zu bieten. Hierfür werden in Kapitel 2 verschiedene Kommunikationsmodelle vorgestellt, welche als theoretische Grundlagen für die Mitarbeiterkommunikation und die damit verbundenen Kommunikationsprozesse zu verstehen sind.

In einem zweiten Schritt sollen hierzu in Kapitel 3 die betriebswirtschaftlichen Aspekte, wie zum Beispiel Bedeutung der internen Kommunikation für das Unternehmen, Phasen und Träger des Planungsprozesses und Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation näher betrachtet werden. Darauf folgt eine Zusammenstellung von den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten, welche für die effektive Kommunikation mit Mitarbeitern von großer Bedeutung sind und im Zuge der Web2.0-Revolution großen Zuwachs bekommen haben.

Als zweites Ziel möchte der Autor mit dieser Bachelorarbeit dem Leser einen Einblick in die Praxis gewähren. Die Arbeit spezialisiert sich im empirischen Teil auf Management-Beratungshäuser, die im Zuge dieser Abschlussarbeit zu verschiedenen Aspekten der internen Kommunikation in ihrem Unternehmen befragt wurden. Die Consulting-Branche wurde gezielt gewählt, da sie zum einen das persönliche Interesse des Autors geweckt hat, aber auch im Bereich der Mitarbeiterkommunikation oftmals vor zusätzlichen Herausforderungen steht. In Kapitel 4 erhält der Leser einen Überblick über die Ergebnisse dieser Umfrage. Abschließend werden Schlussfolgerungen und Tendenzen aus den Ergebnissen des empirischen Teils in Kapitel 5, zusammenfassend dargelegt.

## 2. Grundlagen der Kommunikation

*„Moderne Unternehmenskommunikation ist Führungsaufgabe. Nur wer seine Kommunikationsaufgaben erfüllt, wird langfristig die Akzeptanz seines Unternehmens und damit letztlich auch dessen wirtschaftliche Basis sichern können.“*

ist eine treffende Formulierung von Beger et al. (Beger, Gärtner & Mathes, 1989, S. 35) bezüglich der nach außen gerichteten Kommunikation in einem Unternehmen. Ebenso lässt sich dies nach Meinung der Autoren auch auf die interne Kommunikation übertragen. Eine gute Kommunikation hat fast immer eine positive Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, denn fehlerhafte Kommunikation führt zwangsläufig zu Missverständnissen oder Konflikten.

Da sich das nächste Kapitel speziell auf die Mitarbeiterkommunikation konzentriert, bedarf es vorerst den Hauptuntersuchungsgegenstand der Kommunikationswissenschaft, nämlich die Kommunikation selbst, theoretisch aufzubereiten. Den Leser erwartet eine kleine Einführung in Kommunikationsmodelle, sowie die Bedeutung der Kommunikation in Unternehmen.

### 2.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Auf die Frage was Kommunikation sei, stellen sich die meisten Menschen wohl einen Dialog zwischen zwei Menschen vor. Diese einfache Vorstellung verdeckt jedoch die Komplexität hinter dem Begriff. Der Begriff Kommunikation lässt sich nur schwer allgemein erklären. Definitionen überschneiden oder widersprechen sich sogar.

Rein etymologisch betrachtet stammt Kommunikation vom lateinischen „communis“, bzw. „communicare“ und bedeutet „gemein / allgemein sein“ bzw. „jemand etwas gemein machen“, und wurde im übertragenen Sinne auch für „einander mitteilen“ benutzt. (vgl.: Kluge, 2002, S. 514)

Die am häufigsten benutzte Definition begrenzt Kommunikation auf die Informationsübertragung. Somit wäre Kommunikation dann der Prozess, durch den eine Information von einem Sender zu einem Empfänger übermittelt wird. (vgl.: Merten, 1999, S. 79) Also ein Prozess der aktive Beteiligung fordert und seinen Sinn im ge-

gegenseitigen Einverständnis findet.

*„The Exchange and sharing of information, attitudes, ideas, or emotions. ... current conceptualizations of communication stress mutuality and share perceptions. Instead of „sending“ or „receiving“, people participate in the communication process.“*

*(Windahl, Signitzer & Olson, 1992, S. 221)*

Für Windahl et al. ist auf der einen Seite der Übertragungsaspekt und auf der anderen Seite Gemeinsamkeiten, Verständnis und geteilte Wahrnehmung Bestandteil der Kommunikation.

Im Bereich der Unternehmenskommunikation möchte ich auf die Definition von Manfred Bruhn verweisen:

*„Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzung.“*

*(Bruhn, 2011, S. 3)*

Schon 1977 analysierte Merten 160 Definitionen rund um das Wort Kommunikation und machte dadurch auf die unklare Verwendung des Begriffs aufmerksam. (vgl.: Merten, 1977, S. 168ff) Ein möglicher Grund könnte sein, dass sich hinter Kommunikation ein komplexes Phänomen verbirgt, welches nicht einfach zu beschreiben ist und meist mit unterschiedlichsten Zielsetzungen behandelt wird. Somit hängen auch die Definitionen von den Voraussetzungen ab, die dabei gemacht werden.

## 2.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikationsmodelle versuchen, die komplexe Wirklichkeit der Kommunikation zu modellieren. Dazu versuchen sie, die wesentlichen Faktoren in Kommunikationsprozessen zu erfassen und diese dann miteinander zu verbinden.

In dieser Arbeit sollen sie dazu dienen, die Kommunikation zwischen zwei Parteien an sich, dem Leser etwas näher zu erläutern. Beim Einsatz von Medien in der Mitar-

beiterkommunikation sind auftretende Probleme oftmals mit den Grundlagen der menschlichen Kommunikation verknüpft. (vgl.: Kapitel 3.8)

### 2.2.1 Klassisches Kommunikationsmodell nach Shannon / Weaver

Das älteste informationstheoretische Modell ist zugleich auch das einfachste. Das Modell besagt, dass

- es einen Sender gibt, der ein Signal kodiert und auf einem Kanal sendet.
- dieses Signal durch Störungen/ Rauschen verzerrt/verändert werden kann.
- ein Empfänger existiert, der das Signal aufnimmt und dekodiert.



Abbildung 1: Allgemeines Kommunikationssystem

(selbst erstellt gemäß Shannon / Weaver, 1976)

Dieses technisch orientierte Modell ist in seiner Reichweite sehr beschränkt da mehrere Aspekte nicht erklärt werden, das Menschliche in Form von Gesten, Emotionen und Intention bleiben unberücksichtigt. Aus diesem Grund wird der Autor nicht weiter auf dieses Modell eingehen, möchte allerdings betonen, dass Shannon & Weaver mit ihrer Forschung die Grundlage für die nun folgenden Kommunikationsmodelle geschaffen haben.

## 2.2.2 Kommunikationsmodell nach Watzlawick

### 1. Axiom

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 53)*

Tonfall, Redegeschwindigkeit, Mimik, Gestik, ja sogar Lachen oder andere paralinguistische Phänomene sind Bestandteile jeder Kommunikation. Eine Person sendet immer Signale aus, egal ob dies bewusst oder unbewusst geschieht.

(vgl.: Watzlawick et al, 2000, S.52) Akzeptiert man dieses Axiom, bedeutet das mitunter, dass es in unserer menschlichen Gesellschaft nicht möglich ist, sich der Kommunikation als solcher zu entziehen.

### 2. Axiom

*„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 56)*

Das zweite Axiom besagt zum Einem, dass Kommunikation immer einen Inhalt, also eine Information beinhaltet und zum Anderen, dass diese über die Beziehungsebene bestimmt wird. Der Beziehungsaspekt informiert, wie der Inhalt zu verstehen ist. Die Art, wie wir mit unserem Gesprächspartner kommunizieren, definiert also die Beziehung zu der anderen Person und wie die Information aufzufassen ist.

(vgl.: Watzlawick et al, 2000, S.53)

### 3. Axiom

*„Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 61)*

Unter Interpunktion versteht man die Struktur der Interaktion. Kommunikation ist also kein einfacher Austausch von Mitteilungen, sondern eine Abfolge strukturierter Interaktion der Kommunikationsteilnehmer. Es handelt sich um eine



Abfolge, die durch Folge von Reiz, Reaktion und Verstärkung geprägt ist. Das Axiom sagt aus, dass man bei der Kommunikation weder Anfang noch Ende festmachen kann, denn sie ist fließend. (vgl.: Watzlawick et al, 2000, S. 67)

Jeder Teilnehmer unterliegt bei der Interpunktion einer bestimmten Struktur. Besonders kulturelle Unterschiede können enorme Schwierigkeiten verursachen. Beispiele hierfür sind Begrüßungsrituale, Festlegen von Gesprächsbeginn und Gesprächsende oder die räumliche Trennung zweier Gesprächspartner.

Grundsätzlich lassen sich hier drei Regeln festhalten:

- „Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur“
- „Auf jeden Reiz folgt eine Reaktion (Verhaltenskette)“
- Jeder Reiz ist zugleich auch Kommunikation, da eine Kommunikation kreisförmig verläuft. Es gibt keinen Anfangspunkt“

(vgl.: Watzlawick, Axiome, Online)

Watzlawick bedient sich einem mittlerweile berühmt gewordenen Beispiel aus dem Bereich der Partnerbeziehung:

In einer Ehe streiten sich beide Partner. Der Ehemann legt eine eher passive Haltung an den Tag, während die Frau zu übertriebenem Nörgeln neigt. Beide interpretieren ihr Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen. Sie beschwert sich, weil er sich zurückzieht und er zieht sich zurück, weil sie an ihm herumnörgelt. Beide Kommunikationspartner gehen davon aus, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst.

Weichen die Meinungen über die Interpunktion ab, können Beziehungskonflikte entstehen. Die Suche nach dem Schuldigen führt die Partner in eine ausweglose Situation und kann zu einer Konfliktsituation führen. So hängt die Qualität einer Beziehung davon ab, wie der Kommunikationspartner auf die eigene Kommunikation reagiert und sie so mitgestaltet.

Ein konkretes Beispiel für die Mitarbeiterkommunikation könnte folgendes Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiter und einem erfahrenen Vorgesetzten sein:

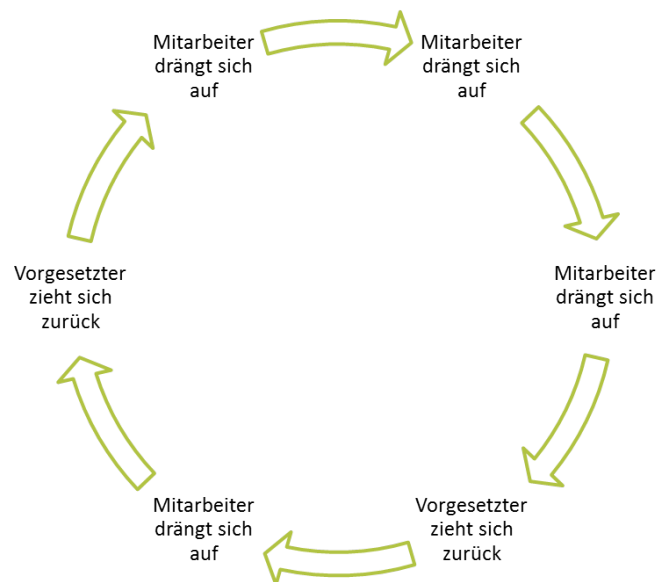


Abbildung 2: Reiz-Reaktion-Modell

(eigenes Beispiel in Anlehnung an Watzlawick)

Der neue Mitarbeiter ist noch voller Tatendrang und möchte die Prozesse in der Abteilung überarbeiten und verbessern, der Vorgesetzte nimmt eine passive und abweisende Haltung ein, da er der Meinung ist das Alte war und ist gut und müsste nicht geändert werden.

#### 4. Axiom

*„Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten. Digitale Kommunikationen haben eine komplexe und vielseitige logische Syntax aber eine auf dem Gebiet der Beziehungen unzulängliche Semantik. Analoge Kommunikationen hingegen besitzen dieses semantische Potential, ermangeln aber die für eindeutige Kommunikation erforderliche logische Syntax.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 68)*

Die verbale Kommunikation (digitale Kommunikation) hat in sich einen logischen Sinn, es fehlt ihr aber eine Beziehung. So erkennt man zum Beispiel Ironie nicht nur am Gesagten, sondern auch an Tonfall und Mimik. Ebenso würde eine Buchstaben-

folge ohne Beziehung zwischen Wort und Objekt keine Bedeutung haben. Gerade die nonverbale Kommunikation (analoge Kommunikation) dient zur besseren Deutung des Inhalts. Analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Objekte, sondern auf die Beziehung. Sie gibt an, wie die vorhandene Information aufzufassen ist.

Beide Kommunikationsformen ergänzen sich und bilden wichtige Aspekte der Kommunikation. Sie können aber auch im Widerspruch zueinander stehen, sei es ein falsches Lachen oder die „gute Miene zum bösen Spiel“.

Watzlawick schreibt:

*„Kindern ... wird ja seit alters eine besondere Intuition für die Aufrichtigkeit oder Falschheit menschlicher Haltungen zugeschrieben; denn es ist leicht, etwas mit Worten zu beteuern, aber schwer, eine Aufrichtigkeit auch analogisch glaubhaft zu kommunizieren. Eine Geste oder eine Miene sagt uns mehr darüber, wie ein anderer über uns denkt, als hundert Worte.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 64)*

## 5. Axiom

*„Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.“*

*(Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 70)*

Im fünften Axiom beschreibt Watzlawick, dass es lediglich zwei Formen von Beziehungen gibt. Abhängig von Gleichheit oder Unterschiedlichkeit der Partner ist diese entweder symmetrisch oder komplementär. Watzlawick beschreibt diese folgendermaßen:

- „Sind die Kommunikationsabläufe symmetrisch, so handelt es sich um 2 gleichstarke Partner, die nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden streben. Man könnte es auch ein „spiegelhaftes Verhalten“ der Partner nennen.“
- „Sind die Abläufe komplementär gibt es immer einen „superioren“ und einen

„inferioren“ Partner. Die Partner ergänzen sich in ihrem Verhalten“

(vgl.: Watzlawick, Axiome, Online)

### 2.2.3 Die Lasswell-Formel

Eine gute Definition für Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie alle Forschungsfelder, die die Kommunikationswissenschaft behandelt, weitestgehend berücksichtigt. Mit der Lasswell-Formel können wesentliche Episoden der Massenkommunikation erklärt werden, sie findet auch in den Geistes- und Sozialwissenschaften erheblichen Anklang.

In Abbildung 2 wird die deutsche Übersetzung der Lasswell-Formel „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell, 1948, S. 48) in Verbindung mit verschiedenen Elementen im Kommunikationsprozess dargestellt.

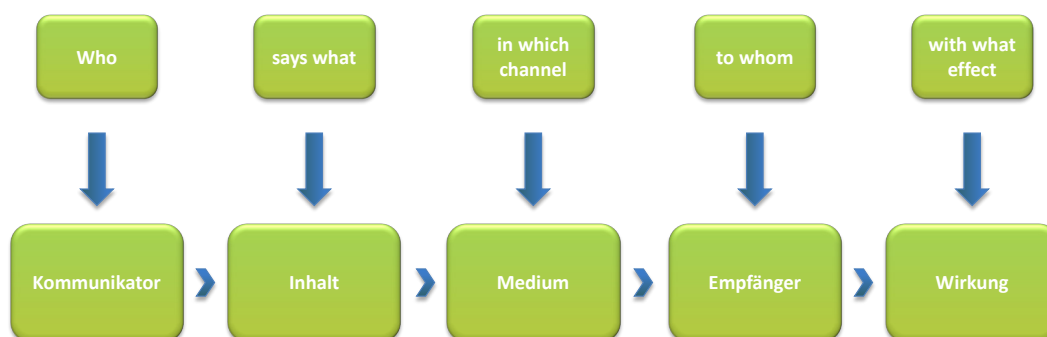


Abbildung 3: Die Lasswell-Formel

(selbst erstellt gemäß Lasswell, 1948)

Dem Modell liegen somit folgende Dimensionen zu Grunde:

- Kommunikator
- Inhalt
- Medium
- Rezipient
- Wirkung

Der Kommunikator ist der Auslöser des Kommunikationsprozesses und leitet diesen. Er stellt Personen dar, die an der Weitergabe von Inhalten beteiligt sind. Das Medium ist der eigentliche Träger der Botschaft. Es beinhaltet also alle nötigen Mittel, die den Informationsaustausch zwischen Kommunizierenden möglich macht. Der Rezipient stellt den Empfänger einer Nachricht dar. An diesem findet eine sogenannte Wirkung statt, die den Einfluss der gesendeten Nachricht bzw. Botschaft beinhaltet. (vgl.: Gross, F., 2008, S. 198f)

Einer der wenigen Kritikpunkte ist die fehlende Darstellungsmöglichkeit eines Feedbacks. Da ein Feedback allerdings nur ein erneuter Kommunikationsvorgang ist, lässt sich die Lasswell-Formel diesbezüglich einfach ergänzen.

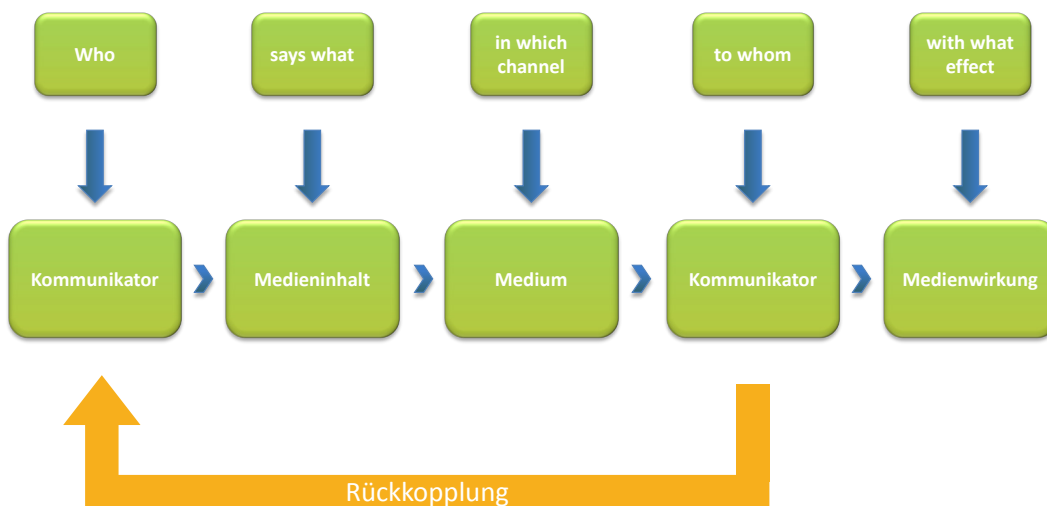


Abbildung 4: Die Lasswell-Formel mit Erweiterung

(selbst erstellt gemäß Fischer, 2006, S. 36)

Zwar spiegelt die Formel erfolgreich die einzelnen Disziplinen des Kommunikationsprozesses wieder, geht allerdings nicht auf die Wechselwirkungen innerhalb dieser Disziplinen ein. Des Weiteren existiert kein „why“, also das „warum“, welches sich mit der Intension des Kommunikators beschäftigt.

## 2.2.4 Kommunikationsmodell nach Osgood

Die senderzentrierten Modelle wurden in den 70-er Jahren durch empfangsorientierte Modelle ausgetauscht. Das eigentliche Problem wurde nicht mehr in Übertragungsstörungen gesehen, sondern darin, dass Menschen nur begrenzt Informationen aufnehmen, interpretieren und weitergeben können. Gerade bei interpersonaler Kommunikation ist die Wechselseitigkeit zwischen Sender und Empfänger unerlässlich. Hier übernehmen beide Partner normalerweise abwechselnd die Rolle des Kommunikators und die des Empfängers. Damit bekommt die Kommunikation eine symmetrische Struktur. Sie ist eher durch den Austausch als durch die reine Übertragung von Informationen charakterisiert. (vgl.: Kunczik, 2001, S. 18)

Genau diesen Ansatz verfolgten Schramm und Osgood mit ihrem zirkulären Kommunikationsmodell. (vgl.: Abb. 5)

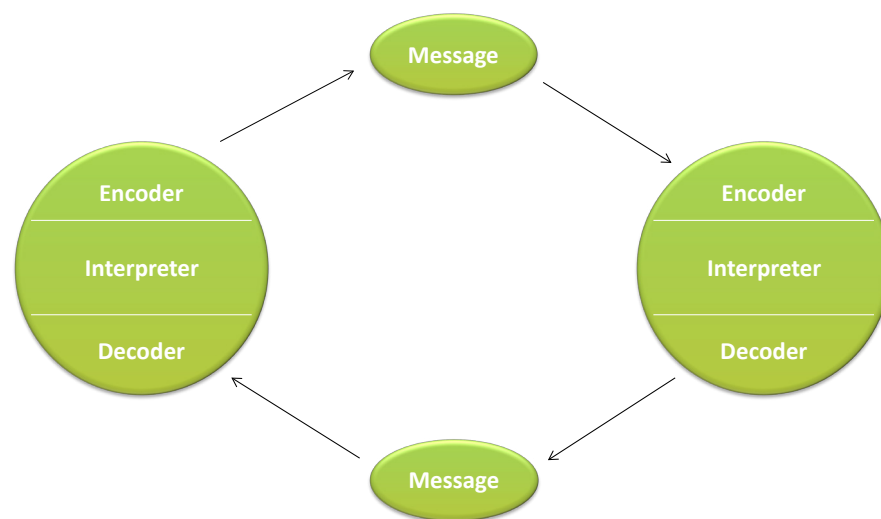


Abbildung 5: Zirkuläres Kommunikationsmodell

(selbst erstellt gemäß Schugk, 2004, S. 12)

Eingehende Nachrichten werden vom Kommunikationssubjekt zuerst entschlüsselt und interpretiert. Anschließend werden ausgehende Nachrichten wieder verschlüsselt, z.B. durch Tonfall, Mimik und Gestik, weitergegeben. Dieses Modell lässt sich gut auf ein persönliches Gespräch oder Telefongespräch anwenden, bei dem die Beteiligten miteinander agieren. Aus diesem Grund wird das Kommunikationsmodell auch oftmals Konversationsmodell genannt.

### 3. Mitarbeiterkommunikation

Veränderte Umweltbedingungen wie die Liberalisierung des Welthandels, der Fortschritt neuer Wirtschaftsregionen und die Revolutionierung von Kommunikationsmöglichkeiten verlangen den Unternehmen eine große Veränderungsbereitschaft ab. (vgl.: Neipp, 1999, S. 5)

Unternehmen müssen sich diesen Herausforderungen stellen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit im wachsenden Konkurrenzkampf zu erhalten und ihr Überleben zu sichern. Ein schnelles und flexibles unternehmerisches Handeln ist dafür unerlässlich. (vgl.: Meier, 2002, S. 11)

In der Kommunikationsliteratur taucht immer wieder die Forderung nach einer integrierten Unternehmenskommunikation auf, welche die Erzeugung eines stimmigen Erscheinungsbildes des Unternehmens zum Ziel hat. (vgl.: Meffert, 2000, S. 683)

Für die Kommunikation nach außen haben die meisten Unternehmen begriffen, dass ein professionelles Marketing und eine konkrete Kommunikationsstrategie den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen können. Dadurch vernachlässigen sie aber die Kommunikation mit ihrer vielleicht wichtigsten Zielgruppe: den eigenen Mitarbeitern. (vgl.: Niederhaus, 2004, S.7)

Nach Meinung des Autors haben diese aber einen sehr großen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg, insbesondere im Bereich der Unternehmensberatung. Bruhn schreibt hierzu:

*„Besonders für die Dienstleistungsunternehmen ist die Integration der internen Kommunikation von besonderer Bedeutung, da die Mitarbeiter durch deren Interaktion mit den Kunden aktiver Bestandteil der erbrachten Leistung sind. Die meisten Unternehmen unterschätzen die Rolle der Mitarbeiter als Meinungsmultiplikatoren sowie Wirkung, die eine abgestimmte interne Unternehmenskommunikation auf die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter hat.“ (Bruhn, 1995, S. 48)*

Mitarbeiter haben also eine wichtige Multiplikatorenfunktion nach außen und durch ihre persönliche Motivation entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Damit Mitarbeiter ihre Aufgaben bestmöglichst erfüllen können, müssen sie nicht nur umfassend informiert werden, sondern Einblick in

den Kontext von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen erhalten.  
(vgl.: Deekeling & Fiebig, 1999, S. 12)

Es sollte also im Interesse eines Unternehmens liegen, die eigenen Mitarbeiter durch eine transparente Kommunikationspolitik nach innen zu motivieren und das Unternehmen so von innen heraus zu stärken.

Dies betrifft zwar vor allem große Konzerne, aber auch kleine und mittelständische Unternehmen, denn alle Interaktionen in einem Unternehmen können der Kommunikation zugeordnet werden. Daher empfiehlt es sich, der Kommunikation mit Mitarbeitern bzw. den Kommunikationsstrukturen im Unternehmen, eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Nun „rücken die Mitarbeiter und das in ihren Köpfen verankerte Wissen, ihre Erfahrung und die Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen, in den Mittelpunkt“. Von ihnen hängt es ab, dass die richtigen Produkte und Dienstleistungen hochwertig produziert und angeboten werden und die Kontakte zu den Kunden vertrauensvoll stattfinden. (vgl.: Mast, 2000, S. 15)

Es ist von Vorteil die Kommunikationsstrategie an die Unternehmensziele anzulehnen und auf die Bedürfnisse zugeschnittene Instrumente zu definieren. Um eine negative Kommunikationswirkung zu vermeiden, muss der kommunikative Ansatz zum Kommunikator selbst passen. Ist dies nicht der Fall, wird er als unglaubwürdig wahrgenommen und seine Integrität wird infrage gestellt.

Da sich diese Disziplin nicht direkt auf den Unternehmenserfolg auswirkt, erkennen auch heute viele mittelständische Unternehmen ihren Mehrwert nicht. Allerdings werden hierdurch Arbeitsweisen vereinfacht, Prozesse effizienter und effektiver gesteuert und das Betriebsklima kann auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten stabil gehalten werden. Natürlich haben diese Faktoren mittelfristig auch positive Auswirkungen auf die Finanzsituation des Unternehmens.

Eine in sich stimmige Mitarbeiterkommunikation ermöglicht das Erreichen einer Messbarkeit hinsichtlich der Wirksamkeit für ein bestimmtes Unternehmensziel. Ist diese Messbarkeit hergestellt, fällt es Kommunikationsverantwortlichen leicht den Beitrag zu einer erfolgreichen Unternehmung darzulegen.



### 3.1 Definition / Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Mitarbeiterkommunikation ist eine spezifische Form der internen Kommunikation. In der Literatur werden beide Begriffe oftmals gleichgesetzt beziehungsweise als Synonym verwendet. Dies ist so nicht ganz richtig, deshalb möchte der Autor in diesem Kapitel die zwei Begriffe genauer eingrenzen.

Beide Bezeichnungen sind Teil der Unternehmenskommunikation, welche wie folgt definiert werden kann:

*„Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei relevanten Zielgruppen darzustellen.“  
(Meier, 2002, S. 15f)*

Die Unternehmenskommunikation umfasst sowohl die interne Kommunikation als auch die Kommunikation nach außen. Instrumente der externen Kommunikation sind z.B. die Klassische Werbung, Verkaufsförderung oder Sponsoring. In Abbildung 6 lässt sich die Aufteilung der Unternehmenskommunikation gut erkennen.



Abbildung 6: Übersicht Unternehmenskommunikation

(selbst erstellt gemäß Meier, 2002, S. 16)

In seinem „Handbook of Internal Communication“ beschreibt Scholes interne Kommunikation als Managementtool von Interaktionen zwischen Interessenten einer Organisation. Bruhn grenzt dies noch etwas näher ein:

*„Interne Kommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“ (Bruhn, 2011, S. 1159)*

Die Art der Kommunikation ist nicht näher bestimmt und kann informelle oder formelle Strukturen annehmen.

Mitarbeiterkommunikation ist, wie der Name schon vermuten lässt, speziell auf die Zielgruppe Mitarbeiter abgestimmt. In der Literatur wird hier oftmals die Definition von Frank und Brownell verwiesen:

*„... the communications transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organisations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities“ (Frank & Brownell, 1989, S. 5-6)*

Mitarbeiterkommunikation ist also folglich kommunikative Transaktion / Interaktion zwischen Einzelpersonen oder Gruppen auf verschiedenen Ebenen und verschiedenen Bereichen in einem Unternehmen. Sie dient dem Ziel Organisationsstrukturen zu entwerfen oder zu verbessern, Entwürfe zu implementieren und das Alltagsgeschäft zu koordinieren.

Bruhn grenzt hier den Bereich ein wenig genauer ein und schreibt:

*„Mitarbeiterkommunikation umfasst alle primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb einer Organisation.“ (Bruhn, 2011, S. 1159)*

Folglich ist Mitarbeiterkommunikation als Managementtool für Unternehmensführer zu verstehen.

Der vorangegangene Abschnitt zeigt, dass eine Trennung der beiden Begriffe „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiterkommunikation“ in der Literatur teilweise noch schwammig ist. In einem sind sich die heutigen Wirtschaftswissenschaftler

aber einig, Mitarbeiterkommunikation ist eines der wichtigsten Aufgabenfelder der Manager.

Diese Arbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die Kommunikationsbeziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. (vgl.: Abb. 7)

<b>Empfänger</b>	<b>Sender</b>	<b>Unternehmensleitung, Führungskräfte</b>	<b>Mitarbeiter</b>
<b>Unternehmensleitung, Führungskräfte</b>		Managementkommunikation	Mitarbeitergespräche als Teil der Mitarbeiterkommunikation
<b>Mitarbeiter</b>		Mitarbeiterkommunikation	horizontale Kommunikation

Abbildung 7: Kommunikationsbeziehungen innerhalb einer Unternehmensorganisation

(Quelle: selbst erstellt gemäß Winterstein, 1998, S. 7)

### 3.2 Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für Unternehmen

Die Mitarbeiterkommunikation hilft dabei, dass Veränderungsziele wie zum Beispiel Prozessoptimierung, mehr Vertriebsstärke, mehr Innovationskraft oder ein besseres Image nach Außen erreicht werden können. Gerade bei Change-Prozessen ist Mitarbeiterkommunikation ein fester Bestandteil der Veränderung, weil die Veränderung Wissen, Identifikation und Engagement der Mitarbeiter voraussetzt. Mitarbeiter müssen die neuen Bedingungen verstehen und akzeptieren, Leistungsträger müssen gehalten und für die Veränderung mobilisiert werden.

Die Bedeutung der internen Kommunikation wird oftmals unterschätzt, obwohl sie einen betrieblichen Leistungsfaktor darstellt. Wichtige Vorhaben wie Fusionen oder Prozessänderungen können scheitern, wenn die Mitarbeiter nicht ausreichend informiert werden. (vgl.: Klöfer, 2000)

Nach Meinung des Autors haben Mitarbeiterkommunikation und Rentabilität einen starken Zusammenhang, denn Mitarbeiter- und Kundenloyalität sind eng miteinander

der verknüpft. Wenn Mitarbeiter ihren Wert im Unternehmen begriffen haben, sind sie auch bereit, aktiv am Erfolg mitzuarbeiten. Gerade im Dienstleistungsgewerbe hat dies einen hohen Stellenwert, denn der Mitarbeiter steht im direkten Kontakt mit den Kunden, verkörpert somit sein Unternehmen und wird dieses auch je nach persönlicher Einstellung, abgesehen von seiner Leistung, mehr oder weniger positiv repräsentieren.

Mitarbeiterkommunikation soll in erster Linie das Erreichen der Unternehmensziele unterstützen. Die positive Wirkung lässt sich oftmals nur schwer mit konkreten Zahlen belegen, aber es leuchtet ein, dass zufriedene Mitarbeiter bessere Ergebnisse liefern als unzufriedene. Motivierte und engagierte Mitarbeiter bringen eigene kreative Ideen und Vorschläge ein. Nur in einer optimalen Arbeitsatmosphäre fühlen sich Mitarbeiter als Teil des Unternehmens und können so ihr volles Potential abrufen.

Vernachlässigung von Mitarbeiterkommunikation in manchen Unternehmen erstaunt umso mehr, da sich die Auffassung durch die gesamte kommunikations- und marketingwissenschaftliche Literatur zieht, Unternehmenskommunikation habe als strategischer Erfolgsfaktor große Bedeutung und müsse daher in der obersten Führungsebene angesiedelt sein. Abschließen möchte ich diesen Abschnitt mit einem Zitat von Manfred Bruhn, der diese Erkenntnis sehr treffend formuliert hat.

*„Die Mitarbeiterkommunikation wird vor dem Hintergrund der Globalisierung und des zunehmenden Wettbewerbs zu einer Schlüsselkompetenz des Unternehmens. Veränderungsprozesse im Unternehmen als Reaktion auf Umweltdruck und -dynamik setzen voraus, dass die unternehmerischen Zielsetzungen allen Mitarbeitenden transparent gemacht werden, um wirtschaftliches Handeln zu gewährleisten. Mitarbeitende sind zu Botschaftern des Unternehmens und seiner Marken zu machen.“ (Bruhn, 2011, S. 1159)*

### 3.3 Phasen des Planungsprozesses der Mitarbeiterkommunikation

Um eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation zu implementieren ist der Planungsprozess angefangen von der Situationsanalyse der eigenen Kommunikationsstrukturen und derzeitigen Maßnahmen bis hin zur Erfolgskontrolle der Mitarbeiterkommunikation von entscheidender Bedeutung. Mit einer systematischen Planung der Kommunikationsstrategie, kann zum einen sichergestellt werden, dass die Mitarbeiterkommunikation in die Gesamtkommunikation des Unternehmens integriert ist und zum anderen, dass die in diesem Zusammenhang definierten Teilziele überprüft werden, ob und inwieweit die Zielerreichung gelungen ist.



Abbildung 8: Planungsprozess der Mitarbeiterkommunikation

(Quelle: selbst erstellt gemäß Bruhn, 2011, S. 1166)

### **Situationsanalyse**

In einem ersten Schritt gilt es zu analysieren, wie die Ausgangssituation beschaffen ist und welche Rahmenbedingungen vorherrschen. Wurde noch nie eine Situationsanalyse erstellt, fällt diese beim ersten Mal entsprechend detaillierter aus. Später wird in festgelegten Intervallen überprüft, ob und wenn ja, wie sich die Situation verändert hat. Ebenso fließen Ergebnisse der Erfolgskontrolle in die Analyse ein. (vgl.: Kapitel 3.9)

Informationen zu Strukturen und Prozessen sowie zu eingesetzten Instrumenten können im Rahmen eines Auditverfahrens gesammelt werden. (vgl.: Greenbaum, 1974, S. 739-754) Unternehmensinterne Strukturen wie die Hierarchiestruktur des Unternehmens, die Rollen und auch die Kommunikationsinhalte können z.B. durch Beobachtung erhoben werden. Eine einfache Mitarbeiterumfrage kann zur Erfassung der Wahrnehmung des Unternehmens durch die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse dienen.

Anhand dieses Vorgehens sind die Schwächen der Mitarbeiterkommunikation herauszufiltern und anschließend gilt es eine zentrale Problemstellung zu formulieren. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1165)

### **Festlegung der Ziele**

Mitarbeiterkommunikation ist zielgerichtet und erfolgsorientiert. Es gilt also, Ziele zu definieren, die schließlich auf ihre erfolgreiche Umsetzung hin überprüft werden können. (vgl.: Kapitel 3.5)

### **Zielgruppenplanung**

Bei der Zielgruppenplanung steht die Priorisierung einzelner Mitarbeitergruppen, sowie Umfang und Art der eingesetzten Medien und deren Inhalt im Vordergrund. (vgl.: Kapitel 3.7)

### **Festlegung der Strategie**

Eine schriftliche Fixierung von inhaltlichen, instrumentellen, zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Aspekten erleichtert die Vermittlung der Inhalte, doku-

mentiert deren Bedeutung und unterstützt die spätere Erfolgskontrolle.  
(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1166)

### **Budgetierung**

Es gilt auszumachen welche finanziellen Ressourcen für die Mitarbeiterkommunikation zu Verfügung stehen. So kann man leicht feststellen, ob die Einführung eines kostenstarken Instruments, wie z.B. Corporate TV möglich ist und wie die finanziellen Mittel auf die einzelnen Kommunikationskanäle verteilt werden können. Bei der Budgetierung sind alle Kosten für die Mitarbeiterkommunikation zu berücksichtigen.

### **Maßnahmenplanung**

Die Maßnahmenplanung umfasst physische Gestaltung, Produktion und Distribution von einzelnen Informationen. (Newsletter, Mitarbeiterzeitschrift, etc.)  
Darunter fallen auch Mitarbeiterevents oder die Weiterbildung von Führungskräften bzw. Multiplikatoren in Sachen Mitarbeiterkommunikation.

### **Integration**

Die Mitarbeiterkommunikation muss sorgfältig mit der externen Kommunikation abgestimmt werden. Auf Gesamtkommunikationsebene muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiterkommunikation mit den Zielen, Inhalten und Instrumenten der Gesamtkommunikation abgestimmt ist. Es gilt, konsistente und synergetisch ausgerichtete Kommunikationsprogramme für den Einsatz zu entwickeln und zu koordinieren. Interne und externe Kommunikation sind für den Erfolg als Einheit zu betrachten. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1167)

Die Mitarbeiterkommunikation muss so koordiniert werden, dass das Ganze mehr als nur die Summe seiner Teile ist. Die einzelnen Instrumente sollten sich gegenseitig unterstützen und stärken und können so auch für mittelfristige Ziele eine starke Wirkung entfalten.

### **Erfolgskontrolle**

Die Erfolgskontrolle ist ein notwendiger Bestandteil der Mitarbeiterkommunika

-tion. Sie dient zur Beurteilung der Wirksamkeit einzelner Maßnahmen und Instrumente. Um unbegründetes Misstrauen seitens der Mitarbeiter gegenüber den Maßnahmen zu vermeiden, ist hier eine hohe Sensibilität erforderlich. (vgl.: Kapitel 3.9)

### **3.4 Träger des Planungsprozesses der Mitarbeiterkommunikation**

Als Träger des Planungsprozesses kommen grundsätzlich unternehmensinterne Abteilungen oder externe Organisation zum Einsatz. Da Mitarbeiterkommunikation eine sehr spezielle Form der Kommunikation ist, kommt ein vollständiges Outsourcing der Planung nur selten in Frage. In bestimmten Situationen wie z.B. eines Firmenfestes kann man die Planung aber auch in die Hand von externen Dienstleistern geben, die unter Umständen in diesem Bereich über ein besseres Know-How verfügen.

Outsourcing von operativen Elementen empfiehlt sich jedoch nicht, da sobald externe Stellen beauftragt werden, das eigene Know-How oftmals nicht erweitert werden kann. Dieses Wissen ist aber gerade in Krisensituationen wichtig, um schnell und flexibel die geeignete Kommunikationsmaßnahme zu initiieren.

#### **3.4.1 Intern**

Je nach organisatorischer Verankerung und Bedeutung, die der internen Kommunikation zugeschrieben wird, sind unterschiedliche Hierarchieebenen beteiligt. Die strategische Planung der Mitarbeiterkommunikation geht meist von der Unternehmensleitung aus. Die Führungsebene legt das Budget und die Rahmenbedingungen fest. Sie muss die Ziele, sowie die Kommunikationsstrategie der Mitarbeiterkommunikation formulieren und den gesamten Kommunikationsprozess überwachen. Eine offene Unternehmenskultur ist eine der wichtigsten Voraussetzungen um ein offenes Kommunikationsklima zu schaffen. Die Unternehmensleitung hat hier eine besondere Vorbildfunktion. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1168; Meier, 2002, S. 33f)

Bei der operativen Planung der Mitarbeiterkommunikation kommen für die organisatorische Verankerung drei Möglichkeiten in Betracht:

- Mitarbeiterkommunikation als Planungsaufgabe des Personalmanagements



Die Verankerung der Mitarbeiterkommunikation beim Personalmanagement entspringt dem Gedanken, dass alle mitarbeiterbezogenen Angelegenheiten im Verantwortungsbereich der Personalabteilung liegen. (vgl.: Oelert, 2003, S. 124)

- Mitarbeiterkommunikation als Planungsaufgabe einer speziellen Abteilung bzw. eines internen Kommunikationsmanagers

Besonders vorteilhaft ist natürlich eine eigens eingerichtete Abteilung, beziehungsweise die Stelle eines Kommunikationsmanagers für die interne Kommunikation. So können sich die Verantwortlichen voll und ganz der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen widmen. Die Schaffung einer eigenständigen organisatorischen Einheit führt nicht zwangsläufig zu einer verbesserten Kommunikation. Es ist wichtig, dass die Führungsebene weiterhin die Mitarbeiterkommunikation als eine ihrer Hauptaufgaben erkennt. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1168f)

- Mitarbeiterkommunikation als Planungsaufgabe des Marketing bzw. der Unternehmenskommunikation / Public Relations

Der Vorteil dieser Variante liegt darin, dass externe und interne Kommunikation besser aufeinander abgestimmt sind und somit besser harmonisieren können. Im Gegensatz zu den vorherigen Möglichkeiten, bietet diese eine bessere organisatorische Verankerung. (vgl.: Meier, 2002, S. 35)

In der Realität lässt sich die Mitarbeiterkommunikation oft nur schwer in nur eine der oben genannten Kategorien abbilden. In der Praxis sieht man häufig die suboptimale Verknüpfung von mehreren Abteilungen für die Mitarbeiterkommunikation. So werden die Medien der schriftlichen Kommunikation oftmals in der PR-Abteilung geplant, die Planung der persönlichen Kommunikation unterliegt aber meist dem Personalmanagement.

Für eine wirksame Durchsetzung der integrierten Kommunikation sollte eine dedizierte Abteilung geschaffen werden. (vgl.: Schick, 2007, S. 135f)

### 3.4.2 Extern

Während die Zusammenarbeit für die Umsetzung von Mitarbeiterkommunikation mit externen Dienstleistern nicht ungewöhnlich ist, wird die Planung in der Praxis meist intern abgewickelt. Externe Dienstleister kommen dann zum Einsatz, wenn das nötige Know-How nicht vorhanden ist, oder nicht ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stehen. Realisierung von Maßnahmen, beispielsweise das Verfassen von internen Newslettern, oder Vorstandsreden werden im Alltag oftmals ausgelagert. Je mehr externe Agenturen in den Planungsprozess oder in die Umsetzung der Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden, desto wichtiger ist in diesem Bereich eine kontinuierliche Zusammenarbeit.

Letztendlich kann die Einbindung von externen Dienstleistern durchaus Vorteile mit sich bringen, wie z.B. bei der Erstellung eines Image-Films oder der Programmierung des Firmen-Intranets. Von der kompletten Auslagerung der Kommunikation sollte man aber absehen. (vgl.: Schick, 2007, S. 81ff & S. 86)

## 3.5 Ziele der Mitarbeiterkommunikation

Ziele der Mitarbeiterkommunikation sind, die Mitarbeiter zu informieren, zu motivieren und das Mitdenken zu fördern. (vgl.: Hartmann, 2006, S. 159-172)

Durch regelmäßige Kommunikation sind Mitarbeiter motivierter und neigen dazu eine Vertrauensbasis gegenüber der Unternehmensleitung aufzubauen. Der Auftrag der Mitarbeiterkommunikation lautet:

*„einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu leisten“ (Schick, 2002, S. 11)*

Erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation setzt neben der Bestimmung der richtigen Kommunikationsinstrumente (vgl.: Kapitel 3.8.1) auch eine präzise Zielformulierung voraus. Wenn innerhalb des Planungsprozesses die Ziele fixiert und operationalisiert sind, ermöglicht dies nicht nur eine notwendige Erfolgskontrolle, sondern die Zielsetzung selbst besitzt einen kommunikativen Charakter, da diese den Mitarbeitern kommuniziert werden sollte und somit die Mitarbeiter einbindet.

(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1177)

Eine konkrete Zielformulierung setzt voraus, dass sie messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert ist. Broom und Dozier (1990, S. 42ff) erläutern hierzu die Elemente einer guten Zielformulierung:

- Die Formulierung ist ergebnis- und nicht aktivitätsbezogen.
- Das Ergebnis bezieht sich auf die Mitarbeiter und deren Wissen, Einstellung und Verhalten. Strukturelle Änderungen müssen so definiert werden, dass der direkte Einfluss auf die Zielgruppe erkennbar ist.
- Die Größe der zu erzielenden Veränderung muss exakt und messbar sein, bzw. verdeutlichen auf welchem Niveau das Ergebnis gehalten werden soll.
- Der Zeitpunkt gibt an, wann das Ergebnis erreicht werden soll.

### Beispiel:

*„Bis Dezember 2013 soll der Prozentsatz der Teamleiter, die mit ihren Mitarbeitern mindestens einmal im Monat im Rahmen eines Meetings über die jüngsten Entwicklungen im Kundenprojekt diskutieren, von heute 60% auf 85% gesteigert werden.“*

Es empfiehlt sich bei den Mitarbeitenden als direkten Empfänger eine Differenzierung vorzunehmen. So lassen sich psychologische und ökologische Zielkategorien unterscheiden. Bei der psychologischen Zielsetzung werden primär Wirkungen bezüglich Motivation, Einstellungen, Werte usw. angestrebt. In Hinsicht auf das Gesamtziel sind diese Faktoren erheblich mit den ökonomischen Zielen verknüpft. Die psychologischen Aspekte lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- kognitiv-orientierte Ziele (die Erkenntnis betreffend)
- affektiv-orientierte Ziele (das Gefühl betreffend)
- konativ-orientierte Ziele (die Handlung betreffend)

(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1178 & siehe Abb. 9)

Kognitiv-orientierte Ziele	Affektiv-orientierte Ziele	Konativ-orientierte Ziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Informationsbestand über die Produkte und Leistungen des Unternehmens</li> <li>• Unternehmenskenntnis (z.B. Historie)</li> <li>• Fach- und Expertenwissen</li> <li>• Wissen über Unternehmensveränderungen</li> <li>• Kenntnis der Unternehmensgrundsätze und Leitlinien</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration der Mitarbeitenden</li> <li>• Mitarbeitermotivation</li> <li>• Einstellung der Mitarbeitenden zum Unternehmen</li> <li>• Interesse am Unternehmen</li> <li>• Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>• Glaubwürdigkeit</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Informationsverhalten der Mitarbeitenden (z.B. Nutzung des Intranets)</li> <li>• Beschwerdeverhalten</li> <li>• Aktives und offenes Kommunikationsverhalten</li> <li>• Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden</li> <li>• Verantwortungsübernahme</li> <li>• u.a.m.</li> </ul>

Abbildung 9: Psychologische Zielkategorien der Mitarbeiterkommunikation

(Quelle: selbst erstellt gemäß Bruhn, 2011, S. 1178)

In Abbildung 10 lässt sich gut erkennen, dass ökonomische Ziele eng mit den psychologischen Aspekten verknüpft sind.

Ziel	Kognitiv-orientierte Ziele	Affektiv-orientierte Ziele	Konativ-orientierte Ziele
<b>Umstrukturierung</b>	Wissen über Unternehmensveränderung	Abbau von Ängsten und Unsicherheiten	Verständnis für Führungsentscheidungen
<b>Innovation fördern</b>	Wissen über Produktinnovationen	Mitarbeitermotivation	Engagement und Leistungsbereitschaft
<b>Öffentlichkeitsbild verbessern</b>	Kenntnis der Unternehmensgrundsätze und –leitlinien	Aufbau und Pflege des Unternehmensimage	Weiterempfehlung des Unternehmens als Arbeitgeber

Abbildung 10: Zusammenspiel von psychologischen und ökonomischen Zielen

(selbst erstellt i.A.a. Pifko et al, 2008, S. 95ff)

Psychologische Zielsetzungen sind also eine essenzielle Voraussetzung um ökonomische Ziele zu erreichen. (siehe Abb. 10 & 11) Durch die Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft wird eine Grundlage zur wettbewerbsfähigen Arbeit geschaffen.

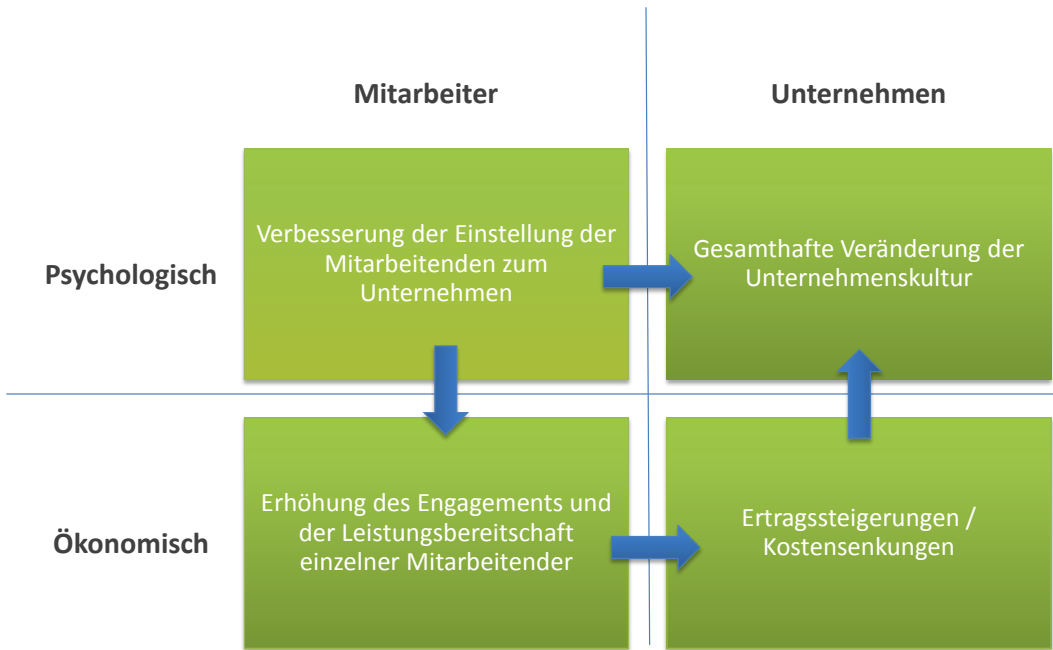


Abbildung 11: Systematik der Ziele der Mitarbeiterkommunikation

(Quelle: selbst erstellt gemäß Bruhn, 2011, S. 1179)

Wie die konkreten Ziele eines Unternehmens im Bereich der Mitarbeiterkommunikation aussehen ist natürlich breit gefächert: Erfüllung der Unternehmensaufgaben, Motivation, Förderung der Eigeninitiative, Integration in das Unternehmen, Verständnis für die Führung, Minimierung von Fehlzeiten, Verminderung von Fluktuation, Verbesserung des Betriebsklimas etc. .

Nach Schwab und Zowislo lassen sich die konkreten Ziele der Mitarbeiterkommunikation meist in folgende Bereiche einordnen:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mitarbeitermotivation
- Kommunikation des Unternehmens mit den Mitarbeitern
- Identifikation und Loyalität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und
- Der gesicherte geschäftsrelevante Informationsfluss.

(vgl.: Schwab & Zowislo, 2002, S 21-22)

Welche Ziele Consulting Unternehmen mit der Mitarbeiterkommunikation tatsächlich verfolgen, wird im empirischen Teil dieser Arbeit in Kapitel 4 näher betrachtet.

### 3.6 Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation

Die Einrichtung einer eigenen Abteilung für Mitarbeiterkommunikation ist der erste Schritt zur Professionalisierung der internen Kommunikationsarbeit. So können sich die Kommunikationsverantwortlichen voll und ganz auf ihre Aufgaben konzentrieren. Im Folgenden möchte der Autor typische Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation aufzählen.

- Zusammen mit dem Management müssen die strategischen Ziele der Mitarbeiterkommunikation geplant werden
- Abgeleitet von diesen Zielen müssen kurz- bis mittelfristige Sub-Ziele entwickelt werden
- Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zum aktuellen Informations- und Kommunikationsstand
- Beratung von Personen mit Multiplikatorenfunktion für die Umsetzung ihrer Kommunikationsaufgaben
- Unterstützung und Beratung von Mitarbeitenden und Einführung neuer Mitarbeiter.
- Optimierung von Kommunikationsstrategien, -strukturen und -prozessen
- Informieren der Mitarbeiter bei Veränderung der Unternehmensstrategie oder der Marktsituation
- Aufbau und Instandhaltung der Medieninfrastruktur
- Budgetplanung der gesamten Mitarbeiterkommunikation
- Steuerung interner und externer Dienstleister
- Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich der Mitarbeiterkommunikation
- Gesprächstraining für Mitarbeitende und Führungskräfte

(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1168; Schick 1995, S. 468; Schick 2007, S. 80ff; Meier 2002, S. 36ff)

### 3.7 Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation

Zu den Zielgruppen der Mitarbeiterkommunikation gehören alle Mitarbeiter. Alle im Arbeitsprozess des Unternehmens Mitarbeitende sind für den Wertschöpfungsprozess wichtig und als aktiver Teil der Mitarbeiterkommunikation zu betrachten. Durch Zielgruppenorientierung lassen sich Streuverluste minimieren und Mitar-

beiter können effektiv und effizient angesprochen werden. Je nach Kommunikationsziel ist die Ansprache differenzierter Mitarbeitergruppen erforderlich, beispielsweise alle Mitarbeitende in der Marketingabteilung, alle Mitarbeitenden in der Produktion, Auszubildende oder des Bereichs X. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1182)

Die Kommunikationsstruktur mit seinen Kanälen bildet hierfür die grundlegende Basis. Es muss überprüft werden, ob alle einzelnen Mitarbeitergruppen mit den vorhandenen Kommunikationswegen erreicht werden können. Ist dies nicht der Fall, müssen neue Kommunikationsstrukturen- und Kanäle geschaffen werden, um ein optimales Ergebnis gewährleisten zu können. Neue Wege müssen insbesondere für Mitarbeitergruppen geschaffen werden, die physisch, inhaltlich oder kulturell nicht optimal erreicht werden, oder ein regelmäßiger Bedarf an spezifischen Inhalten besteht. Ein Beispiel hierfür sind zum Beispiel Außendienstmitarbeiter einer Consulting Firma, die eine völlig andere Kommunikationsumgebung haben, oder im Falle eines Auslandseinsatzes nur reduzierte Kontakte zu Kollegen oder Vorgesetzten haben. (vgl.: Schick, 2007, S. 58f)

An die interne Zielgruppenidentifikation sind fünf Anforderungen zu stellen:

### **Identifizierbarkeit**

Ebenso wie bei der klassischen Zielgruppenanalyse der externen Unternehmenskommunikation, müssen auch intern die einzelnen Mitarbeitergruppen bestimmt werden. Gewisse Kriterien wie zum Beispiel Alter, Geschlecht oder Familienstand lassen sich hierbei leicht mit Hilfe von internen Unternehmens- bzw. Mitarbeiterdaten bestimmen. Bei anderen Kriterien, beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit oder Einstellung zur Führungspolitik des Unternehmens kann es jedoch zu Erhebungsproblemen kommen.

### **Kommunikationsrelevanz**

Mitarbeiter verschiedener Bereiche oder Abteilungen haben natürlich unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse. So haben Mitarbeiter in der Produktion einen anderen Anspruch an die Kommunikation als Mitarbeiter im Außendienst.

### **Ansprechbarkeit**

Zwar mögen in einem Unternehmen unter Umständen noch keine Kommunikationsinfrastruktur oder Medien zur Verfügung stehen, allerdings gibt es immer die Möglichkeit einer persönlichen Ansprache zum Beispiel durch den Vorgesetzten. Ziel ist es, Probleme in der Kommunikationsinfrastruktur zu erkennen und folglich zielgruppenspezifische Kanäle zu optimieren oder neu zu entwerfen.

### **Zielgruppengröße**

Zielgruppengrößen haben bei der externen Unternehmenskommunikation eine weitaus größere Bedeutung. So kann ein bestimmtes Medium für eine kleine Zielgruppe zwar unwirtschaftlich sein, aber die Größe stellt für die interne Kommunikation mit Mitarbeitern kein Ausschlusskriterium dar. Insbesondere kleine Gruppen mit hoher Multiplikatorwirkung, wie Ausbilder oder Teamleiter, haben in der Mitarbeiterkommunikation einen hohen Stellenwert.

### **Zeitliche Stabilität**

Es ist immer abzuwiegen, ob es sinnvoll ist ein bestimmtes Medium unter Berücksichtigung von Kontinuitätsaspekten einzusetzen. Gerade bei Projektteams als Zielgruppe gilt dies zu berücksichtigen.

(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1182f)

Eine optimale Mitarbeiterkommunikation setzt eine Differenzierung der einzelnen Zielgruppen voraus. Für Mitarbeitergruppen die intern möglichst homogen und extern möglichst heterogen sind, können folgende Kriterien zur Beschreibung helfen:

### **Soziodemografische Kriterien**

Für die Planung der Mitarbeiterkommunikation eignen sich die soziodemografischen Merkmale wie Alter, Bildung oder Betriebszugehörigkeit nur bedingt. Innerhalb dieser Gruppen gibt es häufig Unterschiede in Bezug auf Interessen, Wertvorstellung oder Verhalten.



### **Psychografische Kriterien**

Zentrale Bedeutung haben die psychografischen Merkmale der Zielgruppen, wie zum Beispiel Wertvorstellungen zur Umweltpolitik des Unternehmens oder welche Kommunikationsbedürfnisse die einzelnen Personen haben.

### **Verhaltensbezogene Kriterien**

Bei verhaltensbezogenen Kriterien können aktive und passive Verhaltensweise der Mitarbeiter beobachtet werden. So lässt sich zum Beispiel feststellen, welche Medien der Rezipient häufig nutzt oder mit welchem Engagement er seine Aufgaben bewältigt.

### **Organisationale Kriterien**

Wie der Name schon vermuten lässt, können Mitarbeiter auch nach hierarchischen Positionen (z.B. Stabmitarbeiter), Kommunikationsverantwortung (z.B. Trainer) oder Kundenkontakt kategorisiert werden.

### **Situationale Kriterien**

Mit Hilfe der situationalen Kriterien können situationsbedingte Mitarbeitergruppen gebildet werden. Dies könnten zum Beispiel Mitarbeiter sein, die von einem Stellenabbau betroffen sind, oder Personen die im gleichen Projektteam arbeiten.

Durch eine differenzierte Kommunikation ist es möglich, die verschiedenen Zielgruppen effizient, auf der richtigen Ebene und mit dem richtigen Medium zu erreichen. Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, ist es wichtig mit allen Mitarbeitern zu kommunizieren. Dies ist in der Realität nicht immer mit der gleichen Intensität, oder aus wirtschaftlichen Gründen möglich. Daher gilt es eine Priorisierung der Mitarbeitergruppen vorzunehmen, sie dann zum richtigen Zeitpunkt, mit der richtigen Intensität und dem optimalen Medium anzusprechen. So können für verschiedene Szenarien Kommunikationspläne helfen, die festlegen welche Mitarbeitergruppe wann und wie anzusprechen ist. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1183f)

Im Folgenden ist ein Beispiel für einen konkreten Ablauf- und Informationsplan

von der BASF SE für den Kauf einer Gesellschaft, zu sehen. X bezeichnet dabei den Zeitpunkt der Bekanntgabe nach außen.

Interne Zielgruppen	Medium	Zeitpunkt
Vorstand	Presseinformationen per Fax	X - 2 Stunden
Aufsichtsrat	Presseinformation per Post	X
Wirtschaftsausschuss	Presseinformation per Fax	X (10 Uhr MEZ)
Obere Führungskräfte der Gesellschaft	tel. Vorankündigung einer wichtigen Nachricht für den nächsten Tag	X-1 Tag (Nachmittags)
Mitarbeitende	Info auf Basis Presseinformation & Informationsveranstaltung	X (10.00 Uhr)
PR-Beauftragte der Gruppengesellschaft weltweit	Presseinformation per Fax	X (parallel zur Presse)
Obere Führungskräfte der Muttergesellschaft	Intranet BASF Information	X (bis 11 Uhr MEZ) X + 1 Tag
Mitarbeiter BASF Gruppe weltweit	Intranet (eng/de)	X (bis 11 Uhr MEZ)

Abbildung 12: Informationsplan bei der BASF SE

(Quelle: selbst erstellt gemäß Nies, 2003, S. 157f)

### 3.8 Kommunikationsinstrumente

Gegenstand dieses Kapitels sind die Einflussfaktoren der Medienwahl sowie eine kurze Vorstellung einzelner Instrumente der Mitarbeiterkommunikation. Eine effiziente Mitarbeiterkommunikation erfordert den Einsatz einer differenzierten Instrumenten-Palette. Durch technische Innovationen nehmen die medialen Möglichkeiten zur Wahl geeigneter Kommunikationsmedien immer weiter zu.

Die große Auswahl an Instrumenten birgt aber auch Herausforderungen. Bei Medien, die keine audio-visuellen Feedbackmöglichkeiten bieten, kommt es oftmals zu Störungen in der Kommunikation. Insbesondere die so wichtigen paralinguistischen Phänomene aus den Grundlagen der Kommunikationswissenschaft (vgl.: Kapitel 2.2.2) werden bei diesen teilweise komplett ausgeschlossen. Dies führt unter Umständen zur Fehlinterpretation von Informationen und verfehlt somit seine Wirkung (vgl.: Kapitel 2.2.3).

Es ist festzuhalten, dass fern ab von technischer Affinität oder persönliche Präferenzen des Empfängers für bestimmte Medien, manche Instrumente für bestimmte Situationen nicht in Frage kommen. Um Störungen oder Probleme in der

Kommunikation mit Mitarbeitern zu vermeiden, ist es also wichtig, die richtige Medienwahl zu treffen und eingesetzte Medien beziehungsweise deren Inhalt, ganz genau zu prüfen, ob sie vom Empfänger auch so interpretiert werden (können), wie es der Kommunikator wünscht.

### 3.8.1 Einflussfaktoren der Medien- bzw. Instrumentenwahl

Immer wieder zeigt sich die zentrale Unterscheidung von Inhalts- und Beziehungsaspekt, wenn es um die Bestimmung der geeigneten Medienunterstützung geht. Für den erfolgreichen Einsatz von Medien, muss die Wahl der Instrumente deshalb strategisch geplant werden. (vgl.: Mast, 2008, S. 222)

Es ist für Unternehmen vorteilhaft die Instrumente zu systematisieren. So kann je nach Ziel und Strategie das richtige Medium gewählt werden. Ist das Ziel eine Nachrichtenübermittlung an die gesamte Belegschaft, kann für die Vorauswahl der Medien der Instrumentenkatalog auf die Spalte „Gesamtbelegschaft“ gefiltert werden. (siehe Abb. 13) Bruhn hat die wichtigsten Systematisierungskriterien und deren Ausprägungsformen festgehalten. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1203)

<b>Form</b>	Schriftlich		Mündlich
<b>Sender-Empfänger-Kontakt</b>	Direkt		Indirekt
<b>Mediennutzung</b>	Face to Face		Mediengestützt
<b>Periodizität</b>	Regelmäßig		Unregelmäßig
<b>Verfügbarkeit</b>	Kontinuierlichkeit		Diskret
<b>Kommunikationsorientierung</b>	Einwegkommunikation		Dialogkommunikation
<b>Inhalt</b>	Aufgabenorientiert		Kontextorientiert
<b>Botschaftsfluss</b>	Abwärts (Top-Down)	Aufwärts (Bottom-Up)	Seitwärts (In-Between)
<b>Kommunikationswirkung</b>	Innengerichtet	Innengerichtet mit Außenwirkung	Außengerichtet mit Innenwirkung
<b>Empfänger</b>	Einzelperson	Personengruppe	Gesamtbelegschaft
<b>Zielgruppenspezifität</b>	Individualorientiert	Gruppenorientiert	Unspezifiziert

Abbildung 13: Kriterien zur Systematisierung von Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation

(Quelle: selbst erstellt gemäß Bruhn, 2011, S. 1203)

Die Frage was Menschen veranlasst, sich in bestimmten Kommunikationssituationen für bestimmte Medien zu entscheiden, versucht die Kommunikationsforschung seit einigen Jahren zu beantworten. Aus Sicht der Media-Theorien werden dabei unterschiedliche Einflussfaktoren für Auswahl und Einsatz bestimmter Instrumente

verantwortlich gemacht. Im Folgenden werden die vier meist verbreiteten Theorien näher erläutert:

### **Theorie der subjektiven Medienakzeptanz nach Davis**

Bei der subjektiven Medienakzeptanz bestimmen der persönliche Arbeitsstil sowie die Kommunikationsvorlieben des Einzelnen die Medienwahl. Zentrale Bestimmungsgrößen sind hier „perceived usefulness“, also die wahrgenommene Bequemlichkeit, sowie „perceived ease of use“, welche die wahrgenommene Bequemlichkeit des Mediums abbildet. Diese subjektiven Größen sind Ausdruck persönlicher Charaktereigenschaften und lassen sich durch Qualifikationsmaßnahmen, Schulungen oder Trainings beeinflussen. Diese sind dann Wegbereiter für Akzeptanz und nutzbringenden Medieneinsatz. (vgl.: Davis, 1989, S. 319-339)

### **Der Social-Influence-Ansatz**

Der Social-Influence Ansatz beschäftigt sich ebenfalls mit den subjektiven Bewertungen von Medien. Der Ansatz besagt, dass der Nutzer sich stark nach seinem sozialen Umfeld orientiert. Somit werden vorrangig Medien genutzt, die bei Kollegen oder Kooperationspartnern beliebt sind. Ebenso sind hier die symbolische Bedeutung und Verbreitung eines Mediums zu berücksichtigen. So werden elektronische Medien wohl kaum akzeptiert, wenn nicht ausreichend Mitarbeiter (sog. „kritische Masse“) über einen Computer verfügen. (vgl.: Goecke, 1997)

### **Der aufgabenorientierte Ansatz**

Auf der Grundlage empirischer Untersuchungen zu Beginn der 1980er Jahre stellten Picot & Reichwald einen Zusammenhang von Aufgabe und Eignung von Kommunikationswegen fest: Unterschiedliche Aufgaben stellen unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation. Ähnlich wie bei der Systematisierung von Bruhn können mit dem „Modell der aufgabenorientierten Medienwahl“, die einzelnen Instrumente genauer kategorisiert werden. (siehe Abb. 14; vgl.: Reichwald, 1993, S. 447-494)



Abbildung 14: Modell der aufgabenorientierten Medienwahl

(Quelle: selbst erstellt gemäß Reichwald, 1993, S. 457)

Nach dem aufgabenorientierten Modell stellt also jeder Kommunikationsprozess vier Anforderungen an den Kommunikationsweg. (vgl.: Reichwald, 1998, S. 59)

- Genauigkeit (z.B. wichtig bei dem Abstimmungsprozess für technische Fachaufgaben)
- Schnelligkeit / Bequemlichkeit (z.B. falls Informationen schnell und ohne größeren Aufwand ausgetauscht werden müssen)
- Vertraulichkeit (z.B. Identifizierbarkeit des Absenders von Nachrichten oder Schutz vor unberechtigtem Zugriff bei Wikis)
- Komplexität (Aufgaben mit hoher Komplexität benötigen meist eine Rückkopplung und ein Wechselspiel zwischen verbaler und non-verbaler Kommunikation)

Je strukturierter eine Aufgabe ist, desto geringer ist der Bedarf nach sozialer Präsenz. Umgekehrt verlangen komplexe Aufgaben eine hohe soziale Präsenz, welche die Instrumente in Bezug auf Rückkopplung unterstützen kann. Das aufgabenorientierte Modell verdeutlicht einmal mehr, dass eine große Auswahl an Instrumenten wichtig ist, um auf die verschiedenen Anforderungen adäquat eingehen zu können.

Ebenso stellten Picot et al fest, dass die Akzeptanz der Instrumente eng mit folgenden Punkten verknüpft ist (vgl.: Picot et al, 2001, S. 318ff):

- Ist die technische Voraussetzung gegeben? (z.B. PC auf Mitarbeiterebene und eine geeignete IT-Infrastruktur auf Seite des Unternehmens)
- Verfügen die Rezipienten über das erforderliche Know-How (z.B. bedienen der Videokonferenzsoftware)
- Präferenzen der Zielpersonen (z.B. Newsletter vs. Schwarzes Brett)
- Das soziale Umfeld und Kommunikationsgewohnheiten (z.B. werden in einem jungen und modernen Unternehmen Web2.0 Instrumente eher akzeptiert als bei einem traditionellen).

### Die Media-Richness-Theorie

Die Media-Richness-Theorie unterteilt Medien in „arme“ und „reiche“ Kommunikationsformen. Sie besagt, dass einzelne Instrumente unterschiedliche Kapazitäten für die authentische Übertragung von Informationen haben. Beispielsweise ist die „Face-to-Face“-Kommunikation ein „reiches“ Medium, da eine Vielzahl von Kanälen wie Sprache, Tonfall oder Gestik zur Verfügung stehen, die ein Feedback ermöglichen oder die Vermittlung von Stimmungslagen und Emotionen erlauben. Eine besonders „arme“ Kommunikationsform ist das Fax, da es keine Möglichkeit zur direkten Rückkopplung gibt und die Kommunikation sehr unpersönlich verläuft. Aufbauend auf einer empirischen Untersuchung von Daft & Lengel entstand so das Media-Richness-Modell.

Der Bereich effektiver Kommunikation zeigt, dass „reiche“ Medien nicht immer besser geeignet sind. Die optimale Kommunikation liegt zwischen einer unnötigen Komplizierung („Overcomplication“) und der nicht ausreichenden Simplifizierung („Oversimplification“). Die Wahl des Mediums hängt also von der Komplexität der Kommunikationsaufgabe ab.

(siehe Abb. 15; vgl.: Daft & Lengel, 1984, S. 181-233)

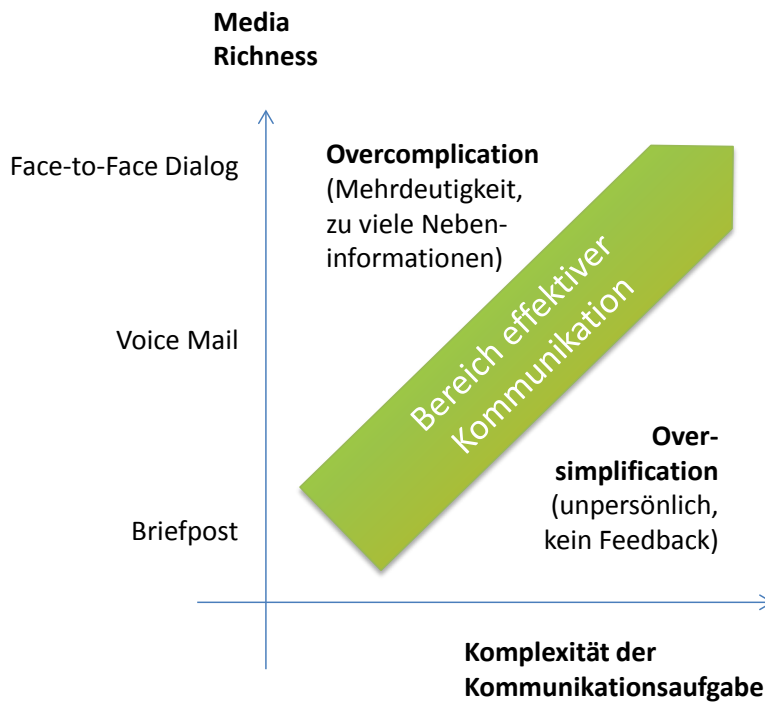


Abbildung 15: Das Media-Richness-Modell nach Daft & Lengel

(Quelle: selbst erstellt gemäß Reichwald et al, 1998)

### 3.8.2 Klassische Instrumente der Kommunikation

#### Schwarzes Brett

„Anschlagtafeln mit mehr oder weniger aktuellen Aushängen...“

beschreibt Mast das schwarze Brett. (Mast, 2006, S. 205) Es ist wohl das älteste Instrument der internen Information. Es dient als Informationsplattform für anstehende Termine oder Ver-/ Ankündigungen. Das Instrument selbst kommuniziert distanziert abwärts von der Unternehmensführung aus mit den Mitarbeitern. Im Alltag wird es aber meist als „Suche-/ Verkaufe-Plattform“ genutzt. Nach Kalmus wird das schwarze Brett nur minimal wahrgenommen, selbst wenn es optimal gepflegt werden würde. (vgl.: Kalmus, 1995, S. 46) Seit Verbreitung des Intranets hat es zudem stark an Bedeutung verloren, es ist aber nicht anzunehmen, dass es komplett verschwinden wird. (vgl.: Hoffmann, 2001, S. 246f) Gerade in Betrieben und Abteilungen, die über keine oder eine nicht ausreichende IT-Infrastruktur verfügen, wird das schwarze Brett weiter fortbestehen.

## Mitarbeiterzeitschrift

Mit ihrer mehr als hundertjährigen Geschichte zählt die Mitarbeiterzeitschrift zu einem der ältesten Instrumente der Mitarbeiterkommunikation. Eine der ältesten Definitionen ist von Dovifat:

*„Die Mitarbeiterzeitung ist eine in Form einer Zeitschrift erscheinende, überwiegend an Betriebsangehörige gerichtete, auf einen bestimmten Betrieb bezogene, betriebliche Publikation“ (Dovifat, 1969, S. 557)*

Früher war die Mitarbeiterzeitschrift ein reines Top-Down Medium, mittlerweile beinhalten die Zeitschriften meist redaktionelle Beiträge von Mitarbeitern, z.B. in Form von Leserbriefen und können somit auch zu den Medien der Aufwärtskommunikation gezählt werden. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1205f)

Der Vorteil der Mitarbeiterzeitschrift gegenüber den schnelleren elektronischen Medien liegt darin, dass sie sich besser „zur Vermittlung von Hintergründen und Zusammenhängen, zur Bewertung und Analyse von Problemthemen und zur emotionalen Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen [eignet]“. (Mast, 2002, S. 266)

Die in der Mitarbeiterzeitung abgedruckten Beiträge müssen interessant und aussagekräftig sein und keine „Schönwetter-Berichte“. Kalmus erkennt folgende Hauptaufgaben der Mitarbeiterzeitschrift:

- Das Unternehmen soll für jeden Mitarbeitenden durchschaubarer werden
- Die Ereignisse im Unternehmen sollen chronologisch geordnet, verständlich und nachvollziehbar dargestellt werden
- Durch redaktionelle Beiträge der Mitarbeiter (z.B. Leserbriefe) soll die Beziehung zwischen Führungsebene und Mitarbeitern gefördert werden
- Es sollen Meinungen vermittelt werden
- Die Mitarbeiterzeitschrift sollte langfristig die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern

(vgl.: Kalmus, 1998, S. 65)



Aus Sicht der Mitarbeiter hat die Zeitschrift folgende Funktionen:

Funktion der Mitarbeiterzeitschrift	Aufgaben und Ziele
Information	Wissensvermittlung: Betriebsaufbau und –ablauf sowie Produkte / Dienstleistungen erklären
Orientierung und Transparenz	Unternehmensorganisation, -aufgaben und –ziele definieren und erklären; Komplexitätsreduktion
Integration	„Wir-Gefühl“ bzw. Gemeinschaftsgefühl und soziale Nähe herstellen; Anonymität reduzieren
Führung	Orientierung geben; Anweisungen, Aufgaben und Handlungsanleitungen definieren
Motivation	Anerkennung von Mitarbeiterleistung; Leistungssteigerung hervorrufen
Forum und Dialog	Problemlösung diskutieren; Meinung darstellen; hierarchieübergreifend kommunizieren
Involvement	Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen einbinden; Interesse und Anteilnahme wecken
Unterhaltung	Unterhaltende Auseinandersetzung mit dem Unternehmen; Ablenkung vom Arbeitsalltag
Marketing und Public Relation	Einbindung in Werbemaßnahmen; Mitarbeiter als Experte und Multiplikator nutzen

Abbildung 16: Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift

(Quelle: selbst erstellt gemäß Cauers, 2005, S. 66)

## Newsletter

Newsletter stellen eine unpersönliche Kommunikation via E-Mail dar. Ähnlich wie Rundschreiben dienen sie zur schnellen Verbreitung von aktuellen Informationen und besitzen generell einen informierenden Charakter. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1216)

## E-Mail

*„Das E-Mail ist, neben dem Online Chat und der Kurzmitteilung per Mobiltelefon, die schnellste Art der schriftlichen Kommunikation von Person zu Person. Auf diesem Weg können schnell zwischen allen Ebenen und an viele Adressaten Mitteilungen gesendet werden.“ (Schmid et al, 2007, S. 242)*

E-Mails haben den Vorteil, dass sie zum einen personalisiert an Einzelpersonen oder aber gleichzeitig an Mitarbeitergruppen verschickt werden können. Sie stellen eine der einfachsten Formen der Kommunikation dar und lösen in vielen Betrieben das schwarze Brett und Rundschreiben ab. E-Mails können zeitunabhängig verschickt

und gelesen werden, was die Kommunikation um einiges vereinfacht. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1215f) Es gilt zu beachten, dass bei „inflationärer“ Nutzung von E-Mails, logischerweise ein Wertverlust des Mediums auf Mitarbeiterseite festzustellen ist. (vgl.: Mast, 2000, S. 79)

### **Mitarbeiterversammlung**

Mitarbeiterversammlungen bieten eine gute Dialogmöglichkeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Es handelt sich hierbei um eine typische Face-to-Face Kommunikation. Anlass für Mitarbeiterversammlungen sind häufig von Mitarbeitern kritisch wahrgenommene Themen oder wichtige Ankündigungen seitens der Unternehmensleitung. Von Vorteil ist die Feedbackmöglichkeit seitens der Mitarbeiter, z.B. in Form einer offenen Diskussionsrunde. Organisatorisch ist eine Versammlung nur möglich, Betriebsabläufe dies zulassen.

Vorteile:

- Alle Mitarbeiter werden gleichzeitig informiert
- Anliegen können sofort besprochen werden
- Gefühle und Emotionen können glaubwürdig und authentisch vermittelt werden

Nachteile:

- Aufwendig in der Organisation
- Diskussionen sind teilweise schwer zu steuern, besonders bei kritischen Themen wie Umstrukturierungen, die Entlassungen umfassen

(vgl.: Herbst, 1999, S. 81)

### **Mitarbeitergespräch**

Mitarbeitergespräche sind eine Gesprächsform zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einer Organisation, die sich meist mit Anlässen wie Personaleinstellung, Entlassung, Beurteilung, Zielvereinbarung oder Personalentwicklung auseinandersetzen. Mitarbeitergespräche werden meist als Abwärtskommunikation aufgeführt, bieten aber durchaus die Möglichkeit zur Aufwärtskommunikation, wenn der Mitarbeiter seine Anliegen offen ausspricht.

## Intranet

Das Intranet ist ein geschlossenes, nicht-öffentliches Computernetzwerk und entwickelte sich Mitte der 90er Jahre aufgrund der Entwicklung von Kommunikationstechnologien und Netzwerkstrukturen. (vgl.: Hoffmann, 2001, S. 87)

*„Die firmeneigenen Kommunikationsnetze (Intranet) erobern ein Unternehmen nach dem anderen. Sie entwickeln sich zur Plattform für verschiedene Anwendungen.“ (Mast, 2006, S.204)*

Das Intranet ist vielseitig einsetzbar, Mitarbeiter können nicht nur informiert und auf dem Laufenden gehalten werden, sondern auch Arbeitsabläufe, Dokumente, Termine, Best Practices und vieles mehr können von dem Nutzer aufgerufen werden. Der Zugang zum Intranet ist meist sehr einfach, da der Zugriff fast immer über einen Web-Browser erfolgt.

Wenn man bei der Umsetzung viel Wert auf eine adaptive Menüführung legt, sind größere Mitarbeiterschulungen nicht nötig, da der Mitarbeiter intuitiv durch das Intranet navigieren kann. Unterschiedliche Zugriffsrechte und Steuerungsrechte bieten eine Vielzahl von Vorteilen um Informationen an die richtige Zielgruppe zu bringen.

Eine Besonderheit ist der modulare Aufbau eines Intranets, der es ermöglicht weitere Schnittstellen an das Netzwerk anzubinden. Es dient als Basis für z.B. klassische Erweiterungen wie E-Mail-Funktion und Chats oder modernere Schnittstellen wie Social-Media Komponenten. In der Praxis hat sich aus diesem Grund fälschlicherweise auch der Begriff „Social Intranet“ etabliert. (vgl.: Kapitel 3.8.3)

## Corporate TV & Radio

Die Nutzung von Corporate TV (Business TV / Mitarbeiterfernsehen) beschränkt sich meist auf große und internationale Unternehmen. Gründe hierfür sind hohe anfallende Kosten für die Verbreitung (Satellit/Kabel) sowie der zeitintensive und teure Prozess um geeigneten Inhalt für den Sender zu produzieren. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1216)

Zumindest in Hinsicht auf die Verbreitung ist es in Zeiten von Internet und Intra-

net wieder einfacher geworden ein eigenes Business TV zu etablieren, da dieses in vorhandene Instrumente wie das Intranet integriert werden kann und sich Kosten z.B. durch Streaming reduzieren.

Im klassischen Sinne ähnelt das Corporate TV einem Nachrichtensender, der in Kantinen, Aufenthaltsräumen oder Ähnlichem ausgestrahlt wird und Firmenereignisse der letzten Wochen aufbereitet. Große Vorteile des Business TV sind eine hohe Glaubwürdigkeit durch authentische Informationen der Unternehmensleitung, sowie die Identifikation beziehungsweise die Begeisterung für ein Unternehmen zu erzeugen, wofür sich audio-visuelle Medien besonders gut eignen.

Bei etwas moderneren Ansätzen kann das Corporate TV aber auch Know-How vermitteln, so stehen Mitarbeitern bei PriceWaterhouseCoopers in der Schweiz zahlreiche fachspezifische Videobeiträge zur Verfügung, die in das Intranet eingebunden werden. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1216f)

BMW nutzt sein Business TV gleichzeitig auch als externes Marketinginstrument, da jeder über das Internet auf den TV-Sender zugreifen kann.

Bahn TV, das unternehmenseigene Fernsehen der Deutschen Bahn ist mittels Fernsehgerät, Intranet und Internet zu empfangen. Da der Großteil der Mitarbeiter mobil unterwegs ist, wurden zusätzlich rund 1.000 Empfangsstationen in Werken, Kantinen oder Pausenräumen installiert. Viermal täglich wird eine Sendung ausgestrahlt, darunter sind folgende Themen:

- Aktuelle Unternehmensinformationen
- Hintergrundinformationen zu bestimmten Ereignissen
- Berichte über interne und externe Events
- Argumentationshilfen gegenüber Kunden

(vgl.: Tewinkel & Geiger, 2003, S. 263ff)

Das Corporate-Radio stellt eine kostengünstige Alternative zum teuren Corporate TV dar. Hierbei werden Mitarbeitenden unternehmensrelevante Informationen über eine eigene Radiostation übermittelt. Zunehmend wird dieses Konzept aber von Podcasts abgelöst. (vgl. Kapitel 3.8.3)

### 3.8.3 Moderne Instrumente der Kommunikation

#### Videokonferenz

Eine Videokonferenz ist ein Online-Meeting, das zwischen zwei Parteien stattfindet, wobei jeder Teilnehmer ein Bild des andern sieht und beide in Echtzeit sprechen können. Durch Mimik und Gestik stehen den Teilnehmern somit auch visuelle Feedbackmöglichkeiten zur Verfügung. So kann beispielsweise die Reaktion auf eingebrachte Vorschläge besser eingeschätzt werden, als bei einem klassischen Telefongespräch.

Die heutige Technik erlaubt es, auch mehrere Standorte (Multipoint-Videokonferenz) miteinander zu verbinden. Besonders für Teambesprechungen, wenn die Außendienstmitarbeiter über größere Distanzen verteilt sind, stellt die Videokonferenz eine unkomplizierte Lösung dar.

#### Wiki

Der Erfinder der Wiki-Software Ward Cunningham hat erfolgreich eine Software geschaffen, die es einfach und schnell ermöglicht gemeinsam Inhalte zu erarbeiten. (vgl.: Ebersbach, 2008, S. 38ff)

Cunningham et al definieren ein Wiki wie folgt:

*„A wiki is a freely expandable collection of interlinked Web „pages“, a hypertext system for storing and modifying information – a database, where each page is easily editable by any user with a forms-capable Web browser client“*  
(Leug & Cunningham, 20011, S. 15).

Das bekannteste Wiki-Projekt ist wohl die Internet-Enzyklopädie Wikipedia, bei der Nutzer weltweit Inhalte einstellen können. In der Mitarbeiterkommunikation eignen sich Wikis besonders für Wissensmanagement und können in das Intranet eingebunden werden. Der große Vorteil des Instruments liegt in der Aktualität und dem einfachen Wissensaustausch. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1223)

Ein Wiki ermöglicht es das Wissen der unterschiedlichen Abteilungen zu managen, für Mitarbeiter zugänglich zu machen und dieses immer wieder zu verbessern und

zu aktualisieren. Wikis bieten ein abwechslungsreiches Potential beim Einsatz im Arbeitsalltag. Anwendungsmöglichkeiten könnten sein:

- Projektcontrolling
- FAQ-System
- Linksammlung
- Ideensammlung
- Wissenslexikon
- u.v.m.

Für eine erfolgreiche Einführung sollte die Unternehmensleitung das Wiki steuern und verwalten, um die Partizipation zu erhöhen, denn Wikis leben von der Gemeinschaft und bündeln das Wissen einzelner Mitarbeiter zu einem Ganzen, das fortwährend weiterentwickelt und optimiert wird. (Bruhn, 2011, S. 1223)

### Corporate Blogs

Blogs bieten einzelnen Personen oder kleinen Gruppen die Möglichkeit, interessante Ereignisse oder Erfahrungen auszutauschen. Blogs sind Onlinepublikationen und werden automatisch chronologisch, beginnend mit dem neusten Eintrag, geordnet. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1223)

Ziel ist die dialogorientierte Kommunikation im Unternehmen zu verbessern. Mitarbeiter haben die Möglichkeit persönliche Erfahrungen im Unternehmen, den Ablauf eines Projekts oder fachspezifische Beiträge (u.v.m.) zu veröffentlichen.

Führungskräfte hingegen können einen eigenen Blog führen, um Unternehmensinformationen zu publizieren, oder sich eine Übersicht über die Stimmung bei den Mitarbeitenden zu schaffen. (vgl.: Fischer & Picot, 2006, S. 168)

Da Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, Beiträge zu kommentieren und eigene Ideen einzubringen, sollte beachtet werden, dass es durchaus zu lebhaften Dialogen und kritischen Tönen kommen kann.

Durch die Vielseitigkeit von Blogs, versuchte Zerfaß die Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten zu klassifizieren. (siehe Abb. 17)

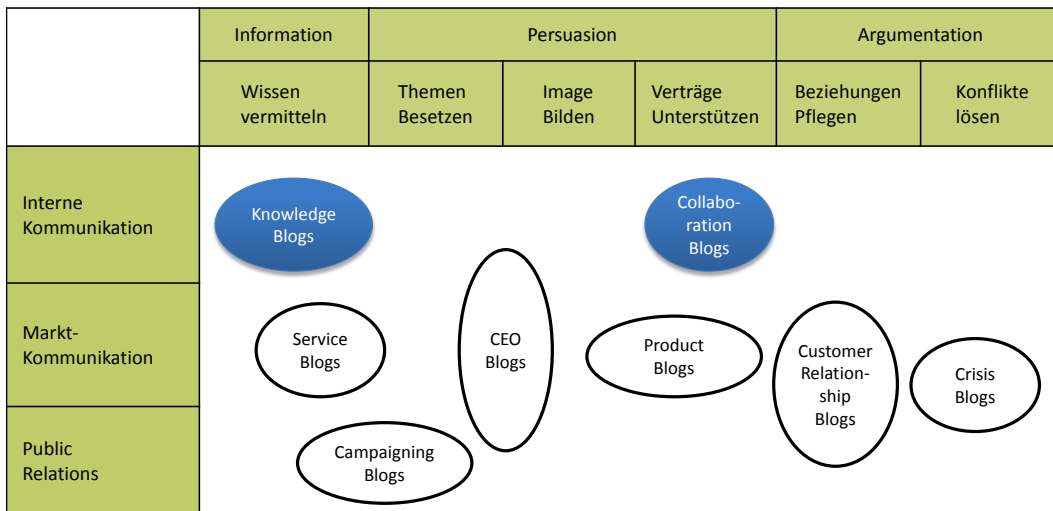


Abbildung 17: Einsatzmöglichkeiten von Corporate Blogs

(Quelle: selbst erstellt gemäß Zerfaß, 2005, S. 4, Online)

Im Bereich der internen Kommunikation sind insbesondere Knowledge Blogs und Collaboration Blogs zu betrachten.

Der Knowledge Blog dient als Kommunikationsplattform für Experten, die ihr Know-How zeit- und raumunabhängig einbringen und untereinander diskutieren wollen. Gerade in der Consulting Branche bietet dieses Instrument nach Meinung des Autors eine gute Ergänzung zu anderen Kommunikationsformen. Projekterkenntnisse oder neue Technologien können hier einfach und unkompliziert anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Bei den Collaboration Blogs steht die standortübergreifende Zusammenarbeit im Vordergrund. Der Blog dient als Koordinationsplattform von Projekten, Meilensteinen und Ergebnissen. Bei IBM wird die Organisation von Softwareentwicklungsprojekten durch Collaboration Blogs unterstützt, um 500 Mitarbeitern in über 30 Ländern eine Entwicklungsplattform zu bieten. (vgl.: Zerfaß, 2005, S. 5, Online)

Abschließend ein Zitat von Jonathan Schwartz, dem Vorstandsvorsitzenden von Sun Microsystems, der sich dafür einsetzt, dass seine Mitarbeiter bloggen um unter anderem mehr Transparenz innerhalb des Unternehmens zu schaffen:

*„We’re going to be driving unparalleled transparency into everything we do, precisely because it’s the most efficient mechanism to accelerate change throughout Sun. Transparency enables everything to go faster, invites accountability, and drives dialogue between Sun and the Communities we serve.“* (vgl.: Schwartz, Online)

## Microblogs

Hier steht die direkte Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, mit aktuellen Neuigkeiten von zum Beispiel Projekten, im Vordergrund. Einer der bekanntesten Anbieter für das Versenden von solchen Kurznachrichten ist wohl Twitter. Ähnlich wie bei RSS-Feeds hat der Mitarbeiter die Möglichkeit nur jenen Autoren zu folgen, die für ihn interessante beziehungsweise relevante Informationen veröffentlichen. Microblogs können richtig eingesetzt die Flut von E-Mails langfristig verringern und stärken laut Bruhn auch den Zusammenhalt unter Mitarbeitenden.

(vgl.: Bruhn, 2011, S. 1223)

## RSS

RSS-Feeds sind ein wichtiges Werkzeug für Mitarbeiter um den Informationsinput zu individualisieren. Es ermöglicht ihm zu wählen, welche und wie viele Informationen er von einem bestimmten Kommunikationsinstrument erhalten möchte. Der Mitarbeiter kann bestimmen, welche Nachrichten er aus dem Intranet, von Mitarbeiterblogs oder ähnlichen Instrumenten erhalten möchte. Gerade in größeren Unternehmen sind RSS-Feeds sehr beliebt, da nach relevanten Informationen wie Fach- oder Abteilungsnachrichten gefiltert werden kann. Mittels eines Feedreaders werden diese Abonnements anschließend aufgelistet.

## Social Bookmarking

Social Bookmarking erlaubt Nutzern ihre gespeicherten Links von Websites auf einer Plattform zu speichern, von anderen Computern abzurufen und sogar mit Kollegen zu teilen. Die abgespeicherten Lesezeichen können mit Schlagworten versehen werden, aus denen hervorgeht wie der Link zu kategorisieren ist. So können andere Mitarbeiter über eine Suchmaske nach gewünschten Themen suchen und so von der Vorarbeit eines Anderen profitieren. (vgl.: Weinberg, 2010, S. 221)

Wie auch andere Instrumente lässt sich Social Bookmarking sehr erfolgreich in ein bestehendes Intranet integrieren. Social Bookmarking erlaubt es der Unternehmensführung Bookmarks in Bezug auf Häufigkeit zu analysieren, um ein bestimmtes Informationsbedürfnis zu optimieren.



## Podcasts

Podcasts dienen zum Verbreiten und Anhören von Audiobeiträgen über das Internet. (vgl.: Pleil, 2007, S. 528) In den meisten Unternehmen werden diese über das Intranet angeboten. Mit Podcasts kann binnen kürzester Zeit eine global verteilte Belegschaft erreicht werden. Insbesondere Außendienstmitarbeiter können so die Fahrt zum Kunden optimal nutzen, indem sie sich dieser Kommunikationsform bedienen. Inhaltlich sind Podcasts breit gefächert, zum einen kann die Unternehmensleitung wichtige Nachrichten schnell auf einer emotionaleren Ebene wie eine E-Mail verbreiten und Audio-Seminare zur Weiterbildung anbieten, zum anderen können Mitarbeiter die Audiobeiträge ähnlich wie Blogs zur Wissensvermittlung nutzen. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1219)

## Smartphone App

Apps oder auch Applications sind im mobilen Bereich kleine Software-Programme, die speziell für Smartphones und Tablets entwickelt werden. Für viele ist es mittlerweile selbstverständlich geworden sich über mobile Endgeräte zu organisieren. Ergänzend zu anderen Instrumenten können Apps Informationen zu Dienstplänen, Unternehmensnachrichten oder Terminplan bereitstellen. Der große Vorteil liegt darin, dass die meisten Mitarbeiter ein Smartphone besitzen und somit nicht auf andere Hardware wie PC oder Laptop angewiesen sind. (vgl.: Bitkom, Online)

## Social Intranet

Da der Begriff Social Intranet oftmals zweckentfremdet wird, möchte der Autor hier noch einmal auf die ursprüngliche Bedeutung dieses Begriffs eingehen. Der Begriff Social Intranet entstand 2009 in der Firma ThoughtFarmers, die sich auf Intranet Lösungen für Unternehmen spezialisiert. Für den jungen Begriff gibt es bis dato noch keine wirklich einheitliche Definition.

Laut Chris McGrath, einer der Gründer von ThoughtFarmers, müssen aber zwei Bedingungen erfüllt werden:

- Alle Mitarbeiter dürfen Inhalte erstellen.
- Der Autor eines Beitrags muss erkennbar sein (keine anonymen Beiträge) und es muss die Möglichkeit existieren, sich mit diesem in irgendeiner Weise einfach in Verbindung zu setzen. (vgl.: What is a social intranet, Online)

Im Gegensatz zum klassischen Intranet liegt also der Fokus auf dem Erstellen von Inhalten und das Vernetzen von Mitarbeitenden. Nach Meinung des Autors eignet sich dieses Instrument perfekt für den Wissenstransfer. Da erstellte Beiträge eindeutig einer Person zuzuordnen sind und einfache Vernetzungsmöglichkeiten vorliegen, kann ein Mitarbeiter sich problemlos mit Gleichgesinnten zusammenschließen und gegebenenfalls austauschen, was langfristig zu einem besseren Mitarbeiterzusammenhalt führen kann.

### Soziale Netzwerkplattformen

Der Autor möchte darauf hinweisen, dass soziale Netzwerke nicht Hauptbestandteil dieser Arbeit sind und lediglich eine kurze Übersicht der Vorteile für die interne Kommunikation aufzeigen möchte.

Soziale Netzwerke kommen momentan hauptsächlich in der externen Unternehmenskommunikation zum Einsatz. Aber auch für die Mitarbeiterkommunikation ergeben sich eine Reihe von Möglichkeiten. Im Grunde geht es darum, den Mitarbeitenden eine Plattform anzubieten, auf der sie ihr Wissen teilen, sich mit Kollegen vernetzen und sich über Unternehmensereignisse informieren können. Die Plattform sollte unabhängig vom Arbeitsort, also auch von Zuhause aufrufbar und nicht hierarchisch aufgebaut sein. Mitarbeiter können hier ihre Interessen, Projekte, Erfahrungen oder Fähigkeiten präsentieren und zusammen mit anderen Interessensgemeinschaften gründen. Ähnlich wie beim Social Intranet wird es den Mitarbeitern leicht gemacht, gleichgesinnte zu finden.

Schlüssel zum Erfolg ist die Schaffung eines fühl- und messbaren Mehrwerts für die verschiedenen Mitarbeiter und Unternehmensführer. Die Informationsangebote müssen in gewohnte Abläufe integriert werden können und dürfen keine zusätzlichen Hürden darstellen (vgl.: Bitkom, S. 11, Online)

Zu den wesentlichen Vorteilen von sozialen Netzwerken gehören:

- Expertensuche
- Möglichkeit zur Fragenstellung an die Community oder Interessensgruppen
- Finden von Kollegen mit ähnlichen Interessen
- Informieren über aktuelle Unternehmensprojekte und Nachrichten

(vgl.: Felmundo, Social Media Tools stellen sich vor, Online)

## 3.9 Erfolgskontrolle der Mitarbeiterkommunikation

Im Rahmen der Erfolgskontrolle ist zwischen Prozess-, Effektivitäts- und Effizienzkontrolle zu unterscheiden. Innerhalb der einzelnen Kontrollen gibt es unterschiedliche Verfahren um den Erfolg zu messen. Diese werden hier näher erläutert.

### 3.9.1 Prozesskontrolle

Hier werden die einzelnen Instrumente, Strukturen und Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität, Geschwindigkeit und ihres Aufwands untersucht. Hierzu zählt die Überwachung aller Aktivitäten zur Vorbereitung und Durchführung einer Maßnahme. Gerade bei einmaligen Events, wie z.B. ein Firmenfest, bei dem keine langfristigen Korrekturmaßnahmen möglich sind, kommen vor allem Checklisten und Netzpläne zum Einsatz.

Zur Ermittlung der Kommunikationsqualität im Rahmen der persönlichen und individuellen Kommunikation werden Befragungs- und Beobachtungstechniken eingesetzt. Insbesondere folgende zwei Methoden sind im Bereich der Mitarbeiterkommunikation von großer Bedeutung:

#### Sequenzielle Ereignismethode

Mit Hilfe dieser Methode können vorhandene Stärken und Schwächen im Kommunikationsprozess ausfindig gemacht werden. Ein bestimmter Prozess wird hierbei in seine Teilschritte zerlegt und anschließend grafisch dargestellt. Anschließend wird eine Befragung gestartet bei der die Mitarbeiter die einzelnen Teilprozesse bewerten können. So lassen sich leicht Verbesserungspotentiale der einzelnen Bereiche ermitteln.

#### Critical-Incident-Technik

Die Critical-Incident-Technik zielt ebenso auf die Optimierung von bestimmten Prozessen ab. Der Fokus liegt hier bei sogenannten „kritischen Ereignissen“, wie z.B. ein unangenehmes Gespräch mit einem Vorstandsmitglied oder wenn nicht alle Fragen eines Mitarbeitenden vom Management beantwortet werden. Solche besonderen Situationen verankern sich sehr leicht im Gedächtnis des Mitarbeiters, der diese oftmals negativen Erfahrungen auch preisgeben wird.

Die Critical-Incident-Technik probiert solche speziellen Situationen durch standardisierte offene Fragen zu erfassen. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1236f; Bruhn, 2010, S. 167ff)

### 3.9.2 Effektivitätskontrolle

Die Effektivitätskontrolle beschäftigt sich mit dem Erreichen der Ziele auf psychologischer Ebene. Meist können diese nur durch Mitarbeiterbefragung gemessen werden. Folgende Abbildung zeigt die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten um kognitiv-, affektiv- und konativ-orientierte Zielgrößen auf Erfolg zu untersuchen. (vgl.: Kapitel 3.5)

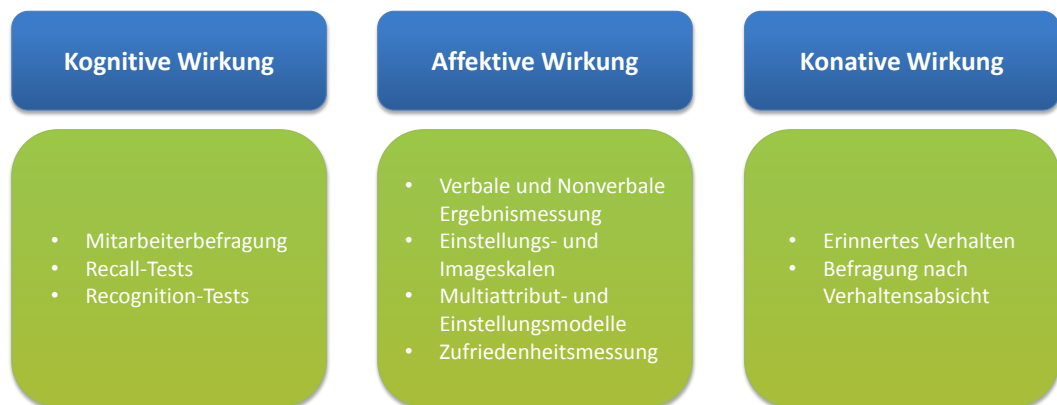


Abbildung 18: Messmethoden zur Wirkungskontrolle

(Quelle: selbst erstellt gemäß Bruhn 2011, S. 1238)

Bei der **kognitiven Erfolgsmessung** wird unter anderem das Wissen über die vorhandenen Informations- und Kommunikationssysteme erfragt. Dafür eignen sich Recall-Tests (ohne Erinnerungshilfe) oder Recognition-Tests (mit Erinnerungshilfe).

Bei der **affektiven Effizienzkontrolle** stehen vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation im Vordergrund. Hier gibt es sowohl verbale als auch nonverbale Methoden zur Ergebnismessung. Mit Rating-Skalen könnte beispielsweise auf Relevanz der Informationen eines Newsletters geprüft werden.

**Konative Wirkungen**, wie das Nutzungsverhalten zur Informationsbeschaffung lassen sich am einfachsten durch Befragung messen. Multimediale Instrumente haben hier den Vorteil, dass auf bestimmte Kenngrößen wie Verweildauer oder abgerufene Inhalte gefiltert werden kann. (vgl.: Bruhn, 2011, S. 1137-1139)

### 3.9.3 Effizienzkontrolle

Bei der Effizienzkontrolle werden Kosten-Nutzen-Vergleiche aufgestellt. Hierzu werden die gesamten Kosten der Mitarbeiterkommunikation dem eigentlichen Nutzen gegenübergestellt. Es ist davon abzusehen einen eindimensionalen monetären Vergleich zwischen Kosten und Nutzen zu ziehen, da sich der Nutzen oftmals auf mehrere Erfolgskategorien verteilt. Hier können drei Erfolgskategorien unterschieden werden. (Anselstetter, 1986)

- Direkt monetär quantifizierbarer Erfolg (wert- und mengenmäßig erfassbar) z.B. Kostensparung durch umstellen auf ein neues Kommunikationsmedium
- Nur indirekt monetär quantifizierbarer Erfolg (direkt mengen- und indirekt wertmäßig erfassbar) z.B. schnellere Distribution von relevanten Informationen
- Monetär nicht-quantifizierbarer Erfolg z.B. Image des Unternehmens bei den Mitarbeitern

Gerade die unter Punkt 3 angesprochenen vorökonomischen Faktoren dürfen bei einem Kosten-Nutzen-Vergleich nicht unterschätzt werden. Auf der Kostenseite lassen sich die Größen, wie Personal-, Hardware oder Produktionskosten hingegen recht einfach quantifizieren. Abschließend bleibt zu sagen, dass es aufgrund der Vielfalt von Einflussfaktoren kein Patentrezept für die Erfolgskontrolle gibt, allerdings entstehen mit der Zeit exaktere Möglichkeiten zur Quantifizierung der Erfolgsgrößen. (vgl.: Bruhn, 2011, S.1239f)

## 4. Befragung von ausgewählten Unternehmen

### 4.1 Informationen zu der Umfrage

#### Erhebungsmethode

Online-Befragung von Verantwortlichen für die interne Unternehmenskommunikation

#### Zielgruppe

Kommunikationsverantwortliche im Bereich der internen Kommunikation bei den 25 umsatzstärksten Managementberatungs-Unternehmen Deutschlands

#### Rücklauf

Sieben Kommunikationsverantwortliche, entspricht einer Rücklaufquote von 28%.

#### Initiatoren der Studie

Joschka Johrden und Prof. Dr. Breyer-Mayländer in Kooperation mit der Hochschule Offenburg

#### Zeitraum

Juli 2013

## 4.2 Auswertung

Im Folgenden findet der Leser die Auswertung der Studie. Es ist zu beachten, dass einige Darstellungen **nicht** gewählte Antwortmöglichkeiten, zwecks Übersichtlichkeit, nicht enthalten. Ein detaillierter Auszug der Umfrage kann im Anhang eingesehen werden. (siehe Kapitel 6)

### 4.2.1 Zielgruppe

Welche Position die einzelnen Befragten inne haben, wurde anhand einer Liste mit verschiedenen beruflichen Positionen ermittelt. Da schon im Vorfeld der Studie die Ansprechpartner für interne Kommunikation recherchiert wurden, konnte die Befragung genau die Zielgruppe erreichen die angesprochen werden sollte.

Die Mehrheit der Befragten ist entweder als Leiter der Unternehmenskommunikation (25%), Public Relations Manager (25%) oder Leiter der internen Kommunikation (12,5%) tätig. Weitere 25 Prozent haben eine leitende Funktion im Bereich des Marketing oder der Presseabteilung, welche bei diesen für die interne Kommunikation zuständig ist. (vgl.: Abb. 19 & Abb. 25)

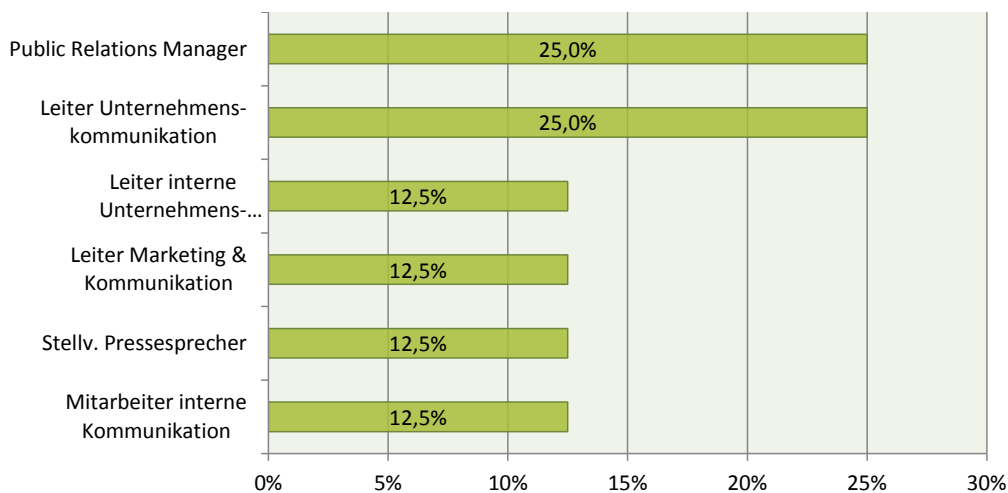


Abbildung 19: „Welche Position haben Sie persönlich inne?“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q9)

### 4.2.2 Bildung und Berufserfahrung der Befragten

Um etwas mehr über die Werdegänge der Verantwortlichen zu erfahren, wurden diese in der Studie zu sozio-demographischen Merkmalen, wie Alter und Bildungsweg, sowie ihrer Berufserfahrung befragt.

Da sich mit dem Bereich der internen Kommunikation keine Ausbildungsberufe direkt verknüpfen lassen, ist es nicht verwunderlich, dass 44,5% der der Befragten über keine fachspezifische Ausbildung verfügen und angegebene Berufsausbildungen keine klare Tendenz aufweisen können. (vgl.: Anhang – Frage Q1)

Bei der Frage zum Bildungsweg können 88,9% ein abgeschlossenes Hochschulstudium vorzeigen. Den Teilnehmern wurde eine Liste mit verschiedenen Studiengängen vorgelegt, aus denen sie eine oder mehrere Möglichkeiten wählen konnten und ggf. einen anderen Studiengang angeben konnten. (vgl.: Abb. 20)

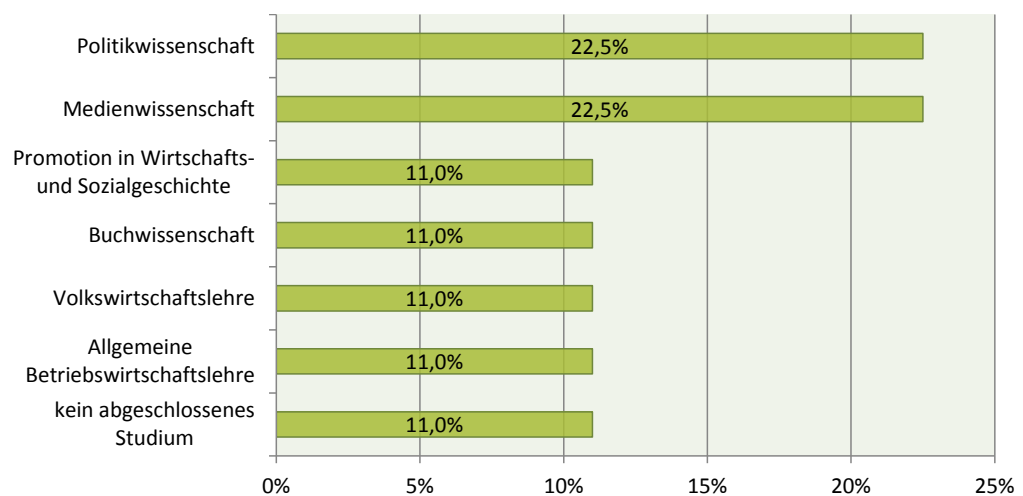


Abbildung 20: „Haben Sie ein abgeschlossenes Studium? Mehrfachnennungen bei mehreren Abschlüssen sind möglich“, n = 9 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q2)

Die Mehrheit der Befragten haben ihr Studium in Bereichen Medien-, Politik- oder Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen. Dass Studiengänge wie Personalwesen, Public Relations oder Journalismus, welche etwas näher an die interne Kommunikation anlehnen, hier nicht vertreten sind, könnte mehrere Ursachen haben:

In den letzten Jahren entwickelte sich eine ganz neue Dimension an Kommunikationsmöglichkeiten im Bereich der neuen Medien. (vgl.: Kapitel 3.8.3) Um das volle Potential und auch die Gefahren der neuen Socialmedia oder Web2.0 Instrumente zu erkennen, liegt es nahe, einen Studiengang zu wählen, der sich intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzt.

Zusätzlich bieten die meisten Medienstudiengänge die Möglichkeit, sich in relevante Teilgebiete wie Journalismus, Kommunikationswissenschaften, Prozessmanage-



ment oder Gestaltung weiterzubilden. Dies hat den großen Vorteil, dass Absolventen sich nicht nur über das Potential der Instrumente bewusst sind, Inhalte erstellen können und gegebenenfalls auch das Know-How haben, wie ein neues Instrument eingeführt werden muss, sondern auch über das Wissen verfügen, wie diese in Unternehmen eingesetzt werden sollten. Auch wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge setzen sich meist mit den Themen des Personalwesens auseinander.

Zum anderen zeigt heutzutage ein abgeschlossenes Studium dem Arbeitgeber nach Meinung des Autors, auch wenn es inhaltlich nicht optimal an relevante Themengebiete anschließen kann, dass der Absolvent über eine überdurchschnittliche Lernfähigkeit verfügt und sich somit auch als Quereinsteiger in andere Gebiete eignet. Gestützt wird diese Meinung durch die Frage, wo die beruflichen Wurzeln der Kommunikationsverantwortlichen liegen, beziehungsweise durch welchen Berufsweg sie maßgeblich geprägt wurden. Den Teilnehmern wurde eine Liste mit ausgewählten Berufsfeldern vorgelegt, aus denen sie eine oder mehrere Disziplinen auswählen konnten. (vgl.: Abb. 21)

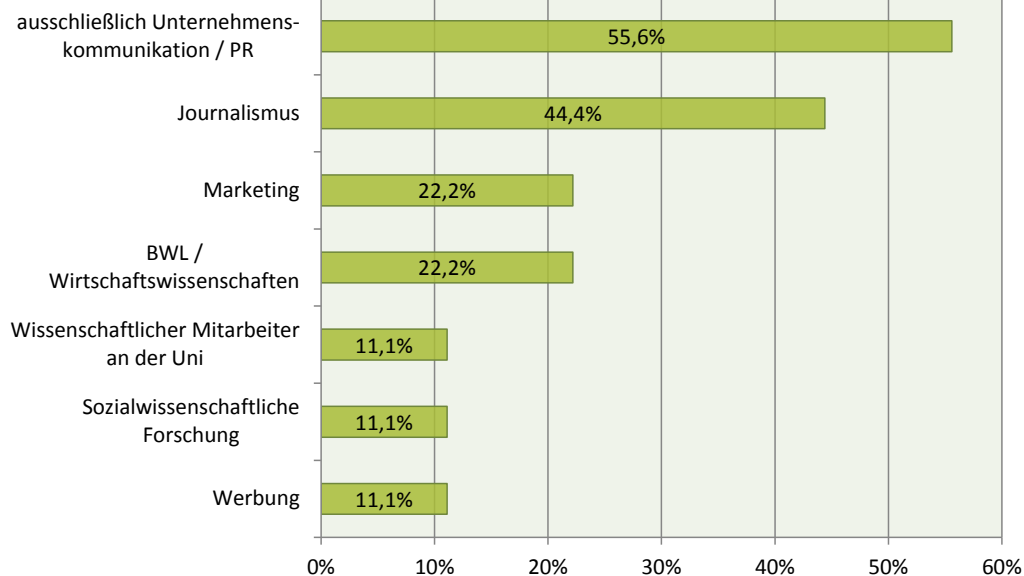


Abbildung 21: „Welche nachfolgend genannten Kommunikationsbereiche bzw. -disziplinen hat Ihr Berufsverständnis bzw. Ihren Berufsweg maßgeblich geprägt? Mehrfachnennungen möglich“, n = 9 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q3)

Hier zeichnet sich ein etwas vertrauterer Bild ab. Die meisten der Befragten sehen ihre beruflichen Wurzeln in der Unternehmenskommunikation / Public Relations (55,6%), gefolgt von Journalismus (44,4%), Wirtschaftswissenschaften (22,2%) und Marketing (22,2%). Weitere berufliche Wurzeln sind in Werbung, sozialwissen-

schaftlicher Forschung und wissenschaftlicher Arbeit an der Universität zu finden. Während die Dominanz von Unternehmenskommunikation / Public Relations nahe liegt, erreicht Journalismus ein bemerkenswertes Ergebnis. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich wichtige Elemente der internen Kommunikation auf journalistische Standards, wie zielgruppenorientierte Themenauswahl, oder Gestaltung der einzelnen Instrumente stützen.

Auf die Frage, wie viel Jahre die Kommunikationsverantwortlichen schon im Bereich der internen Kommunikation tätig sind, ist ein hoher Grad an Professionalisierung zu erkennen. So arbeiten 44,4 Prozent seit mindestens vier Jahren, 33,3 Prozent seit mindestens sieben Jahren und 11,1 Prozent seit mehr als zehn Jahren im Bereich der internen Kommunikation. (vgl.: Abb. 22) Gerade in leitenden Funktionen ist solch eine Berufserfahrung essentiell, da sie das nötige Know-How mit sich bringt.

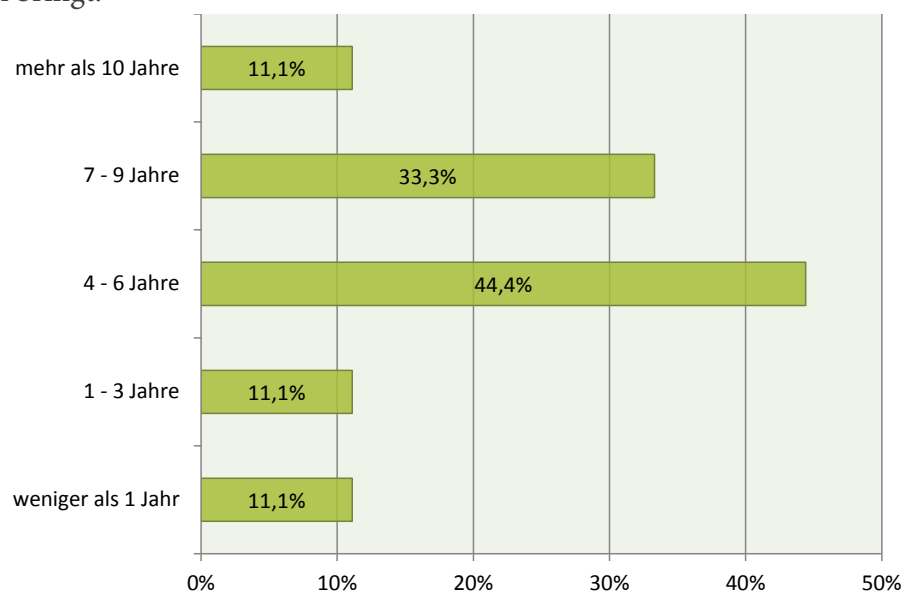


Abbildung 22: „Wie viele Jahre sind Sie schon im Bereich der internen Kommunikation tätig“, n = 9 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q4)

Der Bildungsweg der Befragten und die vorhandene Erfahrung, welche für leitende Positionen sehr wichtig sind, sind mitunter Grund dafür, dass keiner der Kommunikationsverantwortlichen unter 30 Jahre alt ist. Das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren. (vgl.: Anhang – Frage Q26)

Für die Initiatoren der Studie war es wichtig zu erfragen, in wie weit die Teilnehmer

mit den Aufgabengebieten eines Consultants vertraut sind. So waren 33,3 Prozent der Befragten selbst, mehr als vier Jahre als Berater tätig. (vgl.: Abb. 23) Dies bietet den großen Vorteil, dass sie selbst erlebt haben, wo die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter liegen, welche Instrumente sich hierzu am besten eignen und wo die Schwachstellen in der Mitarbeiterkommunikation liegen.

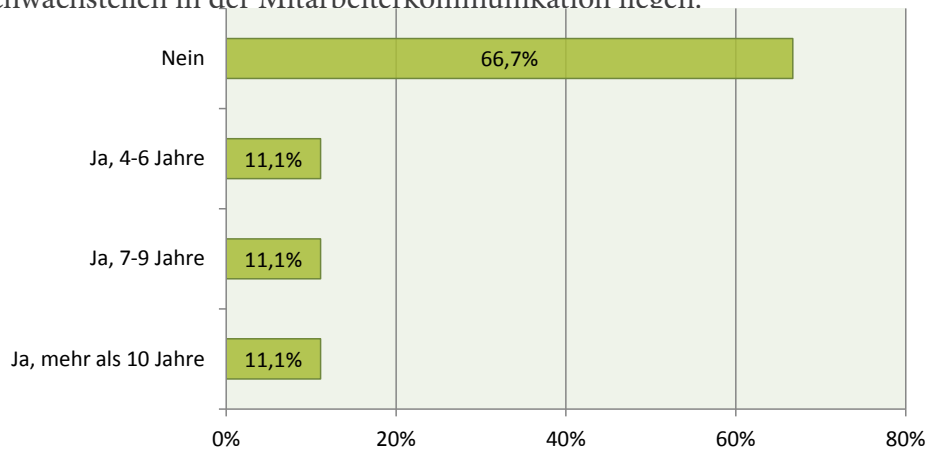


Abbildung 23: „Waren Sie selbst schon als Consultant tätig?“, n = 9 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q5)

Auch wenn ein Großteil der Befragten nie als Berater tätig waren, wählten die Meisten auf die Frage, ob sie mit den Aufgaben eines Consultants vertraut wären, die Antworten „trifft voll und ganz zu“ (44,4%) und „trifft eher zu“ (33,3%). Für 22,3 Prozent der Teilnehmer trifft dies nur zum Teil zu.

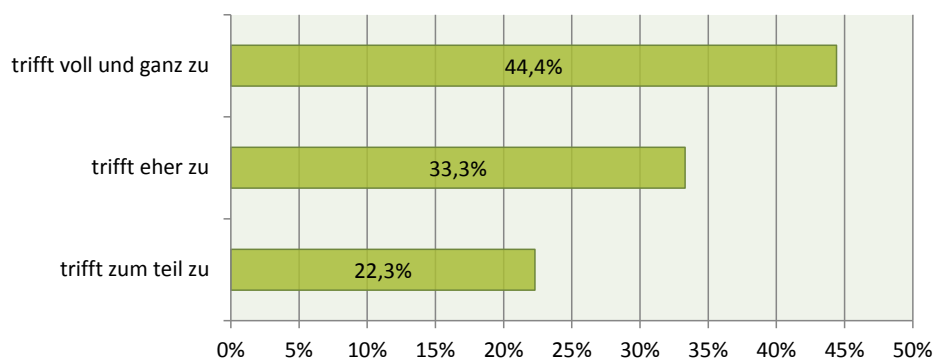


Abbildung 24: „Bitte bewerten Sie folgende Aussage: Sie sind mit den allgemeinen Aufgabengebieten eines Consultants gut vertraut“, n = 9 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q6)

### 4.2.3 Angliederung der internen Kommunikation

Um etwas mehr über die strukturellen Bedingungen zu erfahren, wurden die Kommunikatoren gefragt, wie viele Stellen es in der internen Kommunikation ihrer Unternehmen gibt. Die Frage wurde offen gestellt und es gab die Möglichkeit auch halbe Stellen anzugeben.

Im Durchschnitt sind 1,6 Mitarbeiter für die interne Kommunikation zuständig. Die Mehrheit der Unternehmen (62,5%) stellt zwischen einem und drei Mitarbeiter für diesen Bereich ein. Dabei sind fünf Mitarbeiter die Spitze (12,5%), 12,5 Prozent stehen 0,25 Stellen zur Verfügung und die restlichen Befragten geben an, keine Mitarbeiter explizit für die interne Kommunikation einzusetzen. (vgl.: Anhang – Frage Q7)

Im Hauptteil dieser Arbeit wurden die verschiedenen Träger der internen Kommunikation ermittelt. (vgl.: Kapitel 3.4.1) Wie die theoretischen Grundlagen in der Praxis Fuß fassen, wurde mit der Frage, an welchen Bereich die interne Kommunikation angegliedert sei, ermittelt. Den Befragten wurde eine Liste mit möglichen Bereichen vorgelegt, aus denen sie wählen konnten (vgl.: Abb. 25)

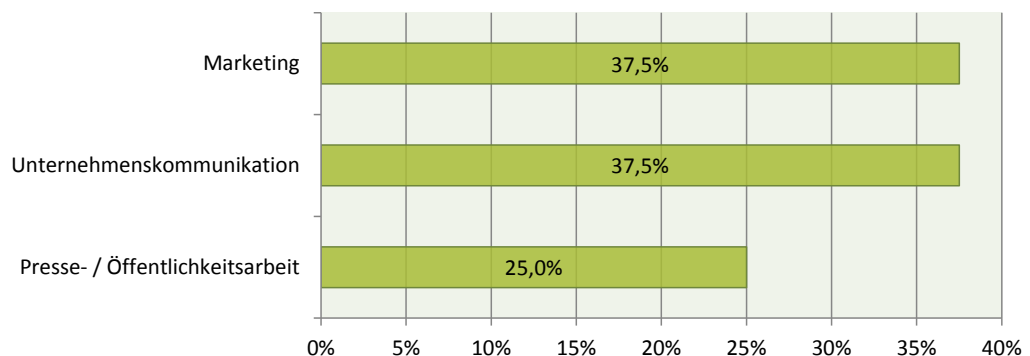


Abbildung 25: „An welchen Bereich ist die interne Kommunikation angegliedert“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q8)

Alle Unternehmen der Befragten haben die interne Kommunikation in schon vorhandene Abteilungen integriert. Dabei wird diese meist über das Marketing oder die Unternehmenskommunikation gesteuert. (jeweils 37,5%) Dadurch wird ermöglicht, dass sowohl externe als auch interne Kommunikation optimal aufeinander abgestimmt werden können.

Eine Angliederung an die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (25%) beruht auf der

Annahme, dass gute Unternehmenskommunikation immer mit der internen Kommunikation beginnt. Ähnlich wie bei den zuvor genannten Abteilungen, wird somit eine einheitliche Öffentlichkeitsarbeit gefördert und neben den klassischen Hauptaufgaben der internen Public Relations, wie der Aufbau einer Corporate Culture und eines Corporate Image können auch die restlichen Aufgaben der Mitarbeiterkommunikation sinnvoll angesiedelt werden. (vgl.: Kapitel 3.6)

Auf eine eigenständige Abteilung für die interne Kommunikation, was unter Umständen auch auf die geringe Anzahl der Mitarbeitenden zurückzuführen ist, wird in den Unternehmen der Befragten verzichtet. Externe Dienstleister kommen ebenso nicht zum Einsatz. (vgl.: 3.4.1)

#### 4.2.4 Ziele der internen Kommunikation

Die von den Unternehmen angestrebten Ziele wurden anhand einer Liste mit ausgewählten Antwortmöglichkeiten abgefragt, zusätzlich gab es die Möglichkeit weitere Ziele in einem freien Textfeld anzugeben. Die Teilnehmer sollten die wichtigsten drei Ziele auswählen.

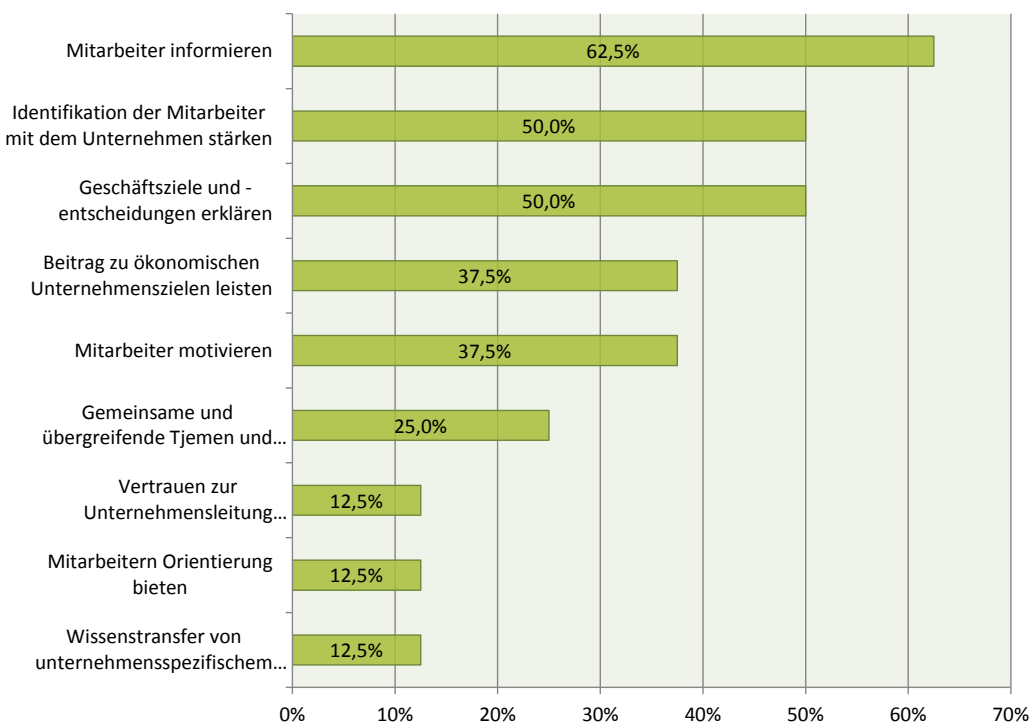


Abbildung 26: „Welche Hauptziele verfolgt die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? Bitte kreuzen Sie die wichtigsten drei Ziele an“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q11)

Mit 62,5 Prozent nennen die Kommunikationsverantwortlichen als Hauptziel das Informieren der Mitarbeiter. Die Weitergabe von Informationen bildet die Grundlage der internen Kommunikation und ermöglicht somit das Erreichen weiterer Ziele. Insbesondere das Erläutern von Geschäftszielen und -entscheidungen (50%) ist mit dem Hauptziel eng verbunden. Ebenso an zweiter Stelle mit 50 Prozent ist das Ziel die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken.

Rund ein Drittel (37,5%) erachten die Mitarbeitermotivation als besonders wichtig und sind der Meinung die interne Kommunikation leiste einen Beitrag zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens (37,5%).

Gemeinsame und übergreifende Themen den Mitarbeitern wiederholt sichtbar machen ist für 25 Prozent der Verantwortlichen ein Teil der Mitarbeiterkommunikation. Einige Befragte sind sich darüber einig, dass die interne Kommunikation das Vertrauen in die Unternehmensleitung stärkt (12,5%) und den Mitarbeitern eine bessere Orientierung bieten kann (12,5%). Mit ebenfalls nur 12,5 Prozent wird dem Wissenstransfer von Beratungs-Know-How nur wenig Bedeutung zugesprochen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass neben dem Vermitteln von Informationen als Hauptziel, unter anderem die Identifikation sowie Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund stehen und somit mit den Zielen der Mitarbeiterkommunikation nach Schwab & Zowislo harmonisieren. (vgl.: Kapitel 3.4.1)

#### **4.2.5 Aufgaben der internen Kommunikation**

Um etwas mehr über die Rolle der internen Kommunikation in den Unternehmen der Kommunikationsverantwortlichen zu erfahren, wurden diese bezüglich der Aufgaben der internen Kommunikation befragt.

Für alle Befragten liegt der Transport von Botschaften der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter im Fokus (100%) ihrer Abteilung, welcher auch auf das Hauptziel die eigenen Mitarbeiter zu informieren zurückzuführen ist. Neben der Informationsvermittlung als Hauptaufgabe, sehen die Hälfte der Befragten die Meinungsbilder der Mitarbeitenden zu fördern, als wichtigen Teil der Mitarbeiterkommunikation (50%). Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld ist die Vermittlung zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern (37,5%).

Rund ein Viertel der Teilnehmer möchten den Mitarbeitern ein Forum zum gegenseitigen Ideen- und Meinungsaustausch bieten (25%).

Lediglich 12,5 Prozent der Unternehmen schreiben der internen Kommunikation die Aufgabe zu, die Unternehmensleitung bei ihrer internen Interessensdurchsetzung zu unterstützen.

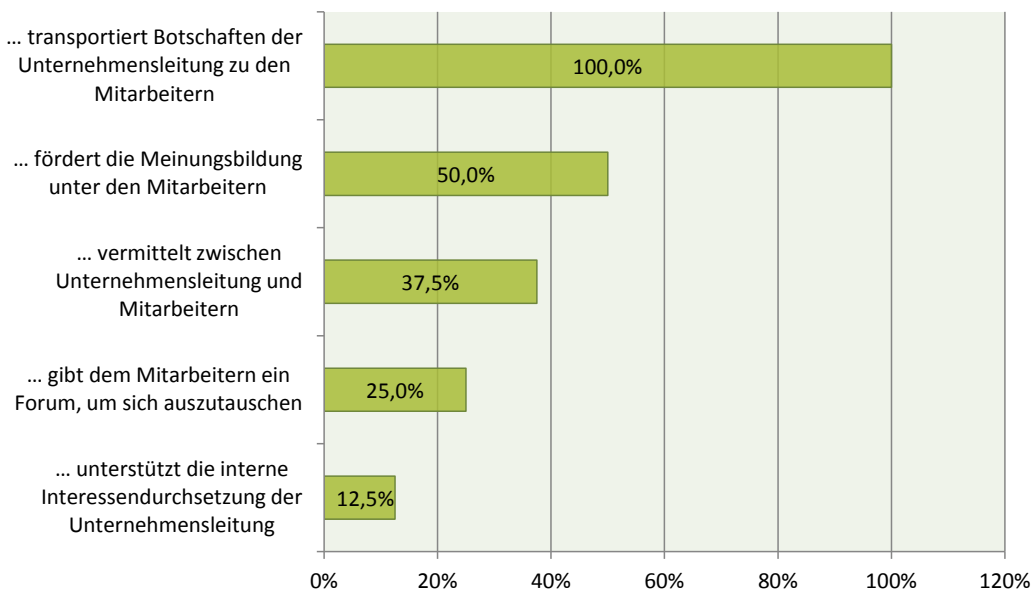


Abbildung 27: „Welche Aufgabe(n) erfüllt die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen in erster Linie? Bitte kreuzen Sie bis zu drei der folgenden Aussagen an, die am besten zutreffen. Die Interne Kommunikation in meinem Unternehmen ist...“; n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q16)

#### 4.2.6 Eingesetzte Instrumente

Die Auswahl an Kommunikationsinstrumenten hat in den letzten Jahren, auf Grund der Web2.0 Revolution großen Zuwachs bekommen. (vgl.: Kapitel 3.8.3) Welche Instrumente bei den einzelnen Unternehmen der Teilnehmer letztendlich zum Einsatz kommen, wurde anhand einer Liste mit verschiedenen Kommunikationskanälen ermittelt. Ergänzend zur Liste konnten die Teilnehmer weitere vorhandene Instrumente in einem Textfeld angeben. (vgl.: Abb. 28)

Bei den eingesetzten Kanälen dominieren die E-Mail Kommunikation und das Intranet, die in allen Unternehmen zum Einsatz kommen. An zweiter Stelle ist das klassische Mitarbeitergespräch (75,0%), welches durch seine persönliche Zweiweg-Kommunikation in den meisten Unternehmen sehr beliebt ist. (vgl.: Kapitel

3.8.2) Zusätzlich eignen sich die Gespräche auch zur Erfolgskontrolle der internen Kommunikation. (vgl.: Kapitel 3.9.2)

Knapp zwei Drittel der Befragten (62,5%) listen Instant Messaging, Events wie zum Beispiel Firmenfeste und Newsletter als vorhandene Instrumente in ihrem Unternehmen auf. Die Hälfte der Firmen setzen Videokonferenzen für die Kommunikation ein, sie eignet sich sehr gut dazu, (mehrere) Berater, die gerade nicht in Nähe der Hauptniederlassung sind, zu erreichen. (vgl.: Kapitel 3.8.3)

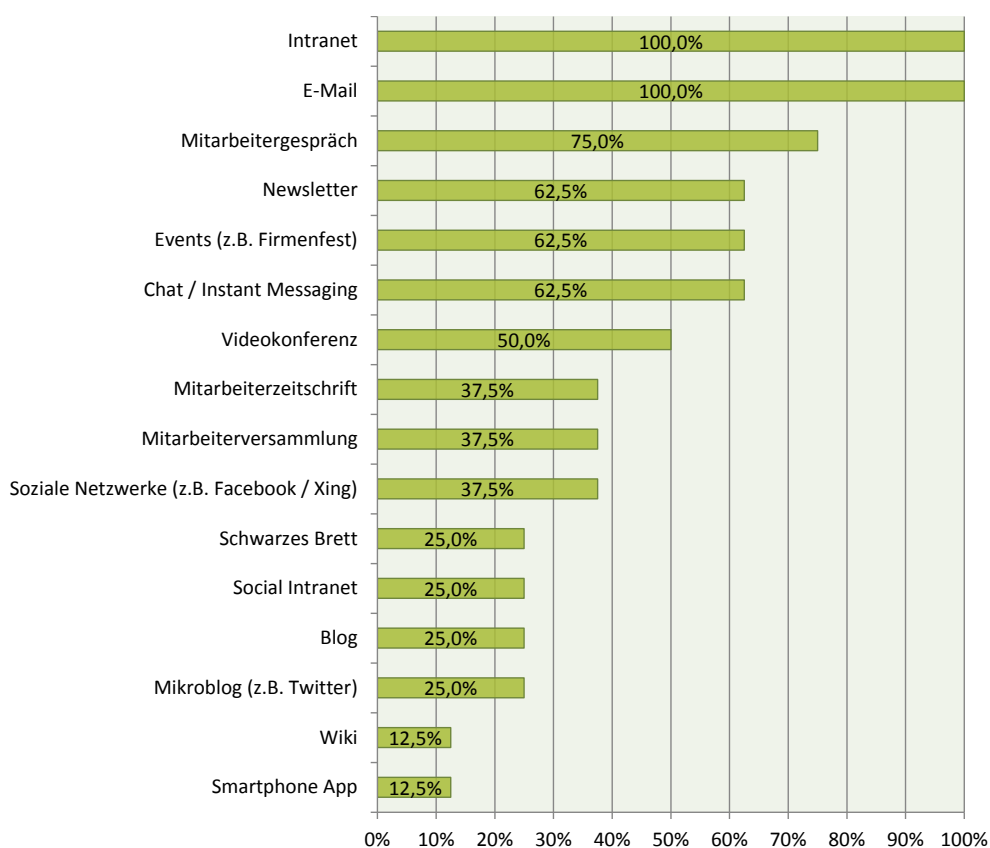


Abbildung 28: „Welche Medien beziehungsweise Kanäle interner Kommunikation existieren in Ihrem Unternehmen?“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q12)

Da Consultants oftmals außer Haus sind und sich somit Mitarbeiterversammlungen nur schwer organisieren lassen, finden diese lediglich in 37,5 Prozent der Unternehmen statt. Der aus der externen Kommunikation kommende Trend, Soziale Netzwerke wie Facebook und Xing (37,5%) und Mikroblogginganbieter wie Twitter (25,0%) für die Zielgruppenansprache zu verwenden und somit eventuell vorhandene Lücken im Crossmedia-Mix zu schließen, gewinnt auch in der internen Kom-



munikation immer mehr an Bedeutung.

Mitarbeiterzeitschriften, die oftmals durch die hier genannten Instrumente an Bedeutung verliert, werden in 37,5 Prozent der Unternehmen eingesetzt. Das wohl älteste Instrument der internen Kommunikation, das Schwarze Brett, ist in 25 Prozent der Firmen zu finden.

Die mitunter jüngsten Instrumente wie Blogging und das Social Intranet (z.B. Yammer) kommen in 25 Prozent der Unternehmen zum Einsatz. Applikationen für mobile Endgeräte, welche es ermöglichen sich auch unterwegs schnell und unkompliziert über Geschehnisse im Unternehmen zu informieren, sowie Wikis, die sich optimal zum Wissenstransfer eignen, sind noch für 12,5% der Unternehmen relevant.

Bis auf die kostenintensiven Medien wie Corporate TV und Radio werden somit alle gängigen Instrumente mehr oder weniger intensiv in den Unternehmen der Kommunikationsverantwortlichen eingesetzt. Die schnelle und unkomplizierte Kommunikation via E-Mail sowie das universell einsetzbare Intranet rechtfertigen deren Dominanz.

In der darauffolgenden Frage sollten die Kommunikationsfachleute die wichtigsten Instrumente der internen Kommunikation wählen. Wieder wurde eine Liste mit den verschiedenen Medien und Kanälen vorgegeben, bei denen die Befragten die ihrer Meinung vier wichtigsten auswählen konnten. Somit konnten auch Instrumente als besonders Wichtig gekennzeichnet werden, obwohl sie im Unternehmen der Teilnehmer nicht vorhanden sind. (vgl.: Abb.: 29)

Das mitunter am häufigsten verwendete Instrument, wird von den Fachleuten auch als wichtigste eingeschätzt. Das Intranet (100%) hat sich die letzten Jahre zu einer gelungen Allzweck-Lösung entwickelt. Der modulare Aufbau erlaubt es, verschiedene Kommunikationsbedürfnisse zu decken und andere Instrumente wie das Schwarze Brett zu integrieren. (vgl.: Kapitel 3.8.2)

Den zweiten Platz teilen sich die E-Mail und Mitarbeiterversammlung, welche jeweils von 62,5 Prozent der Befragten als sehr wichtig eingestuft werden.

Auffällig ist, dass 62,5 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen die Mitgliederversammlung wertschätzen, jedoch nur 37,5 Prozent der befragten Unternehmen diese in der Praxis realisieren. Der zuvor angesprochene schwierige organisatorische Aufwand einer Mitarbeiterversammlung in Beratungshäusern dürfte hierfür ausschlaggebend sein.

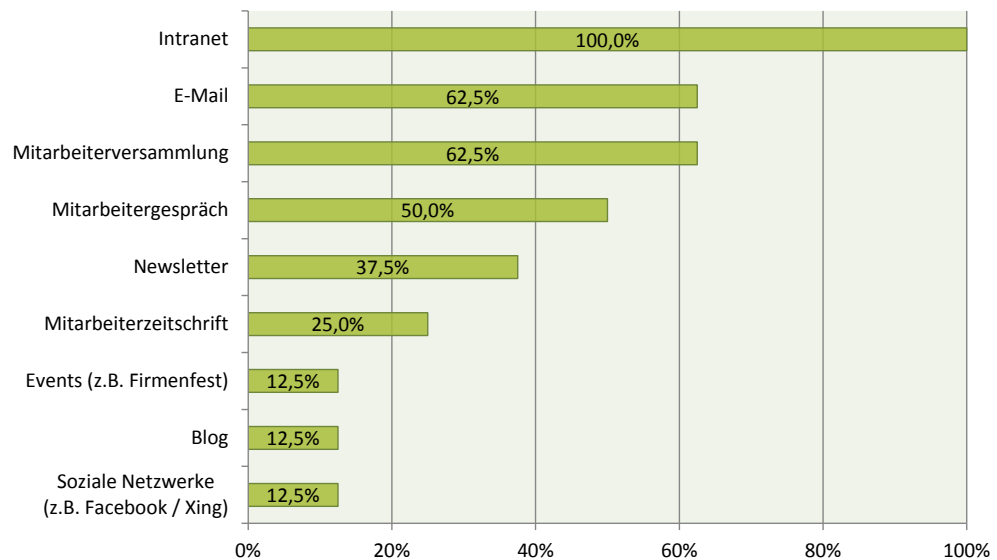


Abbildung 29: „Welche der Instrumente erachten Sie dabei als besonders wichtig? Maximal vier Nennungen“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q13)

Das persönliche Gespräch mit seinen guten Feedbackmöglichkeiten ist für 50 Prozent der Teilnehmer ein besonders wichtiges Element der Mitarbeiterkommunikation. Es folgen die Instrumente zur reinen Informationsvermittlung wie der Newsletter (37,5%) und die Mitarbeiterzeitschrift (25,0%). Neuere Kanäle wie Mikroblogging und Soziale Netzwerke, sowie Events, werden von 12,5 Prozent der Befragten als wichtig eingeschätzt.

#### 4.2.7 Erfolgskontrolle

Die große Auswahl an Medien bringt aber auch Gefahren mit sich. Jedes Instrument birgt einen gewissen Zeitaufwand in der Umsetzung und ist aus wirtschaftlicher Sicht unter Umständen mit hohen Kosten bzw. Mitarbeiter-Kapazitäten verknüpft. Es gilt zu ermitteln ob die eingesetzten Kanäle auch wirklich das Kommunikationsbedürfnis der Mitarbeiter decken.

Hierzu wurden die Teilnehmer gebeten, Angaben über die Häufigkeit der Erfolgs-

messung zu machen. Betrachtet man die Ergebnisse, lassen sich hier zwei Extreme feststellen. (vgl.: Abb. 30)

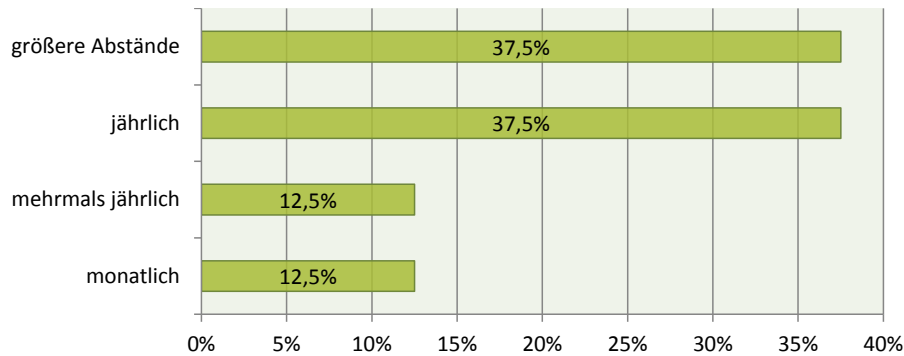


Abbildung 30: „Wie häufig messen Sie den Erfolg“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q14)

Der Großteil der Unternehmen ist geteilter Ansicht, wie häufig der Erfolg der internen Kommunikation gemessen werden sollte. So überprüfen jeweils 37,5 Prozent der Befragten den Erfolg entweder monatlich, oder in sehr großen Abständen. (> 1 Jahr). In den restlichen Unternehmen finden mehrmals jährliche (12,5%) und jährliche (12,5%) Kontrollen statt.

Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle führt zwangsläufig zu einer optimalen Kommunikation, die stetig an die aktuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden kann. Diese Sorgfalt kann sich positiv auf alle von der internen Kommunikation gestützten Prozesse oder Projekte des Unternehmens, oder letztlich auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken.

Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass sich dieser Ansatz sowohl für die Abteilung der internen Kommunikation, als auch für den Mitarbeiter an sich, sehr zeitaufwendig gestaltet. Für eine Erfolgskontrolle mit größeren Intervallen sprechen also folglich zum einen wirtschaftliche Aspekte, wie auch die Tatsache, dass sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter in einem Beratungshaus nicht von heute auf morgen ändern werden und somit eine monatliche Kontrolle nicht von Nöten ist.

Die meisten Unternehmen werten hierzu Leser-Feedback, E-Mails oder Anrufe der Mitarbeiter aus. (75%) Der direkte Dialog in Form von einem Mitarbeitergespräch findet ebenso großen Anklang (75%) und kommt in einigen Unternehmen auch in größeren Feedbackrunden (12,5 %) zum Einsatz.

In 37,5 Prozent der befragten Unternehmen werden eigens für die interne Kommunikation zugeschnittene Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, andere Kommunikationsfachleute ergänzen anstehende Mitarbeiterbefragungen für die Erfolgskontrolle (25%). Bei 12,5 Prozent der Unternehmen, wird das universell einsetzbare Intranet für Nutzerumfragen verwendet.

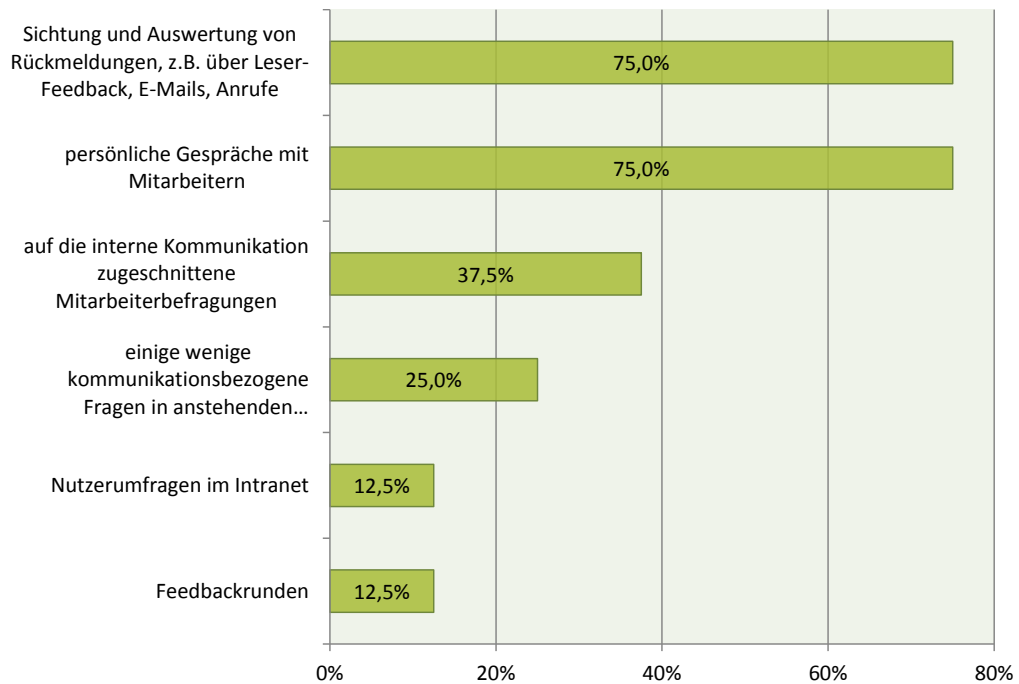


Abbildung 31: „Welche Instrumente setzen Sie zu Messung des Erfolgs ein? Mehrfachnennungen möglich“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q15)

#### 4.2.8 Themenfindung

Für die vielen Kommunikationskanäle müssen in den Unternehmen auch Inhalte erarbeitet werden. Zu Beginn wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie eigenständige Beiträge verfassen, beziehungsweise die Rolle als Redakteur für bestimmte Medien einnehmen.

In der folgenden Auswertung lässt sich gut erkennen, bei welchen Instrumenten die Leiter der internen Kommunikation selbst aktiv bei der Content Erstellung mitwirken. Während dem Großteil der Medien nur wenig bis gar keine redaktionelle Aufmerksamkeit seitens der Leiter geschenkt wird, stechen drei Instrumente in den Antworten heraus:

So engagieren sich 37,5 Prozent der Befragten in der redaktionellen Leitung des Intranets und verfassen zusätzlich auch eigene Beiträge. Weitere 50,0 Prozent übernehmen jeweils eine der beiden Aufgaben.

Bei der E-Mail Kommunikation unterstützen die Hälfte der Befragten die interne Kommunikation in beiden Bereichen (50,0%), weitere 12,5 Prozent beschränken sich auf das Verfassen eigener Beiträge.

Für das dritte Instrument, den Newsletter, übernehmen 37,5 Prozent der Leiter beide Aufgaben und ein Viertel der Befragten (25%) entscheiden sich wieder für einen der beiden Bereiche.

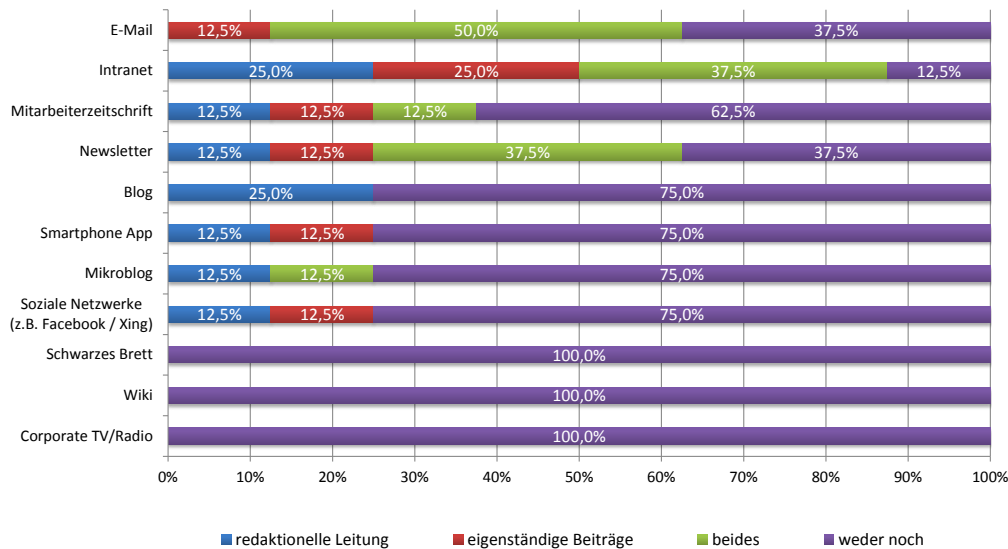


Abbildung 32: „Im folgenden Abschnitt sehen Sie eine Auflistung typischer Kommunikationskanäle. Bitte beantworten Sie, für welche Kanäle Sie die redaktionelle Leitung übernehmen, oder noch selbst Beiträge verfassen“, n = 8 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q10)

Während dem Großteil der Medien nur wenig bis gar keine redaktionelle Aufmerksamkeit seitens der Leiter geschenkt wird, stechen drei Instrumente in den Antworten heraus. So engagieren sich 37,5 Prozent der Befragten in der redaktionellen Leitung des Intranets und verfassen zusätzlich auch eigene Beiträge. Weitere 50,0 Prozent übernehmen jeweils eine der beiden Aufgaben.

Bei der E-Mail Kommunikation unterstützen die Hälfte der Befragten die interne Kommunikation in beiden Bereichen (50,0%), weitere 12,5 Prozent beschränken sich auf das Verfassen eigener Beiträge.

Für das dritte Instrument, den Newsletter, übernehmen 37,5 Prozent der Leiter beide Aufgaben und ein Viertel der Befragten (25%) entscheiden sich wieder für einen der beiden Bereiche.

Das nur eine geringe Anzahl der Medien durch Abteilungsleiter redaktionell unterstützt wird, hat nach Meinung des Autors unter anderem folgende Gründe:

- Die Redaktionsarbeit ist sehr zeitaufwendig, wirkt sich somit negativ auf die Kernaufgaben des Multiplikators aus und wird deshalb oftmals von anderen Mitarbeitern der internen Kommunikation übernommen.
- Teilweise sind die Mitarbeiter oder die Unternehmensleitung des Unternehmens für Inhalt und Redaktion zuständig.
- Es muss eine gewisse Affinität im Bereich des Journalismus vorhanden sein.

Wie intensiv andere Instanzen Content für die interne Kommunikation bereitstellen, lässt sich in der unten abgebildeten Darstellung erkennen:

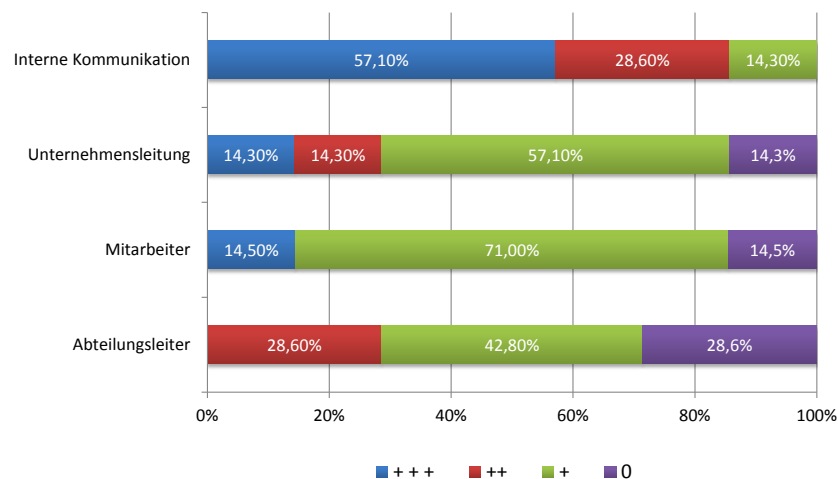


Abbildung 33: „Im Großen und Ganzen betrachtet: Wie intensiv liefern die einzelnen Instanzen Content für die interne Kommunikation?“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q18)

Zusammengefasst sieht der Großteil der Unternehmen (57,1%) die interne Kommunikation als intensivsten Lieferant für Inhalte. Da bei Mitarbeitern der Fokus meist auf kleineren Artikeln für beispielsweise Wikis oder Mitarbeiterzeitschriften liegt, schätzen 71 Prozent der Fachleute deren Beitrag zu Inhalten nur wenig intensiv ein.

Auch der Input der Unternehmensleitung wird von den Befragten nur als geringfügig (57,1%) eingeschätzt.

In Bezug auf die Abteilungsleiter der Unternehmen, zeichnet sich kein so klares Bild ab. So sind sie in den Firmen der Kommunikationsverantwortlichen intensiv (28,6%) beziehungsweise weniger intensiv (42,8%) mit der Themenbeschaffung verbunden und 28,6 Prozent der Leiter steuern keine Inhalte bei.

Wie intensiv die einzelnen Instanzen Content bereitstellen, ist oftmals stark von der Firmenkultur abhängig. Einige Unternehmen legen großen Wert darauf, dass die Mitarbeiter zusammen mit der internen Kommunikation an Projekten arbeiten, da es sich positiv auf die Identifikation mit dem Unternehmen auswirken kann.

Themen aus erster Hand neigen eher dazu, perfekt auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt zu sein und können in verschiedenen Formen – unter anderem auch der Wissenstransfer via Blogs/Wikis – in der Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden. Idealerweise können so auch Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation gesteigert werden.

Die Beschaffung von Inhalten ist eine essentiell wichtige Hauptaufgabe der internen Kommunikation, um die vielfältigen Informationsbedürfnisse eines Unternehmens optimal zu befriedigen.

#### **4.2.9 Einfluss der internen Kommunikation auf das Unternehmen**

Eine leistungsfähige interne Kommunikation kann durch ihre Kommunikationsmaßnahmen Einfluss auf die Themenagenda im Unternehmen ausüben. Um diesen Einfluss etwas genauer zu bestimmen wurden den Teilnehmern fünf Aussagen vorgelegt, die sie auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft gar nicht zu“ bewerten konnten.

28,6 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, den Tenor wie über unternehmensrelevante Themen gesprochen wird, aktiv beeinflussen zu können, der Großteil (71,4%) hält dies aber nur für begrenzt möglich.

Mehr als ein Viertel (28,6%) halten es für möglich Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter durch die interne Kommunikationspolitik zu prägen, mehr als die

Hälfte (57,1%) der Fachleute halten dies nur für bedingt möglich und 14,3 Prozent schließen den Einfluss der internen Kommunikation vollständig aus.

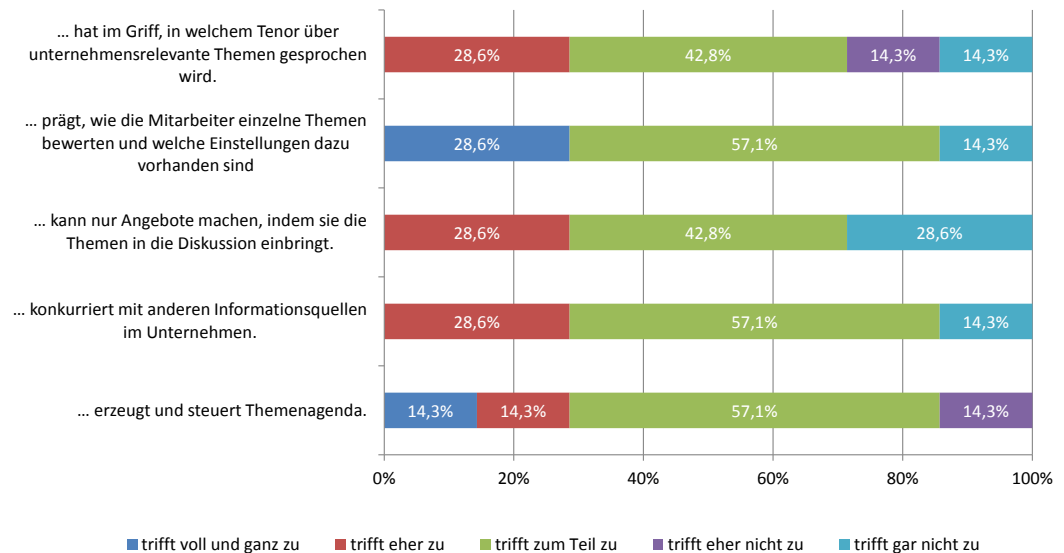


Abbildung 34: „Welchen Einfluss hat die interne Kommunikation auf die Themenagenda im Unternehmen? Die interne Kommunikation...“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q19)

71,5 Prozent stimmen zumindest teilweise zu (42,9), dass die interne Kommunikation nur Angebote machen kann, indem sie Themen in die Diskussion einbringen. Nach Auffassung von 28,6 Prozent der Befragten, konkurriert die interne Kommunikation mit anderen Informationsquellen im Unternehmen, für die Meisten (57,1%) trifft dies nur zum Teil zu und 14,3 Prozent sieht die interne Kommunikation als alleinstehende Informationsquelle im Unternehmen.

Knapp drei Viertel (71,5%) der Kommunikationsverantwortlichen geben an, dass ihre Abteilungen zumindest teilweise (42,9%) die Themenagenda im Unternehmen steuern können und somit einen stark meinungsbildenden Einfluss in ihrer Firma haben.

#### 4.2.10 Führungskräfte als spezielle Zielgruppe

Führungskräfte nehmen im Unternehmen zwei Rollen ein. Zum einen sind sie als gesonderte Zielgruppe zu betrachten, da sie ein anderes Informationsbedürfnis als Mitarbeiter haben.



Zum anderen nehmen sie oft eine Multiplikatorenfunktion im Unternehmen ein, indem sie Informationen der internen Kommunikation aufbereiten und an ihre Mitarbeiter weitergeben. Aus diesem Grund muss Führungskräften zusätzliche Hilfestellungen für den Dialog mit den Mitarbeitenden gegeben werden und deshalb werden sie oftmals mit speziellen Medien und Kanälen angesprochen. Die interne Kommunikation funktioniert nur dann angemessen, wenn auch die Führungskräfte ihre Kommunikationsaufgaben ernst nehmen.

Die Kommunikationsverantwortlichen wurden gefragt, welche Medien und Kanäle sie zur gezielten Ansprache von Führungskräften einsetzen. Ihnen wurde eine Liste mit verschiedenen Instrumenten vorgelegt aus denen sie ein oder mehrere Medien wählen konnten.

In den meisten Unternehmen (85,7%) existieren spezielle Kanäle für die Ansprache von Führungskräften und werden somit von fast allen Befragten als eigenständige Zielgruppe gesehen.

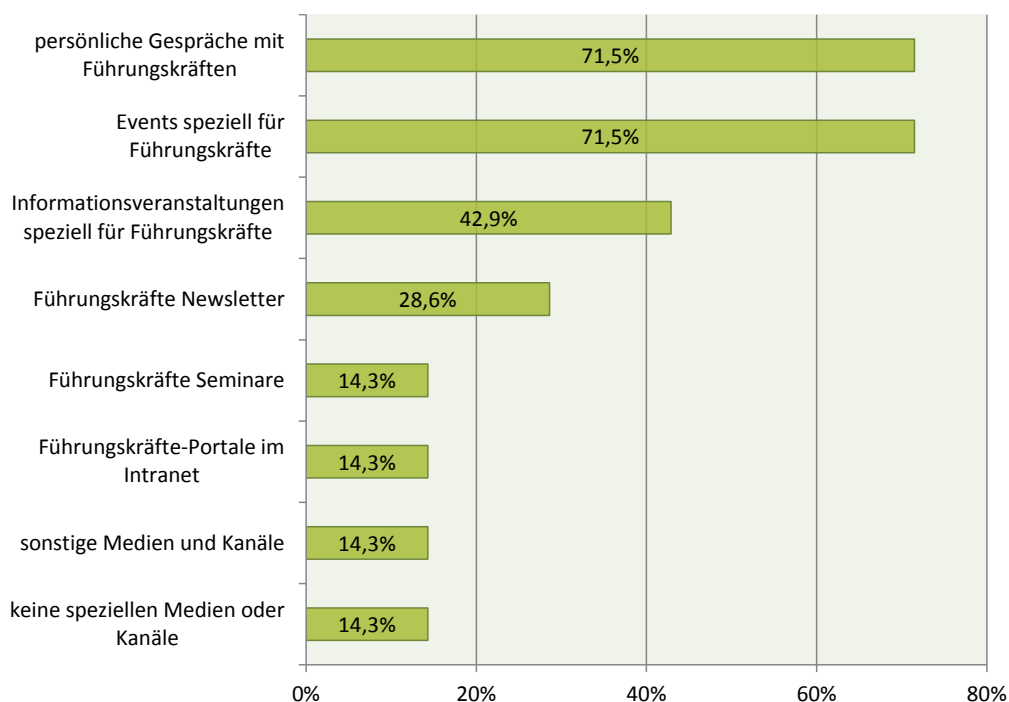


Abbildung 35: „Welche Medien und Kanäle nutzen Sie zur gezielten Ansprache von Führungskräften im Rahmen Ihrer internen Kommunikation? Mehrfachnennungen möglich.“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q21)

Die drei meist eingesetzten Kanäle, basieren alle auf einem direkten Dialog mit der Führungskraft. So legen 71,5 Prozent der Unternehmen großen Wert auf persönliche Gespräche mit dieser Zielgruppe, oder veranstalten spezielle Events für die Führungskräfte. Für die gezielte Weitergabe von Informationen werden Informationsveranstaltungen eingesetzt (42,9%).

Etwas weniger als 30 Prozent (28,6%) führen einen eigenen Newsletter nur für Führungskräfte. Ein eigenes Portal im Intranet, sowie die bekannten Führungskräfte-seminare werden nur in wenigen Unternehmen umgesetzt (14,3%).

Führungskräfte dienen in den vielen Unternehmen auch als Informationsvermittler der internen Kommunikation. Als Hilfestellung bieten 71,4 Prozent der befragten Unternehmen Handreichungen, wie z.B. Foliensätze, die festlegen wie sie Inhalte und Botschaften an die Mitarbeiter kommunizieren sollen, an ihre Führungskräfte aus. In lediglich 14,3 Prozent der Unternehmen geben an Themenübergreifende Kommunikationstrainings einzusetzen.

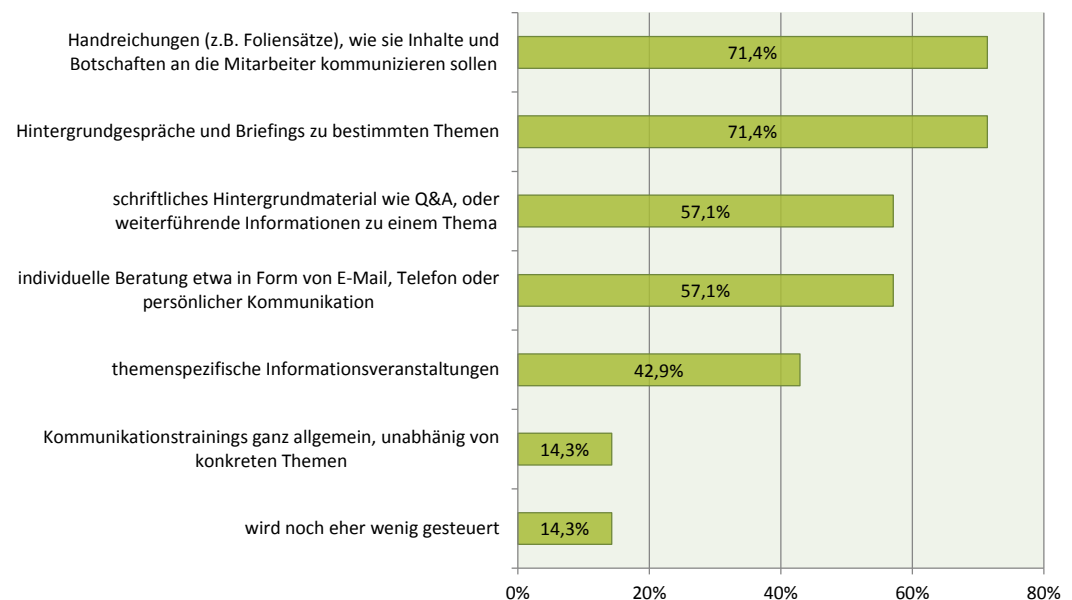


Abbildung 36: „Wenn Sie Führungskräfte als Informationsvermittler einsetzen: Welche Hilfestellung bieten Sie Führungskräften an? Mehrfachnennungen möglich.“; n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q22)

Bei der Weitergabe von wichtigen Informationen dominieren Hintergrundgespräche und Briefings (71,4%), zusätzlich wird schriftliches Hintergrundmaterial zur Verfügung gestellt (57,1%) und in mehr als der Hälfte (57,1%) der Unternehmen

wird die Informationsvermittlung durch individuelle Beratungen unterstützt. Auch themenspezifische Informationsveranstaltungen spielen in 42,9 Prozent der Unternehmen als Instrument der Führungskräfteinformation eine Rolle. In wenigen Unternehmen wird die Führungskräftekommunikation (noch) kaum gesteuert.

#### 4.2.11 Zusätzliche Herausforderung in Beratungsunternehmen

Den Kommunikationsfachleuten wurde eine Liste mit verschiedenen Herausforderungen an die interne Kommunikation in Beratungshäusern vorgelegt. Die Teilnehmer wurden gebeten, auf einer Skala von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft gar nicht zu“ anzugeben, inwiefern die einzelnen Situationen auf ihre Arbeit zutreffen.

Für 42,9 Prozent der Befragten ist es eine Herausforderung die Inhalte der vielfältigen Beratungs- und Fachbereiche gemeinsam in ihren Medien zu vereinen. Während knapp 30 Prozent (28,9%) hier nur teilweise mit Problemen zu kämpfen haben, sehen 14,3 Prozent hier kaum, oder gar keine (14,3%) Herausforderung.

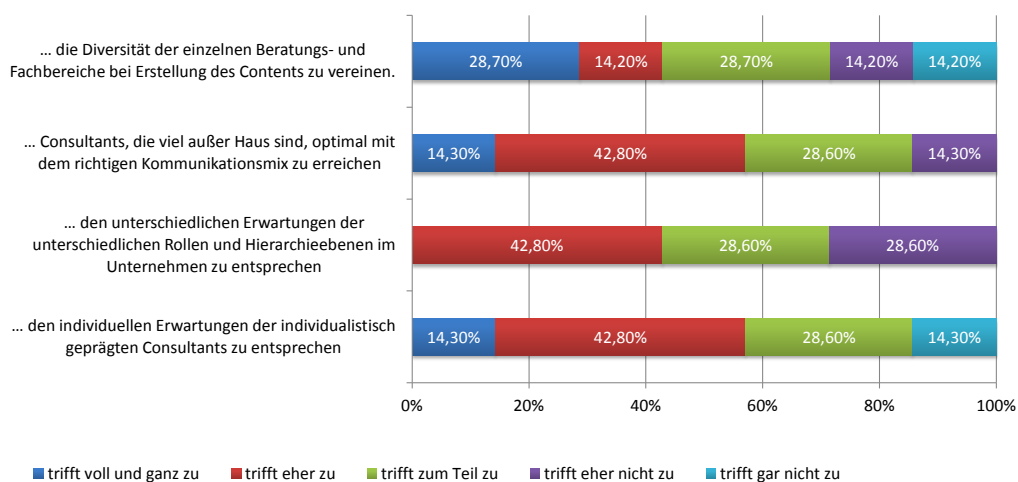


Abbildung 37: „Interne Kommunikation in Beratungsorganisationen bringt oftmals zusätzliche Herausforderungen mit sich. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Es ist eine große Herausforderung...“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q20)

Die meisten (85,7%) der Kommunikationsverantwortlichen sehen zumindest teilweise ein Problem darin, die Mitarbeiter, welche gerade beim Kunden beziehungsweise nicht in der Hauptniederlassung sind, optimal zu erreichen.

42,8 Prozent der Befragten empfinden es als gewisse Herausforderung, den unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Mitarbeiter und Hierarchieebenen in ihrem Unternehmen gerecht zu werden. Für 28,6 Prozent trifft dies nur zum Teil zu,

oder sie erkennen hier kaum eine Herausforderung (28,6%). Den Erwartungen der individualistisch geprägten Consultants gerecht zu werden, ist für 57,1 Prozent der Kommunikationsfachleute eine gewisse Herausforderung. 28,6 Prozent der Teilnehmer sehen hier nur teilweise Schwierigkeiten, während die restlichen der Befragten (14,3%), ihrer Ansicht nach, auf keine Probleme stoßen.

Die Diversität in den einzelnen Fachbereichen stellt eine zusätzliche Anforderung an die Redaktion dar, um an Ende das Informationsbedürfnis der verschiedenen Mitarbeiter zu befriedigen. Um eine unternehmensweite Zufriedenheit zu gewährleisten, sollten in regelmäßigen Abständen kurze Feedbacks in den verschiedenen Fachabteilungen eingeholt werden.

#### 4.2.12 Blick in Zukunft

Eine weitere wichtige Aufgabe der internen Kommunikation ist das frühzeitige Erkennen von neuen Trends, um diese zu analysieren und anschließend in die tägliche Arbeit integrieren zu können. Zur Beantwortung der Frage, welche Trends in den nächsten ein bis drei Jahren für die interne Kommunikation von großer Relevanz sein werden, wurde den Teilnehmern eine Liste mit sechs verschiedenen Trends vorgelegt.

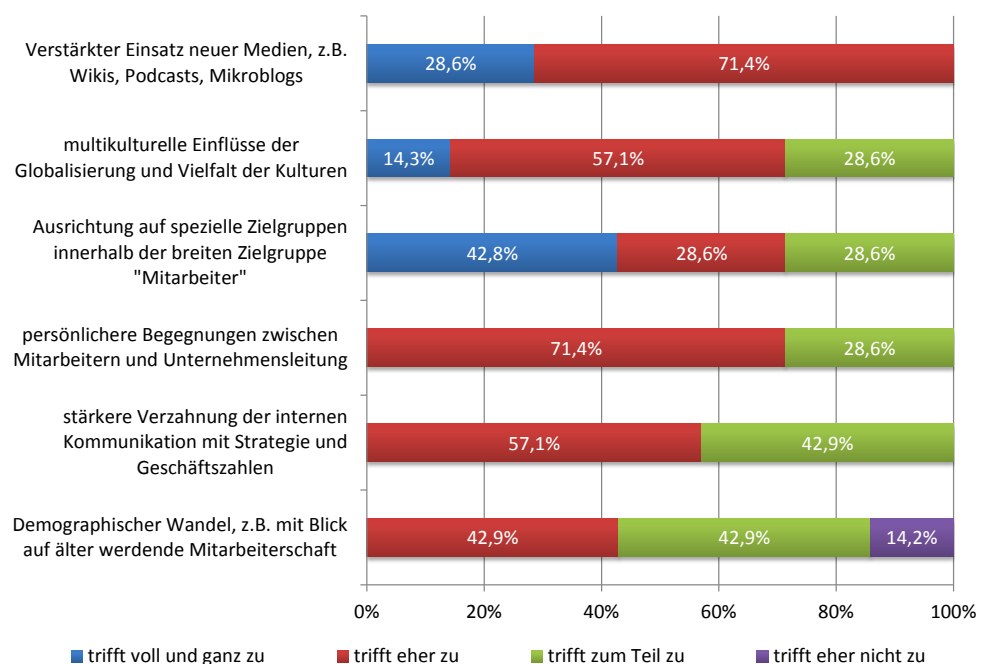


Abbildung 38: „Welche Trends werden Ihrer Meinung nach die interne Kommunikation in den nächsten ein bis drei Jahren maßgeblich beeinflussen?“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q23)

Alle Kommunikationsverantwortlichen (100%) geben an, dass neue Medien, wie zum Beispiel Podcasts und Wikis in den nächsten Jahren verstärkt für die interne Kommunikation eingesetzt werden. 71,4 Prozent der Befragten geben an, dass der multikulturelle Einfluss der Globalisierung und die Vielfalt der Kulturen die interne Kommunikation prägen wird.

Ein bemerkenswertes Ergebnis ist, dass 42,8 Prozent der Fachleute es für wahrscheinlich halten, dass die Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen einen sehr großen Einfluss haben wird. Bei keinem anderen Trend wurde von so vielen Teilnehmern „sehr großer Einfluss“ vorausgesagt.

Der Wunsch der Mitarbeiter nach mehr persönlicher Kommunikation hat für 71,4 Prozent der Befragten, in den nächsten Jahren einen großen Einfluss auf die interne Kommunikation.

Mehr als die Hälfte (57,1%) der Kommunikationsverantwortlichen sehen eine Herausforderung in der zunehmenden Verzahnung der internen Kommunikation mit Strategie und Geschäftszahlen.

Der demographische Wandel wurde als Trend mit dem geringsten Einfluss bewertet. So glauben 42,9 Prozent der Befragten, dass eine zum Beispiel immer älter werdende Mitarbeiterschaft großen Einfluss auf die interne Kommunikation haben wird.

Der große Einfluss der neuen Medien auf die interne Kommunikation hat zur Folge, dass 42,9 Prozent der Befragten in naher Zukunft neue Kanäle etablieren wollen, beziehungsweise kürzlich etabliert haben. (vgl.: Abb. 39) Lediglich 14,3 Prozent der Befragten werden in nächster Zeit den Newsletter aus dem Kommunikationsmix streichen. (vgl.: Anhang – Q24)

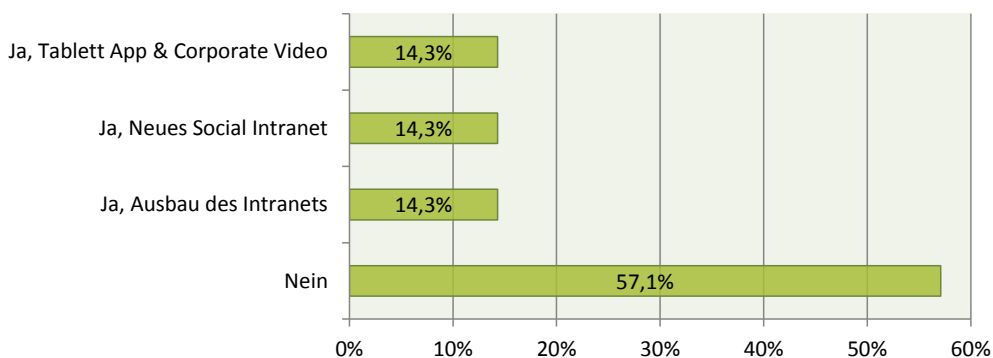


Abbildung 39: „Haben Sie in naher Zukunft vor, neue Kommunikationsmedien bzw. Kanaäle zu etablieren“, n = 7 Befragte (vgl.: Anhang – Frage Q25)

## 5. Schlussbetrachtung

Der unternehmensinternen Kommunikation wird in Wissenschaft und Praxis eine zunehmende Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor zugesprochen. Mitarbeiter sind längst keine reinen Befehlsempfänger mehr und wollen als Individuen mit all ihren (Informations-) Bedürfnissen und Erwartungen akzeptiert werden. Die Mitarbeiterkommunikation macht sich genau dies zur Aufgabe, hilft zusätzlich bei Prozessoptimierung und ist besonders bei Change-Prozessen ein fester Bestandteil, um Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Herausforderungen vorzubereiten.

Um den Mitarbeiterbedürfnissen gerecht zu werden, müssen zielgerichtete Informations- und Kommunikationsmaßnahmen realisiert werden. Dies erfordert vorab ein grundlegendes Verständnis, wie Kommunikation an sich zu verstehen ist. Hier gilt es insbesondere das Kommunikationsmodell von Watzlawick mit seinen fünf Axiomen zu verstehen. Inhalte werden meist über einen Beziehungsaspekt definiert. Deshalb erkennt man Ironie nicht nur am Gesagten, sondern auch an Tonfall und Mimik. Ist es bei manchen Medien nicht möglich paralinguistische Phänomene wie Mimik, Gestik, Lachen oder Tonfall dem Empfänger zu übermitteln, kann es unter Umständen zur Fehlinterpretation der Information führen. Bevor also ein Instrument zur Übermittlung von einer bestimmten Information eingesetzt wird, sollte es diesbezüglich analysiert werden, um spätere Probleme in der Kommunikation zu vermeiden.

Die Wahl des geeigneten Mittels erfolgt zusätzlich nach unterschiedlichen Strategien. Aus Sicht der Media-Theorien werden dabei unterschiedliche Einflussfaktoren für die Auswahl und den Einsatz bestimmter Instrumente betrachtet. Besonders subjektive Größen, wie wahrgenommene Bequemlichkeit eines Mediums, oder die Tatsache, dass sich Nutzer stark an ihrem sozialen Umfeld bei der Mediennutzung orientieren, spielen hier eine große Rolle.

Die aufgabenorientierten Ansätze verdeutlichen den Zusammenhang von Aufgabe und damit verbundene Eignung bestimmter Medien. Je strukturierter beziehungsweise einfacher eine Aufgabe ist, desto geringer ist auch der Bedarf nach sozialer Präsenz des Kommunikators. Umgekehrt bedeutet dies, dass für komplexe Informationen eine hohe soziale Präsenz erforderlich ist, welche die Kommunikation mit guten Feedbackmöglichkeiten unterstützt. Müssen Informationen schnell verbreitet werden, sollte das Hauptaugenmerk auf der zeitnahen Verbreitung der Nachricht

und sofern es möglich ist, weniger auf der Gestaltung und den Feedbackmöglichkeiten liegen. Unter anderem beim Wissensmanagement, beispielsweise durch ein Wiki, spielt die Vertraulichkeit eines Instruments eine große Rolle. Für den Nutzer ist es wichtig den Absender identifizieren zu können, um Informationen auf Korrektheit und Relevanz prüfen zu können.

Um eine erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation zu implementieren ist eine Situationsanalyse der eigenen Kommunikationsstrukturen unumgänglich. Diese beinhaltet zum einen die gegebenen Kommunikationsprozesse im Unternehmen zu analysieren, sowie die riesige Auswahl an Instrumenten für die Mitarbeiterkommunikation, die den Kommunikationsverantwortlichen zur Verfügung stehen, zu erfassen. Im Zuge der Web2.0-Revolution ist dieses Angebot noch größer geworden. Es bietet sich an, die eingesetzten Instrumente im Unternehmen zu katalogisieren und nach oben genannten Punkten zu bewerten, um für jede Situation schnell das richtige Instrument wählen zu können.

In einem zweiten Schritt muss jedes Unternehmen für sich, seine Ziele, die es mit der Mitarbeiterkommunikation verfolgt, unter Anbetracht der zu Verfügung stehenden Ressourcen definieren. Die Mitarbeiterkommunikation muss so koordiniert und in das Unternehmen integriert werden, dass das Ganze mehr als nur die Summe seiner Teile ist. Sie muss sorgfältig mit der externen Kommunikation abgestimmt werden. Auf Gesamtkommunikationsebene muss sichergestellt werden, dass Ziele, Inhalte und Instrumente mit der Gesamtkommunikation des Unternehmens miteinander harmonisieren. Während die strategische Planung wie Festlegung des Budgets, oder Bestimmung der Rahmenbedingungen meist von der Unternehmensleitung ausgeht, empfiehlt es sich auf der operativen Ebene eine eigenständige Abteilung für die interne Kommunikation zu etablieren. Bei einer speziell dafür eingerichteten Abteilung, können sich die Kommunikationsverantwortlichen voll und ganz der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen widmen.

Die verschiedenen Bereiche der internen Kommunikation, speziell in Beratungsunternehmen, wurden im empirischen Teil dieser Arbeit beleuchtet. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass sich der Bereich der internen Kommunikation mehr und mehr professionalisiert. Ein Großteil der Kommunikationsverantwortlichen verfügt über einen Hochschulabschluss und alle Befragten haben eine langjährige Berufserfahrung im Themenfeld der internen Kommunikation. Auch wenn bei allen Befragten, keine eigene Organisationseinheit für die unternehmensinterne

Kommunikation etabliert wurde, stehen in allen Unternehmen Mitarbeiter speziell für die Mitarbeiterkommunikation zur Verfügung.

Die Kommunikationsfachleute nennen Informationsvermittlung und die Motivation von Mitarbeitern als Hauptziele der internen Kommunikation. Deshalb liegt der Fokus auf dem Transport von Botschaften der Unternehmensleitung an die Mitarbeiter. Die Auswertung hat gezeigt, dass alle Unternehmen ein breites Spektrum an Kommunikationsinstrumenten vorweisen können und diese auch zum Einsatz kommen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass im Bereich der Führungskräftekommunikation, die meisten Unternehmen spezielle Medien für Führungskräfte geschaffen haben und somit werden diese als eigenständige Zielgruppe in der internen Kommunikation angesehen.

Bemerkenswert ist der Einfluss der internen Kommunikation. Die Kommunikationsverantwortlichen geben an, die Themenagenda im Unternehmen maßgeblich zu beeinflussen, indem sie selbst der intensivste Lieferant für Inhalte sind. Die interne Kommunikation kann Einstellungen und Verhalten der Mitarbeiter prägen und hat zum Teil Einfluss darauf, in welchem Tenor über manche Themen im Unternehmen gesprochen wird.

Die größte Herausforderung für die interne Kommunikation in Beratungsunternehmen ist es, ihre Mitarbeiter über die oft räumliche Trennung hinweg, optimal zu erreichen. Gerade Videokonferenzen oder umfangreiche Intranet-Lösungen haben in den letzten Jahren zu einer maßgeblichen Verbesserung der Kommunikation beigetragen. Jedoch scheitern Online-Instrumente oftmals an einem ganz einfachen Problem: Es ist durchaus üblich, dass aus Sicherheitsgründen, externe Berater keinen Zugang in das Firmennetzwerk des Kunden bekommen. Haben die Außendienstmitarbeiter also keine zusätzlichen Ressourcen wie ein UMTS-Stick oder ein eigens vom Unternehmen eingerichtetes Netzwerk vor Ort, können diese Instrumente auch nicht benutzt werden.

Die Diversität der einzelnen Fachbereiche ist eine zusätzliche Anforderung an die Redaktion, um am Ende das Informationsbedürfnis der individuell geprägten Consultants zu befriedigen und eine unternehmensweite Zufriedenheit gewährleisten zu können. Im Detail bedeutet dies, dass Inhalte, beispielsweise einer Mitarbeiterzeitschrift, von der gesamten Belegschaft beziehungsweise Zielgruppe akzeptiert werden müssen. Hierzu sollten in regelmäßigen Abständen Feedbacks der einzel-



nen Fachabteilungen eingeholt werden. Genau aus diesem Grund hält es ein Großteil der Befragten für wahrscheinlich, dass die Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen zukünftig einen großen Einfluss auf die interne Kommunikation haben wird. Neben dem demografischen Wandel und dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr persönlicher Kommunikation, wird wohl der verstärkte Einsatz von neuen Medien, wie Social Intranets, Wikis oder Podcasts den größten Einfluss auf die unternehmensinterne Kommunikation haben.

Da bei der Studie dieser Arbeit nur mit einer kleinen sehr speziellen Zielgruppe zusammengearbeitet wurde und somit im Kern nur Tendenzaussagen ermittelt werden konnten, möchte der Autor zum Abschluss dieser Arbeit zusätzlich einige Hypothesen und Aussagen darlegen, die als Anreiz für spätere Umfragen mit einer größeren Anzahl von Probanden dienen sollen:

- Auf Grund sinkender Relevanz wird das Schwarze Brett in seiner Ursprungsform, mit Ausnahme der Fertigungsindustrie, in allen Unternehmen gestrichen und vollständig in das Intranet integriert.
- Wikis und Blog gewinnen immer mehr an Bedeutung um den Wissenstransfer im Unternehmen zu optimieren.
- Durch eine bessere interne Kommunikation wird es möglich sein, Veränderungen schneller und mit weniger Widerstand in Unternehmen zu vollziehen.
- Eine erfolgreiche unternehmensinterne Kommunikation erkennt man an der Leistung des Unternehmens selbst.
- Für die optimale Leitung der internen Kommunikation, müssen die Kommunikatoren voll und ganz mit den Aufgabengebieten der verschiedenen Zielgruppen vertraut sein.
- Unter Anbetracht der stetig wachsenden Herausforderungen an die unternehmensinterne Kommunikation, müssen die Unternehmen hierfür eine eigene organisatorische Einheit bilden.
- Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken, wird zukünftig das Hauptziel der Mitarbeiterkommunikation sein, um Mitarbeiter nicht an starke Mitbewerber zu verlieren.
- Der Wissenstransfer von Know-How wird insbesondere in Beratungsfirmen in den nächsten fünf Jahren an Stellenwert gewinnen.
- Der Wunsch nach mehr persönlicher Kommunikation der Mitarbeiter, wird die interne Kommunikation nicht erfüllen können.

## 6. Anhang: Fragen & Antworten der Studie

Auf den folgenden Seiten findet der Leser die unbearbeiteten Ergebnisse der Umfrage. Die Grafiken wurden automatisch von dem verwendeten Online-Umfrage-Tool [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com) erstellt.

Q 1: Haben Sie eine abgeschlossene Berufsausbildung? Mehrfachnennungen bei mehreren Abschlüssen sind möglich. (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten		Beantwortungen
keine abgeschlossene Ausbildung		44,44%
Büro & Verwaltung		11,11%
Medien- und künstlerische Berufe		11,11%
Dienstleistungsbranche		0%
Elektronik- und IT-Technik		0%
Soziales, Pädagogik		0%
Kunst, Kultur, Gestaltung		0%
Sonstiges (bitte unten angeben)		33,33%
<b>Befragte gesamt: 9</b>		

#	Sonstiges (bitte unten angeben)	Datum
1	Buchhändler	01.07.2013 17:51
2	Kaufmännische Ausbildung	01.07.2013 16:30
3	Bankkaufmann	01.07.2013 14:42

Q 2: Haben Sie ein abgeschlossenes Studium? Mehrfachnennungen bei mehreren Abschlüssen sind möglich. (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten		Beantwortungen
kein abgeschlossenes Studium		11,11%
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre		11,11%
Journalismus		0%
Marketing / Marktforschung		0%
Management / Unternehmensführung		0%
Medienmanagement		0%
Öffentlichkeitsarbeit / PR		0%
Organisation		0%
Projektmanagement		0%
Personalwesen		0%
Sozialwirtschaft		0%
Volkswirtschaftslehre		11,11%
Sonstiges (bitte unten angeben)		66,67%
<b>Befragte gesamt: 9</b>		

#	Sonstiges (bitte unten angeben)	Datum
1	Medienwissenschaft	15.07.2013 13:44
2	Politikwissenschaft	09.07.2013 16:17
3	Politologie	02.07.2013 11:06
4	Buchwissenschaft	01.07.2013 17:51
5	Medienwissenschaften	01.07.2013 16:30
6	Promotion in Wirtschafts- und Sozialgeschichte	01.07.2013 15:11

Q 3: Welche der nachfolgend genannten Kommunikationsbereiche bzw. -disziplinen hat Ihr Berufsverständnis bzw. Ihren Berufsweg maßgeblich geprägt? Mehrfachnennungen möglich. (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
Journalismus	44,44%
BWL / Wirtschaftswissenschaften	22,22%
ausschließlich Unternehmenskommunikation / PR	55,56%
Marketing	22,22%
Werbung	11,11%
technische / naturwissenschaftliche Disziplinen	0%
Personalwesen	0%
Sonstiges (bitte unten angeben)	22,22%
<b>Befragte gesamt: 9</b>	

#	Sonstiges (bitte unten angeben)	Datum
1	Sozialwissenschaftliche Forschung	01.07.2013 16:12
2	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der UNI	01.07.2013 14:43

Q 4: Wie viele Jahre sind Sie schon im Bereich der internen Kommunikation tätig? (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
weniger als 1 Jahr	0%
1 - 3 Jahre	11,11%
4 - 6 Jahre	44,44%
7 - 9 Jahre	33,33%
mehr als 10 Jahre	11,11%
<b>Gesamt</b>	

Q 5: Waren Sie selbst schon als Consultant tätig? (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
Nein	66,67%
Ja, weniger als 1 Jahr	0%
Ja, 1 - 3 Jahre	0%
Ja, 4 - 6 Jahre	11,11%
Ja, 7 - 9 Jahre	11,11%
Ja, mehr als 10 Jahre	11,11%
<b>Gesamt</b>	

Q 6: Bitte bewerten Sie folgende Aussage: Sie sind mit den allgemeinen Aufgabengebieten eines Consultants gut vertraut. (Beantwortet: 9; Übersprungen: 0)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
stimm voll und ganz zu	44,44%
stimm eher zu	33,33%
stimm zum Teil zu	22,22%
stimm eher nicht zu	0%
stimm gar nicht zu	0%
<b>Gesamt</b>	

Q 7: Wie viele Stellen gibt es in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation? Bitte geben Sie die Anzahl der Stellen als Ziffer an. (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

#	Beantwortungen	Datum
1	2	16.07.2013 13:45
2	1	08.07.2013 16:16
3	1	02.07.2013 11:07
4	0	01.07.2013 17:52
5	3	01.07.2013 16:31
6	1	01.07.2013 15:13
7	0,25	01.07.2013 14:44
8	5	01.07.2013 14:34

Q 8: An welchen Bereich ist die Interne Kommunikation angegliedert? (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeit	Beantwortungen
Eigenständige Abteilung	0%
Presse- / Öffentlichkeitsarbeit	25%
Unternehmenskommunikation	37,50%
Marketing	37,50%
Stabsstelle	0%
Sonstiges (bitte unten angeben)	0%
<b>Gesamt</b>	

#	Sonstiges (bitte unten angeben)	Datum
	Es sind keine Beantwortungen verfügbar.	

Q 9: Welche Position haben Sie persönlich inne? (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeit	Beantwortungen
Public Relations Manager	25%
Pressesprecher	0%
Marketingdirector	0%
Leiter/in interne Unternehmenskommunikation	12,50%
Leiter/in Unternehmenskommunikation	25%
Sonstige (bitte unten angeben)	37,50%
<b>Gesamt</b>	

#	Sonstige (bitte unten angeben)	Datum
1	stellvertretender Pressesprecher	09.07.2013 16:16
2	Leitung Marketing & Kommunikation	01.07.2013 17:52
3	Mitarbeiterin interne Kommunikation	01.07.2013 16:13

Q 10: Im folgenden Abschnitt sehen Sie eine Auflistung typischer Kommunikationskanäle. Bitte beantworten Sie, für welche Kanäle Sie die redaktionelle Leitung übernehmen, oder noch selbst Beiträge verfassen. (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

	redaktionelle Leitung	eigenständige Beiträge	beides	weder noch	Gesamt
E-Mail	0%	12,50%	50%	4	37,50%
Schwarzes Brett	0%	0%	0%	0	0%
Intranet	25%	25%	37,50%	1	12,50%
Mitarbeiterzeitschrift	12,50%	12,50%	12,50%	0	42,50%
Newsletter	12,50%	12,50%	37,50%	0	37,50%
Wiki	0%	0%	0%	0	100%
Blog	25%	0%	0%	0	25%
Smartphone App	12,50%	12,50%	0%	0	25%
Meeting (z.B. Twitter)	12,50%	0%	12,50%	0	25%
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, XING)	12,50%	12,50%	0%	0	25%
Corporate PVI-Radio	0%	0%	0%	0	100%

Q 11: Welche Hauptziele verfolgt die Interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? Bitte kreuzen Sie die wichtigsten drei Ziele an.\* (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
Mitarbeiter informieren	62,50%	
Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen stärken	50%	
Wissenstransfer v. von unternehmensspezifischen Beratung-Know-How	12,50%	
Geschäftsziele und -entscheidungen erklären	50%	
Mitarbeiter motivieren	37,50%	
Mitarbeitern Orientierung bieten	12,50%	
Unternehmenswerte vermitteln	0%	
Integration der Mitarbeiter im Unternehmen fördern	0%	
Vertrauen zur Unternehmensleitung herstellen	12,50%	
Beitrag zu ökonomischen Unternehmenszielen leisten	37,50%	
Gemeinsame und übergreifende Themen und Ziele wiederholt darstellen bzw. sichtbar machen	25%	
Sonstige (bitte unten angeben)	0%	
<b>Befragte gesamt: 8</b>		
#	Sonstige (bitte unten angeben)	Datum
1	Es sind keine Beantwortungen verfügbar	

Q 12: Welche Medien beziehungsweise Kanäle interner Kommunikation existieren in Ihrem Unternehmen? (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
E-Mail	100%	
Schwarzes Brett	25%	
Intranet	100%	
Mitarbeiterzeitung	37,50%	
Mitarbeiterversammlung	37,50%	
Mitarbeitergespräch	75%	
Newsletter	62,50%	
Wiki	12,50%	
Blog	25%	
Smartphone App	12,50%	
Microblog (z.B. Twitter)	25%	
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, XING)	37,50%	
Events (z.B. Firmenfest)	62,50%	
Corporate TV/Radio	0%	
Chat / Instant Messaging	62,50%	
Webkonferenz	50%	
Sonstiges (bitte unten angeben)	25%	
<b>Befragte gesamt: 8</b>		
#	Sonstiges (bitte unten angeben)	Datum
1	Yammer	15.07.2013 13:49
2	Social Intranet (umfasst Intranet, MW-Zeitschrift, Netzwerke, News/feeds, Posts etc.)	01.07.2013 15:19

Q 13: Welche der Instrumente erachten Sie dabei als besonders wichtig? Maximal vier Nennungen. (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
E-Mail	62,50%
Schwarzes Brett	0%
Intranet	100%
Mitarbeiterzeitung	25%
Mitarbeiterversammlung	62,50%
Mitarbeitergespräch	50%
Newsletter	37,50%
Wiki	0%
Blog	12,50%
Smartphone App	0%
Microblog (z.B. Twitter)	0%
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, XING)	12,50%
Events (z.B. Firmenfest)	12,50%
Corporate TV/Radio	0%
Chat / Instant Messaging	0%
Webkonferenz	0%
<b>Befragte gesamt: 8</b>	

Q 14: Wie häufig messen Sie den Erfolg? (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen
wöchentlich	0%
monatlich	37,50%
mehrmals jährlich	12,50%
jährlich	12,50%
größere Abstände	37,50%
<b>Gesamt</b>	

Q 15: Welche Instrumente setzen Sie zu Messung des Erfolgs ein? Mehrfachnennungen möglich.\* (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
Sichtung und Auswertung von Rückmeldungen, z. B. über Leser-Feedback, E-Mails, Anrufe	75%	
Nutzerumfragen im Internet	12,50%	
persönliche Gespräche mit Mitarbeitern	75%	
wenige wenige kommunikationsbezogene Fragen in anstehenden Mitarbeiterbefragungen	25%	
auf die interne Kommunikation zugeschnittene Mitarbeiterbefragungen	37,50%	
graphische Evaluationsinstrumente wie z. B. Scorecards	0%	
Sonstige (bitte unten angeben)	12,50%	
<b>Befragte gesamt: 8</b>		
#	Sonstige (bitte unten angeben)	Datum
1	Feedbackrunden	01.07.2013 14:46

Q 16: Welche Aufgabe(n) erfüllt die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen in erster Linie? Bitte kreuzen Sie bis zu drei der folgenden Aussagen an, die am besten zutreffen. Die Interne Kommunikation in meinem Unternehmen...\* (Beantwortet: 8; Übersprungen: 1)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
...transportiert Botschaften der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern.	100%	
...fördert die Meinungsbildung unter den Mitarbeitern.	50%	
...vermittelt zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern.	37,50%	
...unterstützt die interne Interessendurchsetzung der Unternehmensleitung.	12,50%	
...gibt den Mitarbeitern ein Forum, um sich auszutauschen.	25%	
...fasst Meinungen der Mitarbeiter zusammen, um der Unternehmensleitung Entscheidungen zu erleichtern.	0%	
Sonstige (bitte angeben)	0%	
<b>Befragte gesamt: 8</b>		
#	Sonstige (bitte angeben)	Datum
	Es sind keine Beantwortungen verfügbar	

Q 17: Wer ist maßgeblich für den Content der einzelnen Medien zuständig? Mehrfachnennungen möglich. (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

	Interne Kommunikation	Mitarbeiter	Abteilungsleiter	Unternehmensleitung	Sonstige	n.A.	Befragte gesamt
E-Mail	57,14% 4	0%	0%	57,14% 4	0%	0%	14,29% 1
Schwarzes Brett	16,67% 1	0%	0%	0%	0%	16,67% 1	66,67% 4
Intranet	57,14% 4	57,14% 4	42,86% 3	14,29% 1	14,29% 1	0%	0%
Mitarbeiterzeitung	33,33% 2	33,33% 2	0%	0%	16,67% 1	0%	50% 3
Mitarbeiterversammlung	60% 3	20% 1	40% 2	0%	0%	0%	0%
Mitarbeitergespräch	16,67% 1	33,33% 2	33,33% 2	33,33% 2	0%	0%	33,33% 2
Newsletter	66,67% 4	33,33% 2	33,33% 2	33,33% 2	0%	0%	16,67% 1
Wiki	0% 0	20% 1	0%	0%	0%	0%	75% 3
Blog	25% 1	0%	25% 1	50% 2	0%	0%	50% 2
Smartphone App	25% 1	0%	0%	0%	0%	0%	75% 3
Microblog (z.B. Twitter)	33,33% 2	33,33% 2	0%	0%	0%	0%	66,67% 4
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, XING)	40% 2	40% 2	0%	0%	0%	0%	40% 2
Events (z.B. Firmenfest)	40% 2	20% 1	0%	0%	40% 2	20% 1	20% 1
Corporate TV/Radio	0% 0	0% 0	0%	0%	0%	0%	100% 4

Q 18: Im Großen und Ganzen betrachtet: Wie intensiv liefern die einzelnen Instanzen Content für die Interne Kommunikation? (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

	+++	++	+	0	Gesamt
Interne Kommunikation	57,14% 4	28,57% 2		14,29% 1	0% 0
Mitarbeiter	14,29% 1	0%	0	71,43% 5	14,29% 1
Abteilungsleiter	0%	0	28,57% 2	42,86% 3	28,57% 2
Unternehmensleitung	14,29% 1	14,29% 1		57,14% 4	14,29% 1
Sonstige	0%	0	0	0	100% 7

Q 19: Welchen Einfluss hat die interne Kommunikation auf die Themenagenda im Unternehmen? Die Interne Kommunikation\* (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

	WIR voll und ganz zu	WIR eher zu	WIR zum Teil zu	WIR eher nicht zu	WIR gar nicht zu	Gesamt
... hat im GfF, in welchem Tonor über unternehmensrelevante Themen gesprochen wird.	14,29% 1	14,29% 1	57,14% 4	14,29% 1	0% 0	
... prüft, wie die Mitarbeiter einzelne Themen bewerten und welche Einstellungen dazu vorhanden sind.	0%	0	28,57% 2	57,14% 4	0% 0	14,29% 1
... kann nur Angebote machen, indem die Themen in die Diskussion einbringt.	0%	0	28,57% 2	42,86% 3	0% 0	28,57% 2
... konkurriert mit anderen Informationsquellen im Unternehmen.	28,57% 2	0%	0	57,14% 4	0% 0	14,29% 1
... etwagt und steuert Themenagende.	0%	0	28,57% 2	42,86% 3	14,29% 1	14,29% 1

Q 20: Interne Kommunikation in Beratungsorganisationen bringt oftmals zusätzliche Herausforderungen mit sich. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen. Es ist eine große Herausforderung... (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

	WIR voll und ganz zu	WIR eher zu	WIR zum Teil zu	WIR eher nicht zu	WIR gar nicht zu	Gesamt
... die Diversität der einzelnen Beratungs- und Fachbereiche bei Erstellung des Contents zu verstehen.	28,57% 2	14,29% 1	28,57% 2	14,29% 1	14,29% 1	
... Consultants, die viel außer Haus sind, optimal mit dem richtigen Kommunikationsmix zu erreichen.	14,29% 1	42,86% 3	28,57% 2	14,29% 1	0% 0	
... den unterschiedlichen Erwartungen der unterschiedlichen Rollen und Hierarchieebenen im Unternehmen zu entsprechen.	0%	0	42,86% 3	28,57% 2	28,57% 2	0% 0
... den individuellen Erwartungen der individuellistisch geprägten Consultants zu entsprechen.	14,29% 1	42,86% 3	28,57% 2	0%	14,29% 1	

Q 21: Welche Medien und Kanäle nutzen Sie zur gezielten Ansprache von Führungskräften im Rahmen Ihrer internen Kommunikation? Mehrfachnennungen möglich.\* (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

Anwortmöglichkeiten	Beantwortungen
Informationsveranstaltungen speziell für Führungskräfte	42,86%
persönliche Gespräche mit Führungskräften	71,43%
Events speziell für Führungskräfte	71,43%
Führungskräfte-Seminare	14,29%
Führungskräfte-Newsletter	28,57%
Führungskräfte-Portale im Intranet	14,29%
Führungskräfte-Zeitschrift	0%
interaktive Online-Medien wie Weblogs, Podcasts, Wikis	0%
Angebote für Führungskräfte im Corporate-TV	0%
sonstige Medien und Kanäle	14,29%
keine speziellen Medien oder Kanäle	14,29%
Befragte gesamt: 7	

Q 22: Wenn Sie Führungskräfte als Informationsvermittler auf dem Weg zu Mitarbeitern einsetzen: Welche Hilfestellung bieten Sie Führungskräften an? Mehrfachnennungen möglich. \*(Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
Handreichungen (z.B. Folienkärtchen), wie sie Inhalte und Botschaften an die Mitarbeiter kommunizieren sollen	71,43%	
schriftliches Hintergrundmaterial wie G&A oder weiterführende Informationen zu einem Thema	57,14%	
Hintergrundgespräche und Briefings zu bestimmten Themen	71,43%	
themenspezifische Informationsveranstaltungen	42,86%	
individuelle Beratung etwa in Form von E-Mail, Telefon oder persönlicher Kommunikation	57,14%	
Kommunikationstraining ganz allgemein, unabhängig von konkreten Themen	14,29%	
Sonstiges (Bitte unten angeben)	14,29%	
<b>Befragte gesamt: 7</b>		
#	Sonstiges (Bitte unten angeben)	Datum
1	Wird noch eher wenig genutzt	01.07.2013 15:26

Q 23: Welche Trends werden Ihrer Meinung nach die Interne Kommunikation in den nächsten ein bis drei Jahren maßgeblich beeinflussen? Bitte bewerten Sie folgende Aspekte: \*(Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

	sehr großer Einfluss	großer Einfluss	geringer Einfluss	gar kein Einfluss	Gesamt
Verstärkter Einsatz neuer Medien, z. B. Wikis, Podcasts, Microblogs	28,57% 2	71,43% 5	0% 0	0% 0	
multikulturelle Einflüsse der Globalisierung und Vielfalt der Kulturen	14,29% 1	57,14% 4	28,57% 2	0% 0	
Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen innerhalb der breiten Zielgruppe „Mitarbeiter“	42,86% 3	28,57% 2	28,57% 2	0% 0	
Häufigere Verzahnung der internen Kommunikation mit Strategie und Geschäftszielen	0% 0	57,14% 4	42,86% 3	0% 0	
persönliche Begegnungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung	0% 0	71,43% 5	28,57% 2	0% 0	
Demographischer Wandel, z. B. mit Blick auf älter werdende Mitarbeiterschaft	0% 0	42,86% 3	42,86% 3	14,29% 1	

Q 24: Haben Sie in naher Zukunft vor, bestimmte Kommunikationsmedien bzw. Kanäle zu streichen? (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
Nein	85,71%	
Ja (Bitte unten angeben)	14,29%	
<b>Gesamt</b>		
#	Ja (Bitte unten angeben)	Datum
1	Newsletter	01.07.2013 18:00

Q 25: Haben Sie in naher Zukunft vor, neue Kommunikationsmedien bzw. Kanäle zu etablieren? (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

Antwortmöglichkeiten	Beantwortungen	
Nein	57,14%	
Ja (Bitte unten angeben)	42,86%	
<b>Gesamt</b>		
#	Ja (Bitte unten angeben)	Datum
1	Ausbau des Internets (Foren, Wikis, Blogs,...)	01.07.2013 18:00
2	Neues Social Intranet (Skiff) soll heute	01.07.2013 15:27
3	Tablet App, Corporate Video	01.07.2013 14:46



Q 25: Bitte geben Sie Ihr abschließend Ihr Alter an. (Beantwortet: 7; Übersprungen: 2)

Antwortmöglichkeiten	Durchschnittliche Anzahl	Gesamtzahl	Beantwortungen
Alter	41	294	
Befragte gesamt: 7			

#	Alter	Datum
1	33	15.07.2013 14:18
2	42	02.07.2013 11:54
3	38	01.07.2013 18:00
4	35	01.07.2013 18:45
5	48	01.07.2013 15:27
6	46	01.07.2013 14:49
7	42	01.07.2013 14:47

\*(in Ablehnung an Huck-Sandhu, Spachman, Online)

## 7. Literaturverzeichnis

### Bücher

Anselsetter, R. (1986). Betriebswirtschaftliche Nutzeffekte der Datenverarbeitung. Anhaltspunkte für Nutzen-Kosten-Schätzungen. 2. Aufl. Berlin: Springer

Beger, R., Gärtner, H., Mathes, R. (1989). Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Strategien - Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

Broom, G. & Dozier, D. (1990). Using research in public relations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bruhn, M. (1995). Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. 2. Auflage. Stuttgart: Pöschel

Bruhn, M. (2010). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8. Auflage. Wiesbaden: Vahlen

Bruhn, M. (2011). Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen.

Cauers, C. (2005). Mitarbeiterzeitschriften Heute: Flaschenpost Oder Strategisches Medium?. Wiesbaden: VS-Verlag

Daft, R.L., Lengel, R.H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design, in: Staw, B.M. / Cummings, L.L. (Hrsg., 1984): Artikel in Organizational Behavior, Nr. 6

Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, in MIS Quarterly, Vol. 13.

Deekeling, E., Fiebig, N. (1999). Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change. Frankfurt: Gabler

Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. (2008). Social Web. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Frank, A. & Brownell, J. (1989). Organizational communication and behavior: Communication to improve performance. Orlando: Holt, Rinehart & Winston

Goecke, R. (1997): Kommunikation von Führungskräften. Fallstudien zur Medienanwendung im oberen Management. Wiesbaden: DUV

Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. New York: Academy of Management Journal.

Gross, F. (2008). Handbuch Medienpädagogik“. Heidelberg: Springer VS

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. Twente: Emerald Group Publishing Ltd.

Hoffmann, Claus. (2001). Das Intranet: Ein Medium der Mitarbeiterkommunikation. Konstanz: UVK

Klöfer, F. (2000).“ Mitarbeiterkommunikation als Chance“. In Management Berater. 05/2000

Kluge, F. (2002). Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.

Kunczik, M., Zipfel, A. (2001). Publizistik. Ein Studienhandbuch. Stuttgart: UTB.

Lasswell, H. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. New York: Bryson.

Leuf, B. & Cunningham, W. (2001). The Wiki Way: Quick Collaboration on the Web. Amsterdam: Addison-Wesley Longman.

Mast, C. (2000). Effektive Kommunikation für Manager: Informieren, Diskutieren, Überzeugen. Landsberg: Moderne Industrie

- Meffert, H. (2000). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Merten, K. (1977). Kommunikation- eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Opladen.
- Meier, P. (2002). Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich: Orell Füssli
- Neipp, G. (1999). Leitwort in. Interne Kommunikation: Erfolgsfaktor im Corporate Change. Frankfurt: Deekeling/Fiebig
- Oelert, J. (2003). Internes Kommunikationsmanagement: Rahmenfaktoren, Gestaltungsansätze und Aufgabenfelder. Wiesbaden: DUV
- Picot, A., Reichwald, R. (1987). Bürokommunikation. Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl., Hallbergmoos: Compendio Bildungsmedien
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. (1998). Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Pifko, C., Aerni, M., Bruhn, M. (2008). Integrierte Kommunikation: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Lösungen und Glossar. Zürich: Compendio Bildungsmedien
- Reichwald, R. (1993). Kommunikation, in: Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M., Egner, H. Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3. Aufl., München: Vahlen
- Reichwald, R., Möslein, K., Sachenbacher, H., Englberger, H. (1998). Telekooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer
- Schick, S. (2002). Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Schugk, M. (2004). Interkulturelle Kommunikation: Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. München: Vahlen

Schulz, W., Noelle-Neumann, E., Wilke, J. (1999). Publizistik Massenkommunikation. 5. Auflage. Frankfurt: Fischer.

Schwab, H. & Zowislo, N. (2002). Praxishandbuch Kommunikationsmanagement. Frankfurt: Campus Verlag.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2000). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern: Huber.

Weinberg, T. (2010). Social Media Marketing – Strategien für Twitter, Facebook & Co.. Köln: O'Reilly

Windahl, S., Signitzer, B., Olson, J. (1992). Using Communication Theory: An Introduction to Planned Communication. London: SAGE.

Winterstein, H. (1998). Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. 2. Auflage. München: Mering

### Online Quellen

Bitkom. Apps & Mobile Services – Tipps für Unternehmen. [http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden\\_Apps\\_und\\_Mobile.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Apps_und_Mobile.pdf) . Letzter Aufruf: 03.09.2013

Bitkom. Leitfaden Social Media. [http://www.bitkom.org/files/documents/leitfaden-socialmedia2012\(1\).pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/leitfaden-socialmedia2012(1).pdf) . Letzter Aufruf: 03.09.2012

Felmundo. Social Media Tools stellen sich vor – Der Anfang. <http://felmundo.wordpress.com/2010/03/31/interne-kommunikation-7-social-media-tools-stellen-sich-vor-der-anfang/> . Letzter Aufruf: 09.09.2013

Huck-Sandhu, S., Spachmann, K. (2008). Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation. [https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/PDF/Teilnehmerbericht\\_Interne\\_Kommunikation\\_final\\_25.6.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/media/PDF/Teilnehmerbericht_Interne_Kommunikation_final_25.6.pdf) . Letzter Aufruf: 01.09.2013

---

McGrath, C. (2011). What is a social intranet? The definitive explanation. <http://www.thoughtfarmer.com/blog/what-is-social-intranet-definitive-explanation/> .  
Letzter Aufruf: 02.09.2013

Schick, S. (2007). Interne Unternehmenskommunikation – Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag  
Schwartz, J. On Blogging as CEO. <http://jonathanschwartz.wordpress.com/page/20/> .  
Letzter Aufruf: 10.09.2013

Watzlawick, P. Die Axiome von Paul Watzlawick. [www.paulwatzlawick.de/axiome.html](http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html) . Letzter Aufruf: 17.08.2013

Zerfaß, A. Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. <http://www.zerfass.de/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf> . Letzter Aufruf: 10.09.2013