



# **DISSERTATION**

**Titel der wissenschaftlichen Arbeit**

**Strategie der Internen Unternehmens-  
kommunikation unter besonderer Betrachtung des  
dialogischen Prinzips in Abgrenzung zur  
monologischen Kommunikation**

**Von der Anwendbarkeit des dialogtheoretischen Kommunikationsmodells und  
deren Auswirkung auf die organisatorische und strukturelle Konzeption eines  
Unternehmens unter dem Gesichtspunkt der Messbarkeit des Erfolges.**

**Verfasser**

**Mag. Alexander Billasch**

**Angestrebter akademischer Grad:**

**Doktor der Philosophie (Dr. phil)**

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 092 301

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaften

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Jürgen Grimm

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Menschen danken, die mich einerseits fachlich und andererseits emotional unterstützt und somit wesentlich beigetragen haben, dass diese Arbeit zustande gekommen ist. Im speziellen gilt mein Dank

- Herrn Univ. Prof. Dr. Jürgen Grimm dafür, dass er mich zum Dialog als zentrale Themenstellung herangeführt und mich bei der Erstellung der Arbeit fachlich betreut hat.
- Frau Dr. Liselotte Stalzer, durch die ich über all die Jahre mit dem Institut für Publizistik in Kontakt blieb, die mir Mut gemacht hat, die Dissertation zu wagen und mich auch fachlich unterstützt hat.
- Herrn Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Roland Burkart, dafür, dass er als 2. Betreuer zur Verfügung steht und sich des Themas angenommen hat.
- Allen Experten, die mir ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung gestellt haben.
- Frau Charlotte Steininger dafür, dass sie die hier vorliegende Arbeit Korrektur gelesen hat.
- Frau Verena Hadinger, die Diskussionspartnerin rund um die psychologische Ebene der Kommunikation war.
- Herrn Mag. Oliver Joham, Studienkollege und Wegbegleiter, mit dem gemeinsam ich die organisatorischen Herausforderungen des Dissertationsstudiums bewältigt habe.
- Frau Mag. Beate McGinn, Kommunikationsverantwortliche von Philips Österreich, die mir die Möglichkeit gegeben hat, das Unternehmen Philips als Fallstudie heranzuziehen.
- Frau Martha Salaquarda, die mir die Daten ihrer Mitarbeiterumfrage für die erneute Auswertung im Rahmen dieser Arbeit zur Verfügung gestellt hat.
- Herrn Robert Körbler, der mir als Vorgesetzter die Zeit gegeben hat, das Dissertationsstudium zu absolvieren.
- Und natürlich ganz besonders meiner Familie und insbesondere meiner Frau Ingrid und meiner Tochter Julia, denen ich diese Arbeit widmen will, da sie das Verständnis für dieses Unterfangen aufgebracht und mich immer und jederzeit unterstützt haben.

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	8
2. Einleitung	12
3. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise	16
4. Forschungsfragen	18
4.1. Status Quo	18
4.2. Zukunft	19
4.3. Messbarkeit	19
4.4. Steuerung	19
4.5. Umsetzung	20
4.6. Arbeitshypothese	20
5. Definition der Kommunikation	22
5.1. Begriffsbestimmung Kommunikation	22
5.2. Die Kommunikation als Basis des Systems	23
5.3. Der Begriff der Internen Unternehmenskommunikation	29
5.4. Die Interne Unternehmenskommunikation im Wandel	33
5.5. Die Interne Kommunikation unter Betrachtung des dialogischen Prinzips	35
6. Von Systemen und deren Organisation	55
6.1. Taylorismus	56
6.2. Neoklassizismus	59
6.3. Systemtheorie	61
6.4. Principal Agent Theorie	63
6.5. Bedeutung der Organisationsansätze im Rahmen der Unternehmenskommunikation	65
7. Kommunikatoren des Systems	68
7.1. Soziale Identität	68
7.2. Die Führungskraft als personifiziertes Selbstverständnis des Unternehmens	69
7.3. Differenzierte Mitarbeitergruppen	70
8. Erfolg	72
8.1. Einordnung des Begriffes	72
8.2. Erfolgspotenziale	74
8.3. Was bedeutet Erfolg für die Interne Unternehmenskommunikation?	75

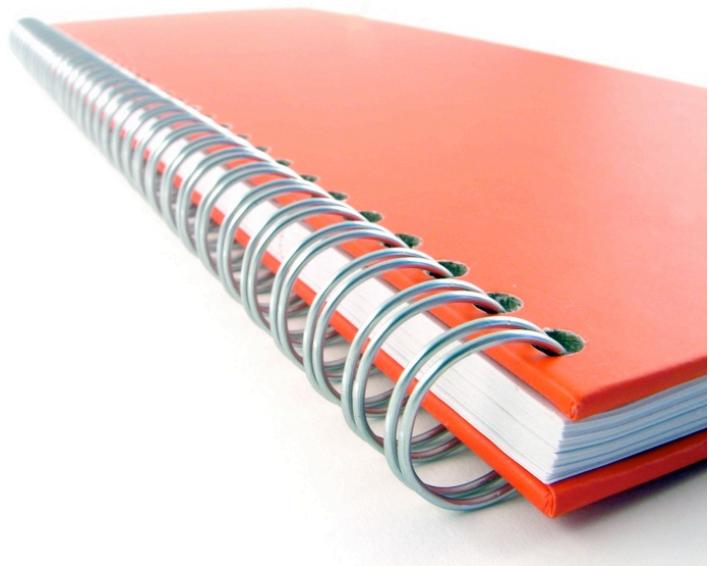
9. Empirischer Teil	77
9.1. Fremddaten	77
9.1.1. Interne Kommunikation – eine Bestandsaufnahme	77
9.1.2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	80
9.1.2.1. Der Kunde der Zukunft ist auch der Mitarbeiter der Zukunft	80
9.1.2.2. Megatrends	81
9.1.2.3. Informationsflut	83
9.1.2.4. Konfliktpotenzial im Unternehmen	84
9.1.3. Rückschlüsse aus den Fremddaten	85
9.2. Primäranalyse	87
9.2.1. Delphimethode	88
9.2.2. Anwendung der Delphimethode innerhalb der Arbeit	91
9.2.3. Auswahl der Experten	92
9.2.3.1. Anforderungsprofil an die teilnehmenden Personen	92
9.2.3.2. Teilnehmende Personen	93
9.2.4. Aufbau des Fragebogens als Basis der Expertendiskussion	93
9.2.5. Pretest des Fragebogens	96
9.2.6. Durchführung	97
9.2.7. Ergebnisse der Expertendiskussion	98
9.2.7.1. Runde 1	98
9.2.7.1.1. Demografie der ersten Runde	99
9.2.7.1.2. Inhaltliche Erkenntnisse der ersten Runde	102
9.2.7.1.3. Auflistung der Antworten zu allen Fragen	102
9.2.7.1.4. Inhaltsanalytische Verdichtung der 1. Runde	134
9.2.7.1.5. Kumulierung der Antworten der 1. Runde	140
9.2.7.1.6. Quantitative Auswertung der Antworten der 1. Runde	145
9.2.7.2. Runde 2	148
9.2.7.2.1. Demografie der zweiten Runde	149
9.2.7.2.2. Erkenntnisse der zweiten Runde	149
9.2.7.3. Runde 3	172
9.2.7.3.1. Demografie der dritten Runde	172
9.2.7.3.2. Erkenntnisse der dritten Runde	172
9.2.7.4. Ergebnisse der Expertenbefragung	183
10. Ergebnisse aus dem empirischen Teil	190
10.1. Zusammenfassung von Ergebnissen der Sekundär- als auch der Primärforschung	190

10.2.	Beantwortung der Forschungsfragen von Status Quo bis Steuerung	195
10.2.1.	Status Quo	195
10.2.2.	Zukunft	202
10.2.3.	Messbarkeit	204
10.2.4.	Steuerung	206
11.	Benchmarking der Best Practice anhand einer Fallstudie	210
11.1.	Benchmarking als Methodik	210
11.1.1.	Allgemein	210
11.1.2.	Best Practice	210
11.1.3.	Arten des Benchmarking	211
11.1.4.	Benchmarking im Rahmen der Arbeit	211
11.2.	Fallstudie Philips Austria GmbH	212
11.2.1.	Wer ist Philips und die Philips Austria GmbH?	212
11.2.2.	Der Stellenwert der Internen Kommunikation	212
11.2.3.	Verankerung der Internen Kommunikation in Vision, Strategie, Mission und Zielen	213
11.2.3.1.	Die Unternehmensvision der Philips Austria GmbH	213
11.2.3.2.	Die Strategie der Philips Austria GmbH	213
11.2.3.3.	Das Mission Statement der Philips Austria GmbH	214
11.2.3.4.	Die Ziele der Philips Austria GmbH	215
11.2.4.	Die Planung der Internen Kommunikation	216
11.2.5.	Die Werkzeuge der Internen Kommunikation	217
11.2.6.	Der Einsatz der Kommunikationswerkzeuge	219
11.2.7.	Messung der Kommunikationswerkzeuge	220
11.2.7.1.	Mitarbeiterbefragung (Employee Motivation Survey)	220
11.2.7.2.	Onlineumfragen	220
11.2.8.	Beispiel für Maßnahmen monologisch orientierter Kommunikation	220
11.2.9.	Beispiele für Maßnahmen dialogisch orientierter Kommunikation	221
11.2.9.1.	Restrukturierung:	221
11.2.9.2.	One Philips	223
11.2.9.3.	Ethik Hotline	224
11.2.10.	Die Rolle des CEO's	226
11.2.11.	Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung	227
11.3.	Benchmarking zwischen Best Practice und Fallstudie	236
11.4.	Gap-Analyse und mögliche Optimierungen	240
11.5.	Beantwortung der Forschungsfragen zur Umsetzung	242

12.	Diskurs der Arbeitshypothese	246
13.	Literaturverzeichnis	249
14.	Abbildungsverzeichnis	256
15.	Anhang	257
15.1.	Fragebogen 1. Runde der Experten-Diskussion	257
15.2.	Fragebogen 2. Runde der Experten-Diskussion	266
15.3.	Fragebogen 3. Runde der Experten-Diskussion	284
15.4.	Erklärung	293
15.5.	Kurzdarstellung	294
15.6.	Abstract	295
15.7.	Lebenslauf	296

## **Zusammenfassung**

---



## 1. Zusammenfassung

Die hier vorliegende Arbeit beschäftigt sich primär mit der Fragestellung, ob nur das dialogische Prinzip in Abgrenzung zur monologisch persuasiven Kommunikation ein System *Unternehmen* langfristig zu wirtschaftlichem Erfolg führt. Weiters wird die Frage gestellt, ob dialogorientierte Interne Unternehmenskommunikation als strategisches Erfolgspotenzial gewertet und messbar gemacht werden kann.

Im Rahmen dieser Fragestellung werden mögliche Einflußfaktoren auf die Interne Kommunikation eines Unternehmens und im Speziellen Organisationsmodelle, gesellschaftliche Entwicklungen, Infrastruktur und mögliche Instrumente der Internen Kommunikation untersucht.

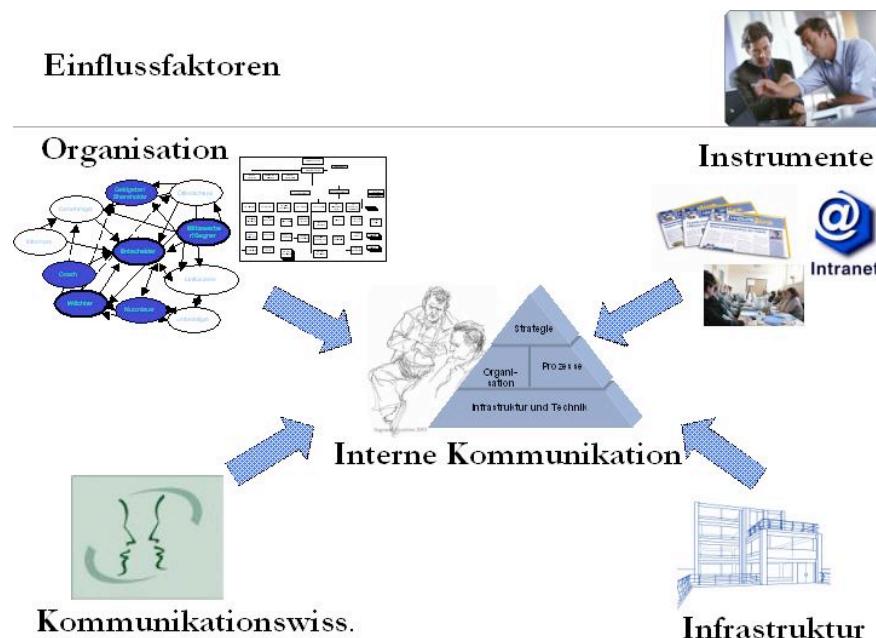


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Interne Unternehmenskommunikation

Die zentrale Arbeitshypothese lautet, dass nur das dialogische Prinzip wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Um diese Hypothese belegen zu können, beschäftigt sich diese Arbeit in einer theoretischen Abhandlung mit Kommunikation im Allgemeinen und Interner Kommunikation sowie dem Dialog im Speziellen. Weiters werden verschiedene für die Fragestellung relevante Organisationsmodelle und die Kommunikatoren des Systems betrachtet. An dieser Stelle kann von einem Wandel von anordnungsausgerichteten Organisationsmodellen zur lernenden

Organisation berichtet werden. Die Experten bestätigen hier die Orientierung an einer möglichst flach strukturierten Organisation im Sinne des Lean Managements unabhängig von einer organisatorischen Aufstellung in Form von Hierarchie oder Matrix. Dies auch unter dem Eindruck der Globalisierung, der damit verbundenen gestiegenen Geschwindigkeit und der daraus folgenden notwendigen Flexibilität aller handelnden Personen.

In weiterer Folge wird auch *Erfolg* als Begriff im Rahmen der Arbeit definiert und nachgewiesen, dass Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial betrachtet werden muss. Empirisch dienen dabei Fremddaten in Form diverser Studien zum Thema Interne Kommunikation sowie allgemeiner gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends als Grundlage der darauf folgenden Primärforschung. Diese wird in Form einer Expertenbefragung nach Delphi umgesetzt, wobei die Ergebnisse aus Theorie und Empirie dabei eine klare Tendenz einer dienstleistungsorientierten Wissensgesellschaft zeigen, die in einem Widerspruch von einerseits steigender Komplexität verbunden mit Informationsüberflutung und andererseits nach wie vor monologisch persuasiv dominierten Strukturen lebt. Über all dem steht zusätzlich der Wunsch des Individuums nach Selbstverwirklichung und sinnhaftem Tun. Die Experten bestätigen auch eine Parallelität von dialogischer und monologischer Kommunikation, diese allerdings im Sinne des quasi-dialogischen Ansatzes, bzw. sehen den Monolog in dieser Form als Instrument des Dialoges. Um das dialogische Prinzip im System Unternehmen letztlich erfolgreich etablieren zu können und messbar zu gestalten, muss ein gesellschaftlicher Rahmen geschaffen werden, der die Spielregeln für das Miteinander formuliert.

Die empirischen Ergebnisse fließen in ein Best Practice Modell der Internen Kommunikation, das zur Überprüfung einer Fallstudie der Firma Philips gegenübergestellt wird. Innerhalb der Fallstudie werden Optimierungspotenziale identifiziert, die wiederum die zentrale Erkenntnis bekräftigen, dass die Akzeptanz des dialogischen Prinzips in der Internen Kommunikation nur möglich wird, wenn Interne Kommunikation als Erfolgspotenzial definiert und messbar gemacht werden kann. Die Ergebnisse belegen sowohl die Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial als auch die Messbarkeit desselben.

Das Best Practice Modell der Internen Kommunikation basiert dabei auf folgenden Faktoren:

- Der dialogorientierten Unternehmenskultur mit (quasi-dialogischen) Monolog als Werkzeug des Dialoges,
- dem Stellenwert der Internen Kommunikation und damit verbunden der klar definierten operativen Zuständigkeit für die Interne Kommunikation (Kommunikation als Chefsache)
- dem Einsatz der richtigen Instrumente / Werkzeuge innerhalb der Internen Kommunikation
- den richtig priorisierten Inhalten der Internen Kommunikation
- den Kontrollmechanismen
- der Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters und die Akzeptanz desselben als mündiger Teilnehmer des Systems
- dem ausgewogenen Verhältnis zwischen Management / Führungsebene und Mitarbeitern
- der Handhabung des Konfliktmanagements
- der kulturellen Vielfalt und
- der Flexibilität des Unternehmens

Mithilfe theoretischer Studien sowie einer Expertendiskussion nach Delphi und des daraus abgeleiteten Best Practice Ansatzes können die Forschungsfragen und damit auch die Arbeitshypothese positiv beantwortet werden.

So kann festgehalten werden: Nur eine dialogorientierte Kommunikation, die innerhalb von definierten Rahmenbedingungen etabliert wird, kann die Basis für ein wirtschaftlich erfolgsorientiertes System *Unternehmen* schaffen. Monologische Strukturen im Sinne des quasi-dialogischen Ansatzes von Grimm (vgl. Grimm 2008) dienen dabei als Instrument, um gemeinsam erarbeitete Botschaften innerhalb eines dialogisch orientierten Systems rasch an den Rezipienten heranzutragen und dort zu verankern. Durch diesen Mechanismus wird der Einsatz der Ressource Kommunikation optimiert und freie Ressourcen geschaffen. Diese Ressourcen ermöglichen wiederum eine Konzentration auf weiteres Optimierungs- und/oder Innovationspotenzial und garantieren dadurch den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg des Systems.

# Einleitung

---



## 2. Einleitung

*Die Menschheit zur Freiheit bringen, das heißt, sie zum Miteinander reden bringen.*

*Karl Jaspers*

Kommunikation als Freiheitsbringer, ins Heute übersetzt, könnte bedeuten, Kommunikation als Kreativ- und auch Produktivkraft für ein System wie ein Unternehmen zu nützen. Dabei ist die Kommunikation aber dennoch ein ungeliebtes Stiefkind in vielen Unternehmen. Phrasen wie „offene Türen, Kommunikation ist wichtig oder kommunikative Events an sich“ hört und sieht man allerorts und es findet sich das Nichtssagende. Externe Kommunikation, oftmals prolongiert als Werbung, zeichnet sich zumindest in der Definition von Zielgruppen und Kontrollmechanismen aus. Kontrolle insoferne, als dass Unternehmen versuchen ein Ursache-Wirkung-Prinzip abzuleiten und somit überprüfen, ob eine Maßnahme Erfolg etwa in Form von Umsatzerhöhung gebracht hat oder nicht. Die Interne Kommunikation ist einerseits oft nichtssagend, da weder der Begriff an sich, noch eine Zielgruppe definiert wird und – so die These des Autors - schon gar nicht überprüft wird, ob die Botschaft beim Empfänger angekommen ist. Wie auch, mag sich einer fragen, wenn wir gar nicht wissen, welche Botschaft wir senden wollen und vor allem an wen und mit welcher Wirkung. Hierbei ist auch zu berücksichtigen, dass die Sprache an sich nicht offenbart, was der wirkliche Gedanke ist oder wie es Alvesson ausdrückt: In addition, language can hardly mirror exactly what is on someone's mind, and language conventions for expressions easily take over. (Alvesson 2004: 5) und andererseits ist Interne Kommunikation oft pauschalierend. Es wird oft das monologische Prinzip der Anordnung oder der strukturierten persuasiven Kommunikation für alle Situationen angewandt oder versucht umzusetzen. Viel zu oft leben und handeln Management und Mitarbeiter aber in getrennten Welten, sowohl von der sozialen Herkunft her als auch im Grundverständnis der Bedürfnisse. Dies führt dazu, dass die Kommunikation im Wesentlichen zu komplex ist, um nur ein Kommunikationsprinzip anwenden zu können. Auch ergeben sich in der Alltagskommunikation verschiedene Situationen oder vielmehr verschiedene Kommunikationswelten, die nicht pauschalierbar sind. Der Mensch verwehrt sich letztendlich auch persuasiver Kommunikation, die zu Reaktanz und Ablehnung führt (vgl. Grimm 2008).

Ein Hauptproblem aus Sicht des Autors ist auch, dass Kommunikation eben nicht als wesentliche Basis eines Systems (im Sinne Luhmanns) und damit weiterführend nicht als Erfolgsfaktor wahrgenommen wird. Schwer quantifizierbar, ist es für viele nicht greifbar und in einer Zeit von kurzfristigen Erfolgen und der Orientierung nach Börsekursen zu komplex, um sich damit zu beschäftigen. Aber selbst wenn in Unternehmen Kommunikation als Komponente des Erfolgs, aber hier vor allem hinsichtlich der Außenwirkung des Unternehmens selbst, wahrgenommen wird, so wird die Interne Kommunikation an sich – aus eigener Erfahrung des Autors - sehr oft mangelhaft im Sinne der oben erwähnten Produktivkraft betrieben bzw. ist diese, wie auch eine IKP-Studie zeigt, noch nicht verankert. So wie es auch Schmidt darstellt, unterschätzen offenbar noch viele Unternehmen die Bedeutsamkeit von – vor allem der Internen - Kommunikation für ihren Erfolg. „Kommunikation sei der wichtigste Rohstoff jedes Unternehmens und bilde die Voraussetzung jeden Unternehmens. Kommunikation sei der Vollzug des Unternehmens und stelle – in modernen Medienkulturgesellschaften – deren wichtigste Produktivkraft dar“ (Schmidt 2000: 141). Ergänzend zu Schmidts Aussage sieht auch Quirke zwischen der Qualität der Internen Kommunikation und erhöhter Rentabilität einen starken Zusammenhang, denn Mitarbeiterloyalität und Kundenloyalität seien eng miteinander verbunden. Wenn Mitarbeiter ihre Gesamtrolle im Unternehmen begriffen hätten, seien sie zu 91% bereit, aktiv am Erfolg mitzuarbeiten. Benötigt würde dazu ein Netzwerk des Wissens: „Hier ist die Interne Kommunikation gefragt“ (Quirke 2000).

Noch drastischer drückt es Berghoff aus. „Ohne Interne Unternehmenskommunikation – mit der Aufgabe des Informationsaustausches – sei keinerlei innerbetriebliche Koordination und Kooperation möglich“ (Berghoff 2000: 169). Franz Klöfer bestätigt die soeben angeführten Definitionen in einem Interview anhand des Fachkräftemangels in Deutschland im Jahr 2008: „Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird wieder einmal deutlich, wie wichtig gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind, die sich an ihren Arbeitsplätzen wohl fühlen. Sie sind in hohem Maße leistungsbereit und steigern somit die Produktivität“ (Berg et al. 2008: 15).

*Wie kann Interne Unternehmenskommunikation nun als für den Erfolg verantwortliche Kraft messbar gemacht werden?*

Die Schwierigkeit liegt nun darin, diese wichtige Produktivkraft Kommunikation als solche erlebbar zu machen, eine Strategie dafür zu entwickeln und letztendlich messbar einzuordnen.

Die hier vorliegende Arbeit hat zum Ziel, den Begriff der Unternehmenskommunikation zu definieren, den Status Quo und die eingesetzten Mitteln, d.h. verwendete Medien, zu identifizieren, und einen Ansatz für erfolgreiche Kommunikation im Unternehmen zu erarbeiten. Schwerpunkt dabei ist die Betrachtung des dialogischen Prinzips. Der Dialog als Philosophie und Mittel, Kommunikation im Sinne einer treibenden Innovationskraft zu leben. Der Dialog soll Offenheit für die Andersheit des Gegenübers symbolisieren. „This idea of the value of the unstintingly unreserved encounter with the ineffably other is central to dialogic perspectives regardless of their approach to strategy. The dialogic perspective exemplified in different ways by Bakhtin, Buber, and Levinas is thus oriented toward “alterity.” At root, dialogue as envisioned by these three admittedly very different theorists is premised upon the connection of self with other“ (White 2008: 8f). Wie kann Dialog hierbei genutzt werden? Muss der Dialog dabei geleitet bzw. moderiert werden, ist es eine Philosophie, die die Unternehmenskultur als solche prägt? Wie kann der Dialog den oben erwähnten verschiedenen Kommunikationswelten begegnen? Das sind die Fragen der hier vorliegenden Arbeit.

Der Dialog kann unter Umständen als Methode dienen, innerhalb eines Unternehmens den Rahmen für verschiedene Kommunikationswelten zu schaffen. D.h. durch eine offene Einstellung und die Bereitschaft für Neues können Kommunikationswelten für die verschiedensten Bedürfnisse entstehen, in denen sich der einzelne Mitarbeiter abhängig von seiner Funktion, der Situation oder Rolle wieder findet.

*Gibt es ein Rezept für erfolgreiche Interne Kommunikation?*

Es gibt sicher kein Patentrezept, da Kommunikation wie erwähnt zu vielfältig ist und jedes Unternehmen, jede Kultur andere Bedürfnisse und Rahmenbedingungen besitzen. Ziel der Arbeit ist es aber, mittels der Ergebnisse einen Weg in Form eines

Modells<sup>1</sup> zu skizzieren, der Anleitung sein soll, Unternehmen einen Anhaltspunkt zu geben, die zitierte Produktivkraft positiv für den langfristigen Unternehmenserfolg zu nutzen, und auch als Ausgangspunkt dient, in dieser Hinsicht weiter zu forschen. So wie es Burgstahler (vgl. Burgstahler 2001) in ihrer Studie schreibt. „Der konkrete Nutzen schlägt sich nieder in: rascher Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung, beschleunigter Umsetzung von Planung und Projekten, Steigerung der Produktivität bei Veränderungsprozessen und hoher Mitarbeitermotivation und -loyalität“ (Burgstahler 2001: 9).

#### *An wen richtet sich diese Arbeit?*

Abschließend sei an dieser Stelle ein Zitat von Berghaus (vgl. Berghaus 2003) aufgegriffen, die eine Unpräzision der deutschen Sprache aufzeigt und meint: „Wenn beispielsweise von „einem Beobachter“ die Rede ist, so kann das bedeuten:

- entweder ein männlicher Beobachter im Gegensatz zu einer weiblichen Beobachterin oder
- im traditionellem Sprachgebrauch – ein Beobachter schlechthin unter Einschluss von männlich und weiblich. In diesem Buch ist immer die zweite Möglichkeit gemeint.“

Diesem letzten Satz möchte sich der Autor der hier vorliegenden Arbeit anschließen.

---

<sup>1</sup> Zur Definition eines Modells siehe auch Burkart (Burkart 2002: 490): „Unter einem Modell versteht man ein theoretisches Konstrukt, mit dem versucht wird, einen Gegenstand oder einen in der Realität ablaufenden Prozess in seinen Grundzügen darzustellen. [...]“

### **3. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise**

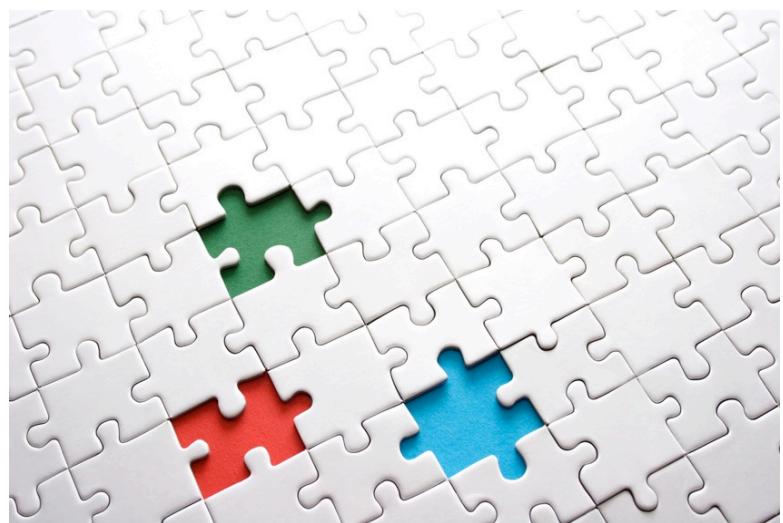
Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in vier Teilbereiche, wobei im ersten Teil die Basis der Arbeit aufgrund von Einordnung der Begriffe und Ableitung der verschiedenen theoretischen Ansätze geschaffen und ein Nenner für die hier vorliegende Arbeit gefunden wird.

Der zweite Abschnitt stellt den empirischen Teil der Arbeit dar, der einerseits die Darstellung der verwendeten Methoden als auch den Ablauf und die Ergebnisse derselben zum Inhalt hat. Der empirische Teil setzt sich dabei aus einer qualitativen Expertenbefragung mittels Delphimethodik zusammen, wobei diese auf die Erkenntnisse einer quantitativen Erfassung mittels Telefonumfrage der Firma IKP und anderer Studien und Erkenntnissen basiert. So soll sicher gestellt werden, dass aufgrund vorliegender Ergebnisse der Status Quo aus österreichischer Sicht einfließt und durch die Delphimethodik diese Ergebnisse kritisch betrachtet und zukünftige Trends diskutiert werden. Im Mittelpunkt der Befragung und abgeleitet von obigen Erkenntnissen wird aber die Frage stehen, ob und wie Interne Kommunikation unter besonderer Berücksichtigung des dialogischen Prinzips als strategischer Erfolgsfaktor eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse der Studie werden im dritten Teil in einem Benchmarking mit einer Fallstudie von Philips Österreich und auf Basis einer Internen Mitarbeiterbefragung der Firma Philips entgegen gesetzt, um so einerseits im vierten Teil der Arbeit die kumulierten Ergebnisse des zweiten Teils darzustellen als auch andererseits mittels der Benchmarkingmethodik eine GAP-Analyse durchzuführen und so ein Modell für messbar erfolgreiche Kommunikation zu skizzieren. Dieses Modell soll ein erster Schritt in Richtung Aufwertung der Internen Kommunikation per se und deren Bedeutung als strategischer Erfolgsfaktor sein.

Daraus abgeleitet soll sich auch eine Hilfestellung, quasi ein Leitfaden, für Unternehmen ergeben, um die Interne Kommunikation im Sinne des Produktivitätsfaktors *Kommunikation* strukturieren und optimieren zu können. Letztendlich soll diese Arbeit die Basis für weitere Vertiefungen und Forschungen hinsichtlich der Internen Unternehmenskommunikation liefern.

## Abschnitt 1: Fragestellung

---



## 4. Forschungsfragen

Große Konzerne wie auch klein- und mittelständische Unternehmen gestalten eine Strategie für Ihre externe Kommunikation zu Kunden, Lieferanten, Stakeholdern und anderen. Die Interne Kommunikation mit den Mitarbeitern und generell der Beteiligten untereinander wird in der Praxis – so die Beobachtung und Behauptung des Autors - sehr oft mangelhaft bis gar nicht definiert, in einer strategischen Ausrichtung betrachtet und vor allem nicht gemessen. Kommuniziert wird im Sinne von Watzlawick immer, die hier entstehende Frage ist nur, in welchem Ausmaß die Energie der Kommunikation überhaupt von Unternehmen genutzt wird.

Aufgrund eigener Berufserfahrung des Autors und Erfahrung in Beratungsprojekten soll daher in dieser vorliegenden Arbeit die Frage nach dem Erfolgsfaktor *Interne Kommunikation* und dies besonders unter Betrachtung des dialogischen Prinzips gestellt werden. Hier sei auch die Frage angemerkt inwiefern eine dialogisch orientierte Unternehmenskommunikation zum Unternehmenserfolg per se beitragen kann bzw. beträgt.

Die Fragen, die hier gestellt und durch Eingrenzung und Begrenzung der Begrifflichkeiten und des empirischen Teiles beantwortet werden sollen, sind:

### 4.1. Status Quo

- Wie definiert sich Kommunikation an sich und Interne Kommunikation im Speziellen?
- Welche Bedeutung stellt Interne Kommunikation für das Management, welche für den Mitarbeiter dar?
- Was bedeutet für Unternehmen, am Beispiel des Marktes Österreich, Interne Kommunikation im Sinne der Wertigkeit und der Priorität?
- Welche Bedeutung hat ein integrierter Multi-Channel-Ansatz für die Interne Kommunikation?
- Welche Faktoren, wie z.B. Organisation und Infrastruktur, beeinflussen die Interne Unternehmenskommunikation positiv als auch negativ?
- Welche Kommunikationskanäle werden in Unternehmen genutzt?
- Werden in Unternehmen Ziele für Interne Kommunikationsmaßnahmen definiert und gemessen?

- Wird Interne Kommunikation im Sinne des Marketing Controllings als strategisches Erfolgspotenzial gesehen und genutzt?

#### **4.2. Zukunft**

- Erlebt die Interne Kommunikation einen Wandel von Anordnung zur Selbstorganisation, d.h. von Monolog zu Dialog
- Wie ist der Interne Kommunikationsprozess im Sinne des dialogischen Prinzips zu gestalten, um die Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor messbar zu machen?
- Wie wichtig ist im Zusammenhang von Globalisierung und zunehmender Flexibilisierung aller Lebensbereiche die Interne Kommunikation im Sinne des dialogischen Prinzips für ein Unternehmen?

#### **4.3. Messbarkeit**

- Ist Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial definier- und messbar?
- Wenn ja, welche Messkriterien sind hier anzuwenden?
- Welche Bedeutung hat Messung / Controlling im Sinne der Internen Kommunikation?
- Wie beeinflusst das strategische Erfolgspotenzial Interne Kommunikation den langfristigen Erfolg eines Unternehmens?

#### **4.4. Steuerung**

- Welche Steuermechanismen lassen sich aus dem Erfolgspotenzial Interne Kommunikation – vor allem im Sinne des dialogischen Prinzips - ableiten?
- Was bedeutet in diesem Zusammenhang Best Practice, d.h. wie definiert sich der optimale Interne Kommunikationsprozess?
  - Welche Rahmenbedingungen sind dafür wichtig?
  - Welche Werkzeuge / Maßnahmen sind dafür einzusetzen?

#### **4.5. Umsetzung**

Wie kann das Gap zwischen Best Practice und Status Quo überwunden und erfolgreich umgesetzt werden?

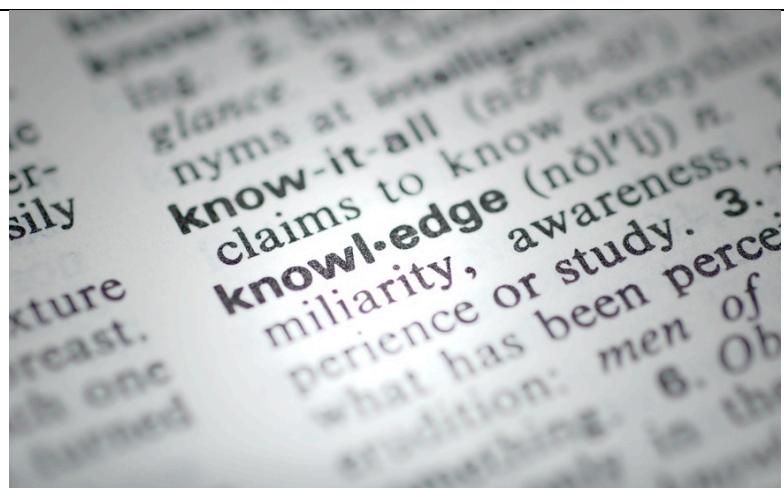
- Wie sind die Rahmenbedingungen für den internen Kommunikationsprozess zu definieren?
- Wie kann Interne Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter vermitteln und als Instrument des gemeinsamen Erfolges verwendet werden?
- Wie sind Prozesse für die Interne Kommunikation zu gestalten und wie werden die Mitarbeiter bestmöglich davon in Kenntnis gesetzt?
- Was ist bei der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie in der Internen Kommunikation zu beachten und wie ist diese bestmöglich umzusetzen?

#### **4.6. Arbeitshypothese**

Abgeleitet von den oben angeführten allgemeinen Fragen im Zuge des hier bearbeiteten Themas definiert sich die zentrale Hypothese, wie folgt.

**Im Rahmen der Unternehmenskommunikation eines vordergründig im Dienstleistungssektor angesiedelten Unternehmens ermöglicht, nur das dialogische Prinzip - in Abgrenzung zu monologischen Kommunikationsstrukturen - die Interne Kommunikation eines Unternehmens als positiven Erfolgsfaktor im Sinne des wirtschaftlichen Erfolges zu nutzen.**

## Abschnitt 2: Theoretische Basis



## 5. Definition der Kommunikation

### 5.1. Begriffsbestimmung Kommunikation

Kommunikation ist wie eingangs geschrieben einer der schwierigst zu fassenden Begriffe. Viel ist bisher geforscht worden, um Kommunikation zu untersuchen und zu definieren, inwieweit Kommunikation beeinflusst, ankommt und Ereignisse bewirkt. Dennoch wird der Begriff per se bei hundert Befragten wahrscheinlich hundert Mal verschieden aufgefasst und definiert. Blickt man in das System *Unternehmen*, in welcher Form und mit welchen Inhalten und vor allem wer mit wem nicht kommuniziert, so sieht man meist ein Bild des Unverständnisses der Kommunikatoren untereinander.

*Wie kommt es dazu, dass Kommunikation in Unternehmen oft so schwierig ist?*

Die externe Kommunikation wird hinsichtlich Zielgruppen, Werbeproblem, Corporate Identity und anderen Parametern definiert und dieser Vorgang als notwendig angesehen. Die Interne Kommunikation wird – so scheint es als provokante These formuliert - hingegen als *unproduktiv* bzw. als *ein notwendiges Übel* betrachtet. Eine Folge davon ist eine etablierte Professionalisierung hinsichtlich der externen Kommunikation, sowie der Akzeptanz externer Beratung für Werbe-, PR oder Designmaßnahmen. Das System *Unternehmen* vertreten durch die Führungsebene hat gelernt, dass die extern orientierte Kommunikation mit den Konsumenten, Kunden und Lieferanten ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges und auch messbar ist. Die Interne Kommunikation als Instrument der Steuerung findet allerdings nur langsam ihre Verankerung im Unternehmen. Ein Hinweis für den Stellenwert der Internen Kommunikation ist unter anderem, dass sie in Managementratgebern - am Beispiel der Top 100 Management Tools (vgl. Schawel/Billing 2005) veranschaulicht - keinen Eingang als eigener Punkt bzw. *Tool* findet. Es entsteht der Eindruck, dass die Humanressource Mitarbeiter für ein entsprechendes monetäres Entgelt als zu funktionierende Ressource betrachtet wird. Eine Reflexion der Aufgabenstellung oder einfach nur ein kommunikativer Austausch der Mitarbeiter im Rahmen einer an dieser Stelle als Synonym genannten Kaffeepause wird vom Management eher argwöhnisch betrachtet und die Konzentration der Mitarbeiter auf die Fachaufgabe ohne Verschwendungen zeitlicher Ressourcen für die Kommunikation untereinander als Ziel anvisiert. Dies erinnert mehr an die frühe Phase der Industrialisierung als an

moderne Unternehmensführung und steht auch im Widerspruch zu einer Aussage Begers. „Für den selbstbewußten Menschen der modernen Industriegesellschaft ist es [...] nicht mehr ausreichend, lediglich (Arbeits-) Anweisungen entgegen zu nehmen. Mitarbeiter wollen zunehmend darüber informiert sein, *warum* sie die ihnen zugewiesenen Tätigkeiten ausüben. Die Frage des Mitarbeiters nach dem *Warum* reflektiert den Wunsch, die eigene Tätigkeit als sinnvoll erleben zu können“ (Beger 1989: 124).

## 5.2. Die Kommunikation als Basis des Systems

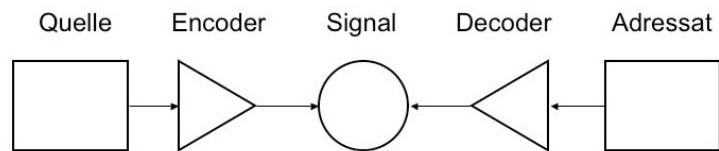
Dass die Kommunikation nach Luhmann aber der Kit des Systems bzw. das Basiselement des Systems an sich ist, ohne die ein solches gar nicht existiert und vor allem das Management des sozialen Systems *Unternehmen* ohne Kommunikation nicht fähig wäre, das Unternehmen grundsätzlich und darüber hinaus auch erfolgreich zu leiten, wird oftmals nicht erkannt.

Wie bereits von Noelle Neumann, Schulz und Wilke angeführt, basiert die Kommunikation auf Gemeinsamkeiten, wobei der Kommunikationsprozess als solcher über drei Ebenen transportiert wird. Diese Ebenen definieren sich auf einer *grundsätzlichen Verbindung* um Signale übermitteln zu können, einer *Beziehungsebene*, die durch Erwartungen definiert wird und so Informationen entstehen lässt, weiters aus „*übereinstimmenden Kognitionen*, d.h. Wissen, Erfahrungen, Bewertungen, usw., aus denen sich die Erwartungen ableiten und den Signalen Bedeutung verleihen“ (Noelle Neumann, Schulz und Wilke 2002: 98f). Und es steckt eine bestimmte Absicht und damit verbunden eine Folge hinter der Botschaft.

Kommunikation ist somit nach Noelle Neumann, Schulz und Wilke „ein Prozess“ und „die Kommunikation bestärkt in der Regel die vorhandene Gemeinsamkeit an Erfahrungen oder stiftet neue Gemeinsamkeiten“ (Noelle Neumann, Schulz und Wilke 2002: 98).

Der allgemeine Kommunikationsbegriff selbst und das dahinter liegende Modell werden nicht nur in der zwischenmenschlichen Kommunikation, sondern z.B. auch in der technischen Kommunikation, in der Informationstechnologie und anderen angewandt.

Den Prozess der Kommunikation und die damit verbundenen Bestandteile hat Lasswell bereits 1948 definiert. „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1948) D.h. welcher Sender schickt welchen Nachrichteninhalt über welches Medium, also TV, eMail, persönliches Gespräch, etc., an welchen Empfänger mit welchem Effekt, also welchem Ergebnis. Letztendlich war und ist die Lasswell-Formel die erste Definition eines noch heute gültigen Sender-Rezipienten-Modells. Ein spezifisches Modell aus mathematischer Sicht entwickelte Shannon ebenfalls 1948, welches von Schramm 1954 abstrahiert wurde und in bekanntes Schemata definiert wurde.



**Abbildung 2: Sender-Rezipient-Modell nach Schramm**

Im persönlichen Gespräch ist der Mensch Quelle/Sender und Verschlüsseler bzw. Empfänger und Entschlüsseler. „Im Kommunikationsmodell von Shannon ist ein Element enthalten, das er Störquelle (noise source) nennt“ (Noelle Neumann, Schulz und Wilke 2002: 98). Diese Störquelle erleben wir tagtäglich auch in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Eine Störung kann eine Ablenkung während des Gespräches aber auch eine generelle Ablehnung des Senders sein. Die Ablehnung des Senders begründet sich im Unternehmensalltag durch die noch immer existierende Kluft bzw. das Misstrauensverhältnis zwischen Management und Mitarbeiter. Nun kann die Botschaft des Senders bei der strukturierten Unternehmenskommunikation im Falle eines einstufigen Kommunikationsprozesses durch die direkte Übermittlung der Botschaft und einer unmittelbar damit verbundenen Rückkopplung unter Umständen überprüft werden.

Im zwei- oder mehrstufigen Kommunikationsprozess, in dem die Botschaft über einen Mittler (Opinion Leader) transportiert wird, kommt es oft zu einer verzerrten Botschaft, je unklarer und interpretierbarer, desto verzerrter. Die Besonderheit der Mittlerrolle wird im Falle der Internen Unternehmenskommunikation nur – so die These – selten bis gar nicht differenziert behandelt. Durch fehlende

Rahmenbedingungen und Vertrauen verstärken sich ein negativer Effekt und vor allem die Kluft in einem Misstrauen gegenüber der Botschaft. Dieses Misstrauen kann durch regelmäßige Berichterstattung in den Medien z.B. über explodierende Managergehälter, kurzfristige Managementverträge und – im Falle einer Aktiengesellschaft - Konzentration auf den Shareholder Value, also die Aktionäre, noch verstärkt werden.

Letztendlich führt die Störung, wie aus oben erwähnter Kommunikationstheorie bekannt, zu einem Informationsverlust. Gerade dieser Informationsverlust kann – so die These dieser Arbeit - nun in der Internen Unternehmenskommunikation wesentlichen Schaden anrichten, indem das Erfolgspotenzial in Form der Mitarbeiterressource brach liegt. Alleine dadurch, dass Botschaften vom Management an Mitarbeiter durch monologisch persuasive Gesprächstrukturen geprägt sind und von der fehlenden Rahmenbedingung des gegenseitigen Vertrauens überlagert werden, kann es zum Misserfolg des Gesamtunternehmens führen.

Denn in weiterer Folge geht es ja nach Lasswell nicht nur um die Übermittlung der Botschaft und dass die Botschaft möglichst ohne Störung und damit ohne Verlust übertragen wird, sondern auch um den Effekt. Lasswell wies darauf hin, wie auch Burkart anführt (Burkart 2002: 493), dass jede Fragestellung einen Forschungsbereich anspricht. Hier interessieren im Rahmen der vorliegenden Arbeit vor allem auch der Effekt, also die Wirkungsforschung, und deren Überprüfbarkeit. Ganz besonders im Zusammenhang der Internen Kommunikation eines Unternehmens wird ja nicht nur kommuniziert um des Kommunizierens willen, sondern vor allem um einen Effekt zu erreichen. „Interne Kommunikation ist kein Selbstzweck und hat nach wie vor eine dem Unternehmen dienende Funktion“ (Berg et al. 2008: 15). Dieser Effekt kann z.B. sein, Mitarbeiter über Vorgänge im Unternehmen zu informieren und dadurch ein besseres Verständnis, klare und effiziente Prozesse zu schaffen. Oder aber auch Mitarbeiter durch Botschaften wie durch ein Lob zu höheren Leistungen zu motivieren. Damit aber dieser Effekt entstehen kann, müssen wie anfangs erwähnt übereinstimmende Kognitionen vorhanden sein. Auch Habermas spricht ja von der „Produktivkraft Kommunikation, die durch die Verständigungsleistung gesellschaftliche Solidarität und soziale Ordnung schafft“ (Habermas zitiert aus Burkart / Hömberg 2004: 13). Auch wenn Habermas in seiner Abhandlung Unternehmen aus der Lebenswelt ausschließt und dieses System *Wirtschaft*, zu der

ja Unternehmen gehören, nur in Zusammenhang mit strategischer Kommunikation sieht, so sieht der Autor dies als Ansatz hier dem Gedanken Luhmanns zu folgen, der nur ein System mit vielen Komponenten sieht. Dabei schließt sich aus Sicht des Autors trotz kontroversieller Sichtweisen von Habermas und Luhmann – so wie es auch Berghaus beschreibt (vgl. Berghaus 2004) – an dieser Stelle nicht aus, sondern stellt einen Ansatzpunkt dar, das System *Wirtschaft* enger mit der Lebenswelt und deren Grundprinzipien zu verknüpfen. D.h. aus Sicht des Autors ist Kommunikation auch Grundvoraussetzung für die Teilöffentlichkeit *Unternehmen*.

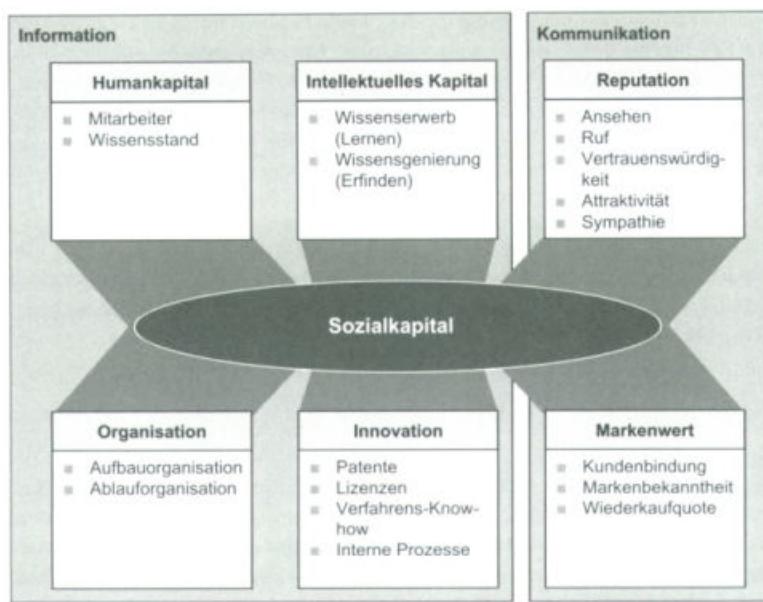
Daher sei als Grundlage dieser Arbeit unbestritten, dass Kommunikation ein unumgängliches Element für die Existenz von Unternehmen und die Basis für den Erfolg desselben darstellt, wenn einerseits die Grundprinzipien der Lebenswelt Habermas und andererseits die Wichtigkeit der Kommunikation gesehen werden. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass Kommunikation der Kit bzw. somit die Grundlage des Systems ist und Interne Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor bzw. die Basis für den Erfolg eines jedes Unternehmen ist, dann ist hierbei zu berücksichtigen, dass „Kommunikation ein Prozess ist, der stets ein Gegenüber, einen Kommunikationspartner impliziert [...]“ (Burkart / Hönberg 2004: 12). Diese Aussage impliziert bereits das Wort *Partner*. So wie es Habermas in seiner Theorie des kommunikativen Handelns beschreibt, gilt als Grundvoraussetzung der Kommunikation in der Lebenswelt, dass die Gesprächspartner die Ansprüche der Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit befolgen.

Wenn diese Grundprinzipien hinsichtlich der verständigungsorientierten Kommunikation nicht berücksichtigt werden oder werden können, dann folgt nach Habermas die strategische Kommunikation des Systems *Wirtschaft*. D.h. in diesem Fall, dass nach Habermas in Unternehmen niemals eine verständigungsorientierte Kommunikation, sondern die strategische Kommunikation in einem Wechselspiel von offen und verdeckt strategischer Kommunikation vorherrscht, was wiederum das eingangs erwähnte Misstrauen zwischen den Gesprächspartnern forciert. Hier scheint vonseiten des Managements, also der Unternehmensführung, sehr oft die Denkweise in Anlehnung an die Psychologie real zu sein, dass der Mensch auf Außenfaktoren, also Reize wie Drohungen oder Lockungen nur in einem Verhaltensmuster reagiert und so steuerbar ist. Wer aber nach Grimm zumindest „den quasi-dialogischen Charakter der Medienrezeption missachtet, scheitert gerade deshalb, weil ihn strategische Kommunikationsabsichten umtreiben und dazu

verführen, semantisch störende Elemente aus der Kommunikation zu eliminieren“ (Grimm 2008: 321). Betrachtet man dies in weiterer Folge aus der Sichtweise des Ansatzes des symbolischen Interaktionismus nach George Herbert Mead, dann eröffnet sich ein neuer Blickwinkel in der Betrachtung des Erfolgsfaktors Interne Kommunikation. Gegenüber der Psychologie reagiert der Mensch nach Mead (vgl. Burkart / Hömberg 2004) nicht einfach nur auf Faktoren von außen, sondern nimmt Faktoren von außen auf, setzt sich damit auseinander, deutet das Wahrgenommene anhand des Erlebten und seiner Bedeutungen, interpretiert das Wahrgenommene neu und entwickelt darauf aufbauend eine Handlungsstrategie. Gerade dies wird durch die oben angeführten Überlegungen Grimm’s zum Stimulus-Response-Modell bestätigt, indem er die linear-analoge Interpretation des Modells verwirft (vgl. Grimm 1999) und dieses quasi-dialogisch umdeutet. „[...] wobei die Rezeptionsvorgabe Meinungen und Bewertungen offeriert, die vom Rezipienten mit bestimmten Freiheitsgraden der Interpretation und durch Zutaten eigener Bewertung beantwortet werden“ (Grimm 2008: 318). Der Mensch ist also nicht rein reaktiv, sondern ein handelnder Organismus. So wie oben in Anlehnung an Habermas angeführt, behauptet der Autor, dass ein Einverständnis in der Kommunikation, dass ein wirkliches Verstehen der Botschaft, eine Grundvoraussetzung ist, Interne Kommunikation als Erfolgsfaktor sehen und einsetzen zu können. Dies bedeutet auch ein anspruchsvolleres Auseinandersetzen mit den Mitarbeitern, dem Humankapital des Unternehmens, aber auch die Offenheit andere Meinungen zuzulassen.

An dieser Stelle ist auch nochmals die eingangs erwähnte Lasswellformel aufzugreifen. Wichtig in der strukturierten Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Mitarbeiter ist – so wie in der Außenkommunikation - die Botschaft Zielgruppen orientiert zu senden, um so eine übereinstimmende Kognition zu erreichen. Vor allem, da die ausgesendete Botschaft, der Stimulus, nicht bei allen Rezipienten die gleiche Reaktion auslöst. Dazu ist aber auch eine Beschäftigung mit den Gesprächspartnern und deren Umfeld, Werten und definierten Bedeutungen notwendig. Und darüber hinaus müssen, wie oben erwähnt, auch die Grundsätze der kommunikativen Kompetenz gelten, die laut Habermas die Kommunikations- und Verständigungsfähigkeit darstellt. Dieses anspruchsvollere Auseinandersetzen mit den Gesprächspartnern bedeutet auch vom zeitlichen Faktor her eine langfristige Betrachtung, die aber durch das für das Unternehmen generierte Sozialkapital als gerechtfertigt erscheint.

Der Begriff des Sozialkapitals wird in der Literatur meist aus Controlling-Sicht betrachtet. Der Begriff wird von Piwinger und Porak dabei als der „durch Information und Kommunikation maßgeblich generierte Anteil des immateriellen Unternehmenswertes“ (Piwinger / Porak 2005: 14) beschrieben. Sie definieren in diesem Zusammenhang die Kommunikation als maßgeblichen Unternehmenswert, indem sie auf die Wichtigkeit derselben verweisen. „Da Kommunikation direkt oder indirekt einen Großteil des gesamten Wirtschaftens ausmacht, kann das Sozialkapital als Bindeglied zwischen den übrigen immateriellen Vermögenswerten angesehen werden“ (Piwinger / Porak 2005: 14).



**Abbildung 3: Sozialkapital als Bindeglied immateriellen Vermögens nach Piwinger und Porak 2005**

Piwinger und Porak fokussieren sich dabei in ihrer Abhandlung auf die externe Unternehmenskommunikation, dennoch verweisen sie indirekt auf die Interne Kommunikation als Bindeglied und grenzen den Kommunikations- vom Informationsbegriff ab, indem sie Kommunikation als Mittel zum Aufbau von Beziehungen beschreiben. Anhand der Abbildung ist auch zu erahnen, dass die Interne Kommunikation auf die externe Wirkung abstrahlt und so Reputation und Markenwert maßgeblich beeinflusst. Piwinger unterstreicht dies auch in einer gemeinsamen Arbeit mit Zerfaß. „Kommunikationsfähigkeit bedeutet auch immer Beziehungsfähigkeit. Marktstellung und Marktgeltung werden nicht allein von Produkten und Dienstleistungen geprägt, sondern hängen entscheidend von

vorökonomischen Werten ab wie guter Ruf, gesellschaftliches Ansehen, Tradition und Glaubwürdigkeit. Es wäre ein Fehler sie als Sekundärtugenden anzusehen. Über sein Image und das diesem zugrunde liegende Selbstverständnis definiert ein Unternehmen auch seine Rolle in der Gesellschaft" (Piwinger / Zerfaß 2007: 8). Vergleicht man dazu auch die Ansätze Luhmanns, so existiert das Unternehmen als System durch Kommunikation, definiert sich über seine Umwelt, in diesem Fall der Gesellschaft und vice versa (vgl. dazu auch Punkt 6.3). Kommunikation ist eindeutig die Basis des Unternehmensseins an sich und all seiner davon abgeleiteten ethischen, wie auch Kapitalwerte. Es gilt daher, wie oben angeführt, eine gemeinsame Basis für die Verständigung zu finden. Dies bedeutet auch gemeinsam Erlebtes zu schaffen und sich mit dem Gegenüber, also dem Gesprächspartner auseinander zu setzen. Dieses gemeinsame Erleben und das gemeinsame Verständnis, also der Rahmen für Kommunikation im System Unternehmen, führt zur näheren Auseinandersetzung mit dem Begriff der Internen Unternehmenskommunikation.

### **5.3. Der Begriff der Internen Unternehmenskommunikation**

Wie definiert sich nun der Begriff der Internen Unternehmenskommunikation und welche Definitionsbasis liegt dieser Arbeit zugrunde. Der Begriff per se wird sowohl unter dem Überbegriff der Public Relations, also der Öffentlichkeitsarbeit, als auch unter dem der Organisationskommunikation geführt, wobei letztere von Burkart wie folgt zusammengefaßt wird: „Die Organisationskommunikation wiederum gestaltet einerseits die verfassungskonstituierenden Beziehungen (mit einflussreichen Führungspersonal wie Vorstands- und oder Aufsichtsratmitgliedern), andererseits die Organisationsbeziehungen (mit weiteren Organisationsmitgliedern; das, was gemeinhin undifferenziert als *Mitarbeiterkommunikation* bezeichnet wird), wobei im ersten Fall typischerweise eher verständigungsorientierte Kommunikationsstile (z.B. direkte Gespräche, bei Zerfaß *Argumentation* genannt), im letzteren Fall eher persuasions- und informationsorientierte Stile (z.B. Mitarbeiterversammlungen, Mitarbeiterzeitschriften) im Vordergrund stehen“ (Burkart / Hömberg 2004: 160). Auf die Beziehungsebene wird im Folgenden näher eingegangen.

Generell ist die Interne Unternehmenskommunikation ein Bestandteil der Unternehmenskommunikation an sich, sei es nun die externe oder die Interne Kommunikation. Bei Meier findet man hierzu eine Definition, die dem Kern der

Internen Kommunikation – aus Sicht des Autors - sehr nahe kommt. „Interne Kommunikation ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmäßig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern sicherstellt“ (Meier 2002: 17).

Meier impliziert mit seiner Definition, dass die Interne Unternehmenskommunikation nicht nur der Informationsvermittlung, d.h. einer strukturierten Kommunikation, meist mit einem Top-Down-Ansatz versehenen Informationsweg, dient, sondern auch den Dialog mit dem Mitarbeiter eines Unternehmens fördern soll. Mitarbeiter sind hierbei „alle Akteure bzw. Rollenträger [...] die die Identität [des Systems Unternehmen] aktiv mitgestalten und an [...] der Umsetzung [der] Ziele beteiligt sind“ (Zerfaß zitiert nach Hegner 2001: 86). Dies deckt sich mit dem im vorhergehenden Punkt beschriebenen *gemeinsamen Erleben und Verständnis*.

Eine Definition der Internen Kommunikation findet sich auch durch im Stellenprofil des „internen Kommunikationsmanagers“ wie er von Schumann beschrieben wird. „Der interne Kommunikationsmanager plant und koordiniert systematisch die Kommunikation zwischen Management einerseits sowie Mitarbeitern, Abteilungen und Standorten anderseits. Er hat eine Art vermittelnde Funktion und ist für die Herstellung von Integrität zuständig. Dabei steht weniger die Medienkompetenz, als vielmehr die persönliche Kommunikation im Vordergrund. Der Kommunikationsmanager muss die Geschäftsführung und die Unternehmensziele verstehen, sie richtig interpretieren und daraus Strategien und Konzepte für eine erfolgreiche Kommunikation ableiten können“ (Schuhmann 2007: 283).

Vermittlung und Integrität stehen hier im Vordergrund. Integrität sei hier der Schlüssel für das Grundvertrauen zwischen Management und Mitarbeiter, um ein soziales System, wie ein Unternehmen, erfolgreich gestalten zu können, so wie auch Klöfer „Ehrlichkeit, Offenheit und Redlichkeit“ (Klöfer 2003: 36) als Basis dieses Prozesses nennt bzw. sei hier auch nochmals auf das Postulat Habermas verwiesen, der ja Verständigung nur möglich sieht, wenn „die jeweiligen Kommunikationspartner einander die *Wahrheit* ihrer Aussagen, die *Wahrhaftigkeit* ihrer Absichten und die *Richtigkeit/Angemessenheit* ihrer Äußerungen unterstellen“ (Burkart / Hömberg 2004: 152).

### *Wie soll die Interne Kommunikation bzw. der Prozess dafür nun aussehen?*

Dörfel beschreibt den Prozess bzw. die Art der Internen Kommunikation in seinem Vorwort mit folgenden Worten: „Klare, gradlinige und ehrliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist entscheidend für den Erfolg von Change Prozessen. Eine gute Informationsvermittlung innerhalb eines Unternehmens schafft Transparenz, Orientierung, Beteiligung, Integration und erhöht die Produktivität der Mitarbeiter“ (Dörfel 2007: 7). Wobei diese Aussage impliziert, dass kein Patentrezept für erfolgreiche Kommunikation existiert, sehr wohl wird aber die ständige Veränderung als wesentliches Merkmal der heutigen Zeit aufgegriffen und diese Veränderung im Sinne eines ständig notwendigen Change Managements zur Sprache gebracht. Veränderung ist ein sensibles Thema und wichtig um das „Schiff Unternehmen“ sicher zu steuern, wie Dörfel hierzu anmerkt. „Erst wenn die Mannschaft auf und unter Deck auf Kurs ist, ist das Schiff in der Lage, die Weltmeere sicher zu durchkreuzen und alle Ihre Ziele zu erreichen“ (Dörfel 2007: 8).

Das Weltmeer, gemeint ist natürlich die Weltwirtschaft, bewegt sich wie eingangs erwähnt in der Phase der Informationsgesellschaft, die durch die gewachsene Informationsflut, die Globalisierung und neue technologische Möglichkeiten der Informationsübermittlung und des Dialoges Mitarbeiter, also die Menschen selbst, vor neue Herausforderungen in der Internen Kommunikation setzt. Dadurch ist Verunsicherung und die Abgrenzung, so die Behauptung des Autors, gegen das Management ein Merkmal, dem die Interne Kommunikation als Erfolgsfaktor und Instrument der Steuerung begegnen muss.

Schick skizziert hier in und mit seinem Ansatz „der Geschäftsprozess Unternehmenskommunikation lässt sich analog des Kernprozesses eines jeden Wirtschaftsunternehmens beschreiben“ (Schick 2005: 8), eine Wertekette für das Steuerungsinstrument *Interne Kommunikation*, um einerseits die Wichtigkeit des Themas erkennbar und andererseits das Ergebnis messbar zu machen. Schwachpunkt aus Sicht des Autors ist allerdings der Fokus auf eine rein strukturiert betrachtete Kommunikation, die von der Unternehmensführung verordnet und für ein Ziel eingesetzt wird. Dies kann natürlich wie oben erwähnt ein Teil der Internen Kommunikation sein, doch sicher nicht der alleinige Zweck und vor allem nicht die alleinige Form, wie Unternehmenskommunikation funktionieren kann.

Denn so wie Watzlawick sein Axiom postuliert „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick 2003: 51), so beschreibt er vorab auch „man kann sich nicht nicht verhalten“ (Watzlawick 2003: 51), D.h. in der menschlichen und hier vor allem in der zwischenmenschlichen Kommunikation findet eine ständige Interaktion statt, die nicht einfach strukturiert planbar ist, sondern wo maximal ein Rahmen vorgegeben werden kann – so die These des Autors – um Kommunikation zu ermöglichen und wenn möglich vor allem positiv im Sinne des Unternehmens. An dieser Stelle sei auch angemerkt, dass Watzlawick in seinen Ausführungen zur Kommunikation anführt, wie bereits oben in Zusammenhang mit Noelle Neumann erwähnt, dass der Kommunikation per se immer ein Inhalts- und ein Beziehungsaspekt zugrunde liegt (vgl. dazu Watzlawick 2003: 53). Watzlawick führt weiters aus, dass „Beziehungen verhältnismäßig selten bewußt und ausdrücklich definiert werden. Im allgemeinen ist es so, dass die Definition der Beziehung umso mehr in den Hintergrund rückt, je spontaner und *gesunder* die Beziehung ist, während *kranke* (d.h. konfliktreiche) Beziehungen u.a. durch wechselseitiges Ringen um ihre Definition gekennzeichnet sind, wobei der Inhaltsaspekt fast völlig an Bedeutung verliert“ (Watzlawick 2003: 55).

Wenn in der Internen Kommunikation und deren Planung keine Rücksicht auf die Beziehungsebene genommen wird, wird die noch so gut geplante und strukturierte Informationsvermittlung scheitern, indem sie durch die Störgeräusche der Beziehungsebene überlagert wird. An dieser Stelle sei auch nochmals auf Grimm (vgl. Grimm 2008) verwiesen, dass persuasive Kommunikation zu Reaktanz durch den Rezipienten führt und die Beziehungsebene weiter belastet. Weiter ausformuliert heißt das, dass ohne eine gesunde Beziehung des Managements und der Mitarbeiter, also des Unternehmens in sich selbst, keine erfolgreiche Kommunikation im Sinne einer zielgerichteten Inhaltsvermittlung stattfinden kann, sondern das Unternehmen sich mehr mit sich selbst und der kranken Beziehungsebene beschäftigt. Franz Klöfer<sup>2</sup> unterstreicht dies in einem Interview mit folgenden Worten: „Die wichtigste Vermittlungsinstanz in der Internen Kommunikation ist das direkte Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Da hapert es meiner Meinung nach leider noch immer. Interne Kommunikation ist eine Führungsaufgabe. Es gilt, Menschen für ein Unternehmensziel zu motivieren, sie zu begeistern. Dazu müssen

---

<sup>2</sup> Franz Klöfer wird als Pionier der Internen Kommunikation bezeichnet

aber die mitarbeitenden Menschen in ihrer gesamten Persönlichkeit ernst genommen werden. Dazu gehören auch die Empfindsamkeiten“ (Berg et al. 2008: 14). Ohne ein Eingehen auf die zwischenmenschliche Ebene, ohne Menschen auf einer Reise zu einer Unternehmensvision emotional mitzunehmen und ihnen den Weg begreifbar zu machen, kann die Interne Kommunikation nicht erfolgreich und in Folge dessen ein Unternehmen langfristig nicht erfolgreich sein. Vor allem Burkart und Hömberg definieren die Interne Kommunikation als Kernsegment der Öffentlichkeitsarbeit, der Public Relations, und diese soll im Sinne Pearsons und Burkarts und ihres verständigungsorientierten Ansatzes ein Instrument zur „Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse“ (Burkart / Hömberg 2004: 152) sein. D.h. nicht nur die strukturierte Planung von Inhaltsvermittlung, sondern die Verständigungsverhältnisse, quasi die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Kommunikation sollten im Mittelpunkt der Internen Kommunikation stehen. Der Rahmen steht hier auch wieder für die richtige Beziehungsebene, um Mitarbeiter für ein Unternehmensziel zu begeistern.

#### **5.4. Die Interne Unternehmenskommunikation im Wandel**

Die Interne Unternehmenskommunikation befindet sich in einem stetigen Wandel (vgl. Meier 2005, Mast 2008). So wie oben angeführt, erinnert das Vorgehen mancher Firmen bei der Internen Kommunikation auch heute noch an die Frühzeiten der Industrialisierung, letztlich haben aber gerade moderne Medien, wie das Internet, die Managementebene und Führungskräfte vehement unter Druck gebracht, bei Interner Kommunikation umzudenken. Nichts scheint schlimmer, als dass Mitarbeiter Neuigkeiten über die Firma aus externen Medien erfahren. Information wird heute im Informationszeitalter oft in wenigen Sekunden rund um den Globus transportiert und verteilt. Die Folge von schlechter oder falscher oder gar zu langsamer interner Informationspolitik in einem Unternehmen ist die oft zitierte *Gerüchtebörse* oder der Begriff des *Gangfunks*, wie von Mast angeführt (vgl. Mast 2008). Gerüchte gefährden aber die Produktivität des Unternehmens, da die Mitarbeiter mehr mit der Diskussion der Gerüchte als mit ihrer Arbeit beschäftigt sind. Die DAX-KOM<sup>3</sup> Umfrage beschäftigt sich in jährlichen Umfragen mit den Veränderungen und Themen der Internen Kommunikation. Mast schreibt dazu: „Daher arbeitet jedes vierte befragte Unternehmen (24 Prozent) auch intensiv an der Qualitätsverbesserung der Internen

---

<sup>3</sup> DAX KOM ist eine Umfrage unter den Verantwortlichen für Corporate Communications der DAX Unternehmen

Kommunikation. Nur wenn die offiziellen Kommunikationswege in einem Unternehmen *funktionieren*, das heißt schnelle und glaubwürdige Aussagen transportieren, können die Gerüchte eingedämmt werden“ (Mast 2008: 43). Diese Aussage impliziert aber auch, dass Mitarbeiter mündige Menschen sind, die proaktiv externe Medien auf ihre Firma hin wahrnehmen und nach Informationen über die eigene Arbeitswelt untersuchen. Weiters ist sowohl aus den Umfrageergebnissen als auch der Interpretation durch Claudia Mast zu entnehmen, dass die Schnelligkeit, wie oben angeführt, einen wesentlichen Eckpfeiler unserer Gesellschaft darstellt und damit auch die Interne Unternehmenskommunikation massiv beeinflusst.

Mast beschreibt in ihrer Analyse der DAX-KOM Umfrage auch den Wandel der Mitarbeiter. Diese entwickeln sich vom pflichtbewussten Arbeiter, der alle Informationen sucht und liest, hin zum anspruchsvollen, ungeduldigen und auch kritischen Rezipienten der Unternehmensinformation (vgl. Mast 2008). Dies bedeutet aber auch, dass das Management mit wesentlich mündigeren und vor allem fordernden Mitarbeitern konfrontiert ist und eine neue Rolle einnehmen muss. Eine wesentliche Komponente in der Stellenbeschreibung einer Führungskraft ist die Fähigkeit der Kommunikation im Sinne eines Moderators und die Kommunikationsabteilung wird schlussendlich zum Coach der Führungskraft.

Letztlich ist ein wesentliches Kriterium der sich verändernden Ansprüche an die Interne Kommunikation auch Merkmal der Gesellschaft, nämlich die Reizüberflutung ausgelöst durch ein Zuviel an Information. Die Instrumente der Internen Kommunikation wurden zwar teilweise neu positioniert und aufeinander ausgerichtet, die Instrumente sind aber nicht weniger sondern mehr geworden. Dadurch entsteht aber auch ein Mehr an Möglichkeiten zur Information zu kommen und es kann auch zu einer Ablehnung des Informationsangebotes durch den Mitarbeiter, dem Rezipienten, kommen. Dies führt aber wiederum zur Notwendigkeit, Information zielgerichteter und selektiver zur Zielgruppe zu bringen. Wobei die Zielgruppe der Mitarbeiter zu segmentieren ist und nicht als eine einheitliche Gruppe gesehen werden kann. Bedingt wird das auch durch erhöhte Spezialisierung der Arbeitswelt und der gestiegenen Komplexität, verursacht durch die Globalisierung. Diese hat zu einer allumfassend vernetzten Welt geführt, die nun permanent im Wandel begriffen ist.

*Wie kann man diesem Wandel in der Internen Kommunikation begegnen?*

Ein Ansatz der steigenden Komplexität und den gestiegenen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu begegnen ist der Dialog. Dialog als Methode, fast schon Unternehmensphilosophie, einen offenen transparenten Kommunikationsrahmen zu schaffen, um eine voneinander lernende offene Unternehmenskultur zu manifestieren. Dies muss strukturierte Kommunikation nicht ausschließen, Dialog sei hier vielmehr die Basis und, strukturierte Kommunikation mehr als ein Instrument innerhalb dieser Basis definiert. Weiters darf das Instrument der strukturierten Kommunikation nicht als monologisch persuasive Einbahnstrasse gesehen werden, in der der Rezipient widerstandslos der Richtung der vorgegebenen Botschaft folgt. Vielmehr ist, wie bereits angeführt, die Reformulierung des linear analogem Wirkungsverständnisses durch Grimm zu betrachten, der in seinen Untersuchungen zur Medienwirkung zu dem Ergebnis gekommen ist, dass ein quasi-dialogisches Modell innerhalb der strukturierten Kommunikation erfolgreicher als das rein persuasive Modell ist. Zusammengefaßt kann vonseiten des Managements mehr Bereitschaft gefordert werden, dem Mitarbeiter als mündigen Rezipienten zu begegnen und diesem auch „Freiräume der Interpretation und Bewertung“ (Grimm 2008: 319) zuzustehen oder anders formuliert, kann Interne Unternehmenskommunikation nur erfolgreich sein, wenn die Botschaften durch die Rezipienten selbst er- und verarbeitet werden konnten.

## **5.5. Die Interne Kommunikation unter Betrachtung des dialogischen Prinzips**

*Wie wird Dialog definiert?*

Am Anfang sei die schwierige Frage nach der Definition des Dialoges gestellt. Dialog ist auf jeden Fall mehr als nur Diskurs oder Debatte oder dass zwei Individuen miteinander sprechen. Bohm z.B. erwartet in seiner Vision des Dialogs, „dass unser Hang einer geistlosen Gruppenaktivität zum Opfer zu fallen, in intelligente kollektive Verbundenheit umgewandelt werden kann, wenn wir uns nur der eigentlichen Natur der Probleme stellen, die zwischen uns auftreten“ (Bohm 2005: 16).

Dialog hat, so scheint es, auf jeden Fall die Bereitschaft zur Offenheit und eines Zugehens aufeinander zum Inhalt. Dialog soll in Frage stellen und eingefahrene

Denkmuster aufbrechen. Dialog soll somit ein Kollektiv, eine Gruppe schaffen, in der das Individuum sich und seinen Standpunkt nicht gegen andere Individuen verteidigt (vgl. Bohm 2005), sondern durch ein Zugehen aufeinander neue Denkweisen zulässt. Bohm spricht in seiner Arbeit von der Wichtigkeit eines gemeinsamen Sinnes innerhalb des Dialogprozesses in einer Gruppe. Er reflektiert dabei auf die Erfahrung innerhalb eines Seminars, dass die Verteidigungsposition des Einzelnen den Anderen gegenüber anfangs in der Gruppe wichtiger war, als eine Gemeinsamkeit, eine „Freundschaft in der Gruppe zu spüren“ (Bohm 2005: 13). Bohm merkt dazu weiters an: „Eine solche freundschaftliche Beziehung besitzt in dem Sinn eine wichtige [...] Qualität, [so]dass ihre Existenz nicht von der persönlichen Beziehung zwischen den Teilnehmern [des Seminars] abhängig ist“ (Bohm 2005: 13). Bohm's Konzept des Dialoges wird in der Literatur als erkenntnistheoretischer Ansatz beschrieben. Seiner Ansicht nach erfasst der Einzelne jeweils nur einen kleinen Ausschnitt der Realität, auf dem jedoch zumeist unsere gesamte Vorstellungswelt beruht. Dadurch verzerrt sich unsere Wahrnehmung der Gesamtheit, und fehlt ein Verständnis für Verbindungen. Dialog sieht Bohm als Mittel um diesen Zustand, der für ihn die Wurzel vielerlei menschlicher Konflikte darstellt, zu beheben. „Dialogue is a way of observing, collectively, how hidden values and intentions can control our behavior, and how unnoticed cultural differences can clash without our realizing what is occurring. It can therefore be seen as an arena in which collective learning takes place and out of which a sense of increased harmony, fellowship and creativity can arise“ (Bohm et al. 1991).

Wie oben erwähnt stellt der Dialog nach Bohm eine Art kollektiven Denkens bzw. Lernens dar. Das Gegenteil von Dialog ist für ihn Diskussion, ein Prozess der im Gegensatz zum Dialog nicht zum Verständnis einer Gesamtheit, sondern zum Festhalten an Fragmenten der Realität, also sozusagen zur Trennung und Abspaltung führt. Im Gegensatz zur Diskussion gibt es im Dialog keinen Konkurrenzkampf und keine Verlierer, denn jeder profitiert durch ihn. „A Dialogue is essentially a conversation between equals. Any controlling authority, no matter how carefully or sensitively applied, will tend to hinder and inhibit the free play of thought and the often delicate and subtle feelings that would otherwise be shared. Dialogue is vulnerable to being manipulated, but its spirit is not consistent with this. Hierarchy has no place in Dialogue“ (Bohm et al. 1991).

Für Bohm gibt es im Dialog zwar keine festen Regeln, da dies der dialogischen Natur widerspräche. Jedoch vermittelt er verschiedenste Mittel bzw. Techniken, die er als Grundlage des Dialoges betrachtet und die da sind:

1. "All participants must "suspend" their assumptions, literally to hold them "as if suspended before us";
2. All participants must regard one another as colleagues;
3. There must be a 'facilitator' who 'holds the context' of dialogue" (Senge 1990: 243).

Auch ein vorgegebener Zweck ist seiner Meinung nach nicht mit Dialog vereinbar. „But by its very nature Dialogue is not consistent with any such purposes beyond the interest of its participants in the unfoldment and revelation of the deeper collective meanings that may be revealed“ (Bohm et al. 1991). Als essenziell sieht er weiters Achtsamkeit und vor allem die Fähigkeit zuzuhören. “Speaking is necessary, of course, for without it there would be little in the Dialogue to explore, but the actual process of exploration takes place during listening - not only to others but to oneself. Suspension involves exposing your reactions, impulses, feelings and opinions in such a way that they can be seen and felt within your own psyche and also be reflected back by others in the group. It does not mean repressing or suppressing or, even, postponing them. It means, simply, giving them your serious attention so that their structures can be noticed while they are actually taking place“ (Bohm et al. 1991).

Der zweite grosse Denker und Begründer des Dialoges ist Buber, dessen Konzept im Gegensatz zu Bohm in der Literatur als metaphysischer Denkansatz beschrieben wird. Dialog stellt für ihn eine primäre Art des Seins dar, deren Essenz Momente authentischer Verbindung sind. Er definiert zwei grundlegende Möglichkeiten des Seins bzw. der Beziehung, die sich für ihn durch die Wortpaare Ich-Es und Ich-Du darlegen. Die Ich-Es Beziehung drückt eine Art Objektisierung des Anderen aus, eine Kommunikation des Monologes. Wohingegen eine Ich-Du Beziehung die wahre Begegnung mit dem Anderen ermöglicht. Diese Beziehung ist für Buber grundlegendes Fundament des Dialoges. Wobei an dieser Stelle erwähnt sei, dass Dialog für Buber kein psychologisches Phänomen ist, sondern vielmehr eine wirkliche Verbindung zwischen zwei Wesen, die beide Seiten transformiert und ihnen so Identität verleiht. Auch sind für Buber diese Beziehungen nicht auf den

zwischenmenschlichen Bereich allein beschränkt, für ihn sind vielfältige *Sphären* der Beziehungen möglich, die z.B. auch die Natur beinhalten, letztlich sind aber alle ein Spiegel unserer Beziehung zu Gott – dem *ewigen Du*. Für Buber ist gelebter Dialog in diesem Sinne ein Weg Gott bzw. das Göttliche zu erfahren. „In jeder Sphäre ... blicken wir an den Saum des ewigen Du hin, aus jedem vernehmen wir ein Wehen von ihm, in jedem Du reden wir das ewige an, in jeder Sphäre nach ihrer Weise“ (Buber 1965: 10). Die Ich-Du Beziehung ist für Buber daher eine Beziehung zur Wirklichkeit, die viel mehr als das Gespräch alleine alle Formen der Begegnung beinhaltet. Eine grundlegende Voraussetzung der wahren Begegnung und somit des Dialoges ist für ihn, die Achtsamkeit und der Respekt für den Anderen, in seiner *Anderheit*. „Das echte Gespräch, und so jede aktuale Erfüllung der Beziehung zwischen Menschen, bedeutet Akzeptation der Anderheit. Wenn zwei Menschen einander ihre grundverschiedenen Meinungen über einen Gegenstand mitteilen, jeder in der Absicht, seinen Partner von der Richtigkeit der eigenen Betrachtungsweise zu überzeugen, kommt im Sinn des Menschseins alles darauf an, ob jeder den andern als den meint, der er ist“ (Buber 1978: 30). Wichtig ist auch zu erwähnen, dass in Buber's Konzept des Selbst, sich dieses erst durch die Annahme und Bejahung des Anderen entwickelt.

Die Ich-Du Beziehung und damit der Dialog haben für Buber weder bestimmten Zweck noch Ziel, da sie für ihn nur zwischen beiden Wesen stehen, sozusagen als ein Hindernis der Verbindung.

Betrachtet man nun Bohm und Buber so ist ihnen das aufeinander Einlassen und das Zuhören in der Definition des Dialoges gemein. Dialog kann als Ansatz gesehen werden, durch Offenheit und damit verbundener Innovationskraft Neues entstehen und somit eine Gruppe oder ein Kollektiv durch Veränderung nach vorne sehen zu lassen, was auch Cissna / Anderson ausdrücken, wenn sie da festhalten: „Through dialogue, the self is always renewed and changed. Thus, dialogue refers to more than a simple back-and-forthness of messages in interaction; it points to a particular process and quality of communication in which the participants 'meet,' which allows for changing and being changed“ (Cissna & Anderson 1994: 10).

Einen Schritt weiter, in der Definition oder Betrachtung des Dialoges geht Poulos, der den Begriff der Zufälligkeit in die Welt des Dialoges mit einbringt. Er merkt an, dass wahrer Dialog meist als seltener Moment besonderer Verbindung zwischen

Menschen betrachtet wird. Obgleich es diverse Versuche gibt (an dieser Stelle verweist Poulos auf Bohm, Isaacs und Senge), diese Momente der Verbindung zu instrumentieren, stellt Poulos fest, dass sie manchmal zufällig im täglichen Leben passieren. Poulos stellt die These auf, dass diese Momente durch die Kultivierung und aktive Praxis der Imagination, Mut und Bewusstsein hervorgerufen werden und uns neue Möglichkeiten der Sinngebung und Transzendenz eröffnen. Für Poulos kommen Imagination, Mut und narratives Bewusstsein als weitere wichtige Faktoren des Dialoges hinzu. „[...] take the risk to embrace spirit rising out of heart, and when we cultivate a sense of self-other relations as co-construction of a series of compelling stories—stories in which we may find epic and infinite possibilities“ (Poulos 2008: 119). Er vergleicht den Dialog dabei mit offenem unchoreographiertem Tanz. „Once you begin the dance—and really surrender to it — you never really know where on the dance floor you will end up“ (Poulos 2008:119). Dialogische Momente sind für ihn Augenblicke, die den Geist erheben, Momente der Ekstase. Poulos geht aber auch darauf ein, dass Zuhören und – er führt es noch weiter - die Stille an sich, Basis sein können, um in Dialog zu treten. Mut ist weiters für Poulos ein wichtiger Faktor des Dialoges, eben weil dieser transformierende, sogar ego-reduzierende Wirkung haben kann. Er zitiert Levinas (1969) demzufolge wir uns selbst dem größeren Ziel der transformierenden Möglichkeit „opfern“ und Paul Tillich (1952), der anmerkt, dass das Risiko des Dialoges auch sehr wohl Angst mit sich bringen kann, wir aber Zugang zu einer gleichermaßen starken Gegenkraft hätten, nämlich Mut. „Courage allows us to live on and to act in spite of threats, real or imagined, to our being. “Courage,” he says, “is the self-affirmation of being in spite of the fact of nonbeing” (Paul Tillich 1952: 155, zitiert aus Poulos 2008: 127). Mut und Courage ist für Poulos eine Kraft des Herzens, die uns hilft das Risiko und die Angst die uns zu überwältigen droht zu überwinden. Mut aus Sicht des Managements ist auch notwendig, wenn monologische Kommunikation in ein quasi-dialogisches Modell reformuliert wird (vgl. Grimm 2008) und dem Rezipienten in den Ausführungen einen Reibebaum in Form einer möglichen Gegenposition offeriert, um „eine eigene souveräne Werteposition zu entwickeln“ (Grimm 2008: 320). Statt direkter Persuasion ist also als Rahmenbedingung die Offenheit und die Möglichkeit des Erarbeitens notwendig.

Als weitere wichtige Voraussetzung für den Dialog fügt Poulos auch narratives Bewusstsein an. „As homo narrans, the storytelling creatures (Verweis auf Bochner 2001, Fisher 1987, Goodall 1996, 2005), we humans are naturally, deeply, and

magnificently oriented toward story-making. Indeed, we arise in—and out of—our stories. We are, as co-narrators, ever in the act of creating new realities, narratively. " (Poulos 2008: 127). Er geht in seinen Ausführungen nochmals auf Goodall (2005) ein, für den wir aus einem „narrativen Erbe“ heraus leben, das uns mit dem Rahmen zum Verständnis unserer Identität versorgt, durch die gelebten Geschichten unserer Vorfahren. „Narrative praxis is the center and ground of conscience building in all cultures and communities“ (Poulos 2008: 128).

Zusammengefaßt sei Dialog für die hier vorliegende Arbeit als ein dem Gegenüber kommunikatives und geistiges Öffnen verstanden, das sich durch Zuhören, Mut zur Veränderung und dem narrativen Bewusstsein definiert. Dabei benötigt der Dialog per se aber auch den entsprechenden Rahmen bzw. die Rahmenbedingungen, die die vorab angeführten Eigenschaften ermöglichen und sogar noch fördern.

#### *Wie grenzt sich Dialog nun vom Grundverständnis der Kommunikation ab?*

Die Frage, die sich hier im Zusammenhang einer Abgrenzung sofort stellt, ist die, ob es sich um Abgrenzung oder nicht vielmehr Weiterführung und Ergänzung handelt.

Das Grundverständnis der Kommunikation bezieht sich dabei auf dem weiter oben angeführten Sender-Rezipienten-Modell, der Übermittlung einer Botschaft, in der Hoffnung, dass diese auch entsprechend verstanden wird. Es wird in der Kommunikationswissenschaft in weiterer Folge von der Überschneidung der Zeichenvorräte gesprochen. Je mehr Überschneidung, desto eher wird die Botschaft so vom Empfänger decodiert, wie sie vom Sender codiert wurde. Dazu merkt Schulz von Thun an, dass „Informationsvermittlung [...] zu einem lebendigen, beseelten Vorgang werden [kann], wenn das Mitgeteilte erkennbar im Persönlichen wurzelt, wenn die Trennung von Sache und Person, von Sach- und Beziehungsebene aufgehoben wäre“ (Schulz von Thun 2001: 149). D.h. je mehr gemeinsames soziales Verständnis in Form gemeinsamer kultureller und sozialer Übereinstimmung, desto höher die Wahrscheinlichkeit, Botschaften zu empfangen und aufgrund übereinstimmender Hintergründe entsprechend einzuordnen und so zu verstehen. Dialog setzt sich über diese Definition hinaus und im Verständnis Bohms, wie eingangs erwähnt, gilt es offen für neue Ansätze zu sein, sich und die eigenen Standpunkte, wie oben erwähnt, nicht zu verteidigen, sondern neue Ansätze zuzulassen, sich damit auseinander zu setzen.

### *Existieren Rahmenbedingungen für den Dialog?*

„Im Dialog ist ein erhebliches Maß an Aufmerksamkeit erforderlich, um die versteckten Implikationen der eigenen Annahmen und Reaktionen im Auge zu behalten und gleichzeitig ähnliche Muster in der Gesamtgruppe zu spüren. [...] [Es] handelt sich bei dieser Aufmerksamkeit vom Wesen her um eine entspannte, nicht urteilende Neugier, deren Hauptaktivität es ist, alles so unbefangen und klar wie möglich wahrzunehmen“ (Bohm 2005: 11). Um diese Aufmerksamkeit zu ermöglichen, ist aber auch ein entsprechender Rahmen notwendig. Schick merkt hierzu an: „Wer Dialog will, muss auch den zeitlichen und atmosphärischen Rahmen dafür schaffen“ (Schick 2005: 134). Rahmen auch, um ein gemeinsames soziales Verständnis im Kollektiv zu schaffen, um die Botschaften einerseits korrekt decodieren zu können und andererseits offen für Information im Sinne des Dialoges zu sein. Wenn Schick vom zeitlichen Rahmen spricht, dann bedeutet dies, auf das System Unternehmen umgelegt, dass auch eine Kultur gegeben sein muss, die alltägliche Kommunikation zulässt und die nicht direkt messbar ist. An dieser Stelle auch der Vergleich zum alltäglichen Polittalk, den Kim & Kim untersucht und beschrieben haben, der aber aus Sicht des Autors durchaus dem alltäglichen Bürgespräch ähnlich ist, denn die Teilnehmer des Systems sind sowohl Bürger als auch Angestellte und damit Teil der Öffentlichkeit und der dort verankerten Bestrebungen eines öffentlichen Diskurses im Sinne der Deliberation, d.h. des demokratischen Konsens. Kim & Kim räumen dem alltäglichen Polittalk auch bezüglich der Konstruktion des - zumindest politischen - Selbst eine entscheidende Rolle ein: „Considering the similarities between communicative action and dialogue, we argue that everyday political talk might be one of the most readily available opportunities for ordinary citizens to construct the concept of the sociopolitical self in their daily lives“ (Kim & Kim 2008: 58). Sie verweisen dabei auf eine Studie von Conover, Searving und Crewe (2002), die zeigte, dass Bürger die politische Diskussion als einen Akt des Selbstausdrucks verstanden. „In this sense, political talk is a part of a “politics of recognition” or “an opportunity to unveil to other citizens your basic identities, and to have them recognized, judged and received with respect or not“ (Kim & Kim 2008: 56). Auch verdeutlichte diese Studie, dass die politischen Motive (politisch Position zu beziehen oder andere zu überzeugen) von den Bürgern als von geringster Bedeutung betrachtet wurden. Vielmehr standen soziale und persönliche Motive im Vordergrund (wie der Wunsch zuzuhören, dem Anderen

Respekt zu zeigen, gemeinsame Ansichten zu entdecken, etc.). Letzteres entspricht den Grundbedingungen des Dialoges, erst ein Zuhören kann ein sich Öffnen bewirken und es sagt aus, dass das Gemeinsame grundsätzlich vor dem Vordringen steht.

Einen interessanten Aspekt bringt Heidlebaugh in diese Diskussion mit ein, indem sie persönlichen vom öffentlichen Dialog differenziert. Im Gegensatz zum persönlichen Dialog, der zumeist als auf Transzendenz ausgerichtet gesehen wird, fokussiert der öffentliche Dialog sich ihrer Meinung nach auf ein Problem, das auf unterschiedliche Weise im Umfang sehr viel größer als die Beteiligten selbst ist. Das gewünschte Ergebnis eines öffentlichen Dialoges wäre daher eine Änderung der Art und Weise wie ein Problem in der Öffentlichkeit wahrgenommen und gehandhabt wird. Heidlebaugh schlägt zu diesem Zweck eine Theorie des rhetorischen Einfallsreichtums, *techne* (Technik), vor. Sie räumt gängige Argumente der Dialogtheorie, die jede Form von Technik als mit dem Konzept des Dialoges unvereinbar ansehen, aus dem Weg. Der Begriff *techne* sei gemeinhin verbunden mit vorbestimmten Ergebnissen und einem Konzept der Trennung zwischen Subjekt und Objekt: "the *techne*, thus considered, would preclude originality or innovation; it is linear methodology, to be applied rigorously based upon knowledge of what an outcome should be, in order to achieve that outcome" (Heidlebaugh 2008: 36).

#### *Ist der Dialog ein Ansatz außerhalb der Strategie?*

Gleiches gilt für den Dialog in strategischer Hinsicht zu hinterfragen. Letztendlich agieren Unternehmen strategisch, auf Erfolg bedacht. Hierzu sei White angeführt, der Habermas' Sicht der Strategie aufbringt, der, was nicht „wahre“ Kommunikation ist, als „Strategie“ bezeichnet. Habermas sieht Strategie als parasitär in Bezug auf Kommunikation, da sie nicht erfolgreich operieren kann, ohne dass zumindest einige Beteiligte der Annahme erliegen, es erfolge Kommunikation im Sinne eines offenen, authentischen gegenseitigen Strebens nach Konsens. White kritisiert dies und zitiert Apel (vgl. Apel, 1999), der zu Habermas Formulierung folgendermaßen Stellung nimmt: "It should be seen as equiprimordial with communicative action, as equally fundamental rather than dependent or parasitic upon communication. Apel regards this move as philosophically necessary, as it is required in order to legitimate at least partially those institutions that are grounded in openly strategic action (e.g., markets)" (White 2008: 11). White geht über diese Folgerung hinaus und weist darauf hin,

dass, sollten Strategie und Kommunikation gleichwertige rationale Formen des sozialen Agierens sein, es einer Art von "meta-rationality" bedürfe, um zwischen beiden zu unterscheiden. "The paradox that emerges when dialogue and strategy are taken to be equiprimordial is analogous to that of the prisoner's dilemma of game theory" (White 2008: 11). Er wirft die Frage auf, wie eine Auswahl getroffen werden kann und führt dazu an: „between a dialogic and a strategic orientation (is) made in any given circumstance“ (White 2008: 13). Er schlussfolgert, diese *Wahl* als eine Art „prisoners dilemma“ (ebd.) zu sehen, wäre eine offenkundige Übersimplifizierung, da Erfolg in strategischer Interaktion von der Fähigkeit mit dem jeweiligen Anderen zu koordinieren abhängt und daher einen gewissen Grad der Gegenseitigkeit impliziert. Er verweist auf Silverstein, dass die *Wahl* zwischen dialogischer und strategischer Orientierung mit großer Wahrscheinlichkeit ein Ergebnis, sowohl der gegenwärtigen Situation als auch der kontextuellen soziokulturellen Kenntnisse ist.

Betrachtet man wiederum die Arbeit von Beucke-Galm, so wird hier eine neue Dimension eingeführt, indem der Begriff des strategischen Dialogs definiert wird. „Der Begriff Strategie kommt aus dem Griechischen („strategos“) und bedeutet so viel wie Steuermann. Mit den Strategischen Dialogen soll der Steuermann das „Schiff Unternehmen“ durch das Wort „dia logos“ in die Zukunft führen“ (Beucke-Galm 2003: 180). Ergo steht Dialog nicht im Widerspruch zur Strategie per se, sondern kann im Gegenteil auch im strategischen also unternehmerischen Kontext als verändernde Kraft hinsichtlich neuer Kreativität genutzt werden. Der Einsatz des Dialoges, wie von Beucke-Galm in einem Projekt angewandt, wird - aber im positiven Sinne – strategisch erfolgen.

D.h. als Erkenntnis der voraus gegangenen Diskussion sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Organisationsform eines Unternehmens der Anwendung des dialogischen Prinzips nicht im Wege steht. Auch Strategie, als Wert von Habermas als das nicht Ethische gesehen, steht mit dem Dialog nicht im Widerspruch. Der Dialog als Form der Annäherung, der offenen Kommunikation, kann hingegen strategisch eingesetzt werden um das System Unternehmen erfolgreich zu gestalten, indem durch Dialog als Prinzip die Organisation, das System, selbst erst möglich gemacht wird.

### *Was kann ein dialogisches Kommunikationsmodell nun innerhalb eines Unternehmens bedeuten?*

Wie vorab erwähnt, bestärkt nach Noelle Neumanns Ansatz Kommunikation die vorhandene Gemeinsamkeit an Erfahrungen oder stiftet neue Gemeinsamkeiten. Dies bedeutet nun wie ebenfalls oben erwähnt, sich mit dem Gesprächspartner auseinander zu setzen. Betrachtet man diese Erkenntnisse nun unter dem Gesichtspunkt des dialogischen Prinzips, entwickelt die dialogische Kommunikatgestaltung im Sinne von "zwei Standpunkte treffen aufeinander" eine höhere Effizienz der Moralvermittlung als das monologische Konzept der direkten und unrelativierten Überredung. Zu Letzterem arbeitet auch Hermann seine Kritik am monologischen Modell heraus und sieht bei Betrachtung der organisatorischen Kommunikation einen wichtigen Auftrag für die Überprüfung der gängigen "dominant and monologic philosophy of employee training" (Hermann 2008: 87) anhand Kierkegaard's Thesen, indem Hermann weiter anführt: "Rather than monologic training practices, employers should allow full participation on the part of employees. This allows employees to realize their potentialities as complete persons, rather than just as organizational members [...] (Hermann 2008: 87). Eine Forderung, die auch Grimm (vgl. Grimm 2008), wie oben bereits erwähnt, und Schick (vgl. Schick 2005) aufgreifen. Letzterer, indem er anführt, dass der Dialog implizit ein Element der Internen Unternehmenskommunikation ist.

Herrmann zitiert in diesem Zusammenhang weiter Jablin: "Kierkegaard saw that we must edify others, encourage others, affirm others, and support others, without attempting to control them. Organizational communication scholars have found encouragement and confirmation, the opportunity to realize their potential, grow, and develop as immensely important to employees" (Jablin 2001 zitiert aus Hermann 2008: 87).

Die Ermöglichung dialogischer Kommunikation innerhalb von Unternehmen könnte also zusätzlich dazu führen, daß Mitarbeiter, die mehr Engagement und Kreativität in die Arbeit einbringen (können), sich in der Folge mehr mit ihrer Arbeit identifizieren, dadurch zufriedener sind in Bezug auf ihre Tätigkeit und der Firma mit hoher Wahrscheinlichkeit ein größeres Maß an Loyalität entgegen bringen. Davon abgesehen bedeuten zufriedene oder zumindest zufriedenere Mitarbeiter eine

positive Repräsentation der Firma nach außen und, um den Kreis dieser Betrachtung zu schließen, die Basis des Unternehmenserfolges.

Wie in den vorgehenden Ausführungen geschildert, führt Dialog idealerweise zu einem besseren Verständnis und einer Annahme von Botschaften – wenn wir das Unternehmen an sich betrachten – aus dem Management und kann nicht nur die Basis für Erfolg darstellen, sondern diesen sogar wesentlich beeinflussen. Hierzu sei der Blick wieder auf die Arbeit Bohms gerichtet (vgl. Bohm 1991), der Dialog als Möglichkeit sieht, Gefühle und Überzeugungen, die unterschwellig die Interaktionen der Kommunikatoren beherrschen, zu evaluieren. Ziel des Dialoges ist nicht, den eigenen Standpunkt durchzusetzen, sondern neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen. Eine Auseinandersetzung mit dem Gegenüber, ein Eingehen auf den Gesprächspartner bedeutet somit augenscheinlich eine höheren Kommunikationserfolg im Sinne eines besseren Ankommens der Botschaft und damit wiederum ein besseres Verständnis im System *Unternehmen* und der dort miteinander agierenden Teilnehmer des Systems, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auf ein Unternehmen projiziert bedeutet dies, dass wenn die Kommunikation nicht nur als Anordnung und Selbstdarstellung im Sinne des Monologs noch im Sinne der Diskussion erfolgt, die Bohm als "a word that shares its root meaning with "percussion" and "concussion", both of which involve breaking things up" (Bohm et al. 1991) beschreibt, sodass ein besseres Verständnis der Systemteilnehmer untereinander gegeben ist und damit Prozesse und Ziele besser verstanden und dadurch umgesetzt werden können. Letztendlich hat das Unternehmen damit eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Erfolg.

Auch auf Wazlawick sei an dieser Stelle nochmals verwiesen. Die Definition der Beziehung, des Umgangs miteinander, steht immer mehr im Vordergrund, je ungeklärter die Beziehung ist. Anders formuliert heißt das, dass es nicht möglich ist, Inhalte zu transportieren und zu diskutieren, wenn die Rahmenbedingung, das Vertrauen – wie oben erwähnt - der Systemteilnehmer untereinander nicht gegeben ist. Erst nachdem diese gegeben sind, wird die erfolgreiche Vermittlung der Botschaft im Rahmen eines dialogischen Ansatzes möglich. Und erst, wenn sich die Gesprächspartner aufeinander eingelassen haben, ist es möglich einander zu verstehen und so gemeinsame Ziele im Sinne wirtschaftlicher Unternehmensziele zu verfolgen.

Dialog als Mittel der transparenten Kommunikation und Mittel zur Kreativität wird in der Literatur im Rahmen einer Organisation vor allem im Zuge der lernenden Organisation genannt. Beucke-Galm (vgl. Beucke-Galm 2003) bringt hierzu ein Beispiel im Rahmen der Strategieentwicklung für ein Unternehmen und dies vor allem mit dem Ziel zukünftigen Veränderungen in einer globalisierten komplexer gewordenen Welt begegnen zu können. Beucke-Galm verweist in diesem Zusammenhang auf Henry Mintzberg<sup>4</sup> und dessen Ansicht, dass ein Mehr an Informationen zu besseren Entscheidungen verhilft. Die Lösung, um relevante Informationen von nicht relevanten Informationen unterscheiden zu können, sieht Beucke-Galm vor allem im Dialog. „Dialog erlaubt einer Organisation, sich sozusagen beim Beobachten zu beobachten, bzw. ermöglicht der Organisation, selbst über ihr Denken nachzudenken. Vorhandene Grundannahmen können in einem Prozess sozialer Selbstreflexion erkannt und benannt werden. Im (strategischen) Dialog nimmt die Organisation unterschiedliche Blickrichtungen ein und denkt über sich und die Umwelt nach“ (Beucke-Galm 2003: 180). Es sei an dieser Stelle nicht weiter auf die Strategieentwicklung an sich eingegangen. Beucke-Galms Betrachtungen führen aber dann doch zu einer Definition des Dialoges im Sinne einer Basis für das System *Unternehmen* und daraus abgeleitet für den Unternehmenserfolg an sich. Dialog „unterscheidet sich von der üblichen Unternehmenskommunikation“ und wird als „Einladung zu Offenheit und Authentizität, zu Erkundung und Wagnis“ beschrieben, um „die wesentlichen Dinge im vorhandenen Zeitrahmen zur Sprache zu bringen“ (Beucke-Galm 2003: 181).

*Wie bzw. ist der Dialog per se in einer hierachischen Unternehmensorganisation anwendbar? Was sind dabei die Voraussetzungen, Einflussfaktoren, Hindernisse und Grenzen des strategischen Dialoges?*

Beucke-Galm verweist hierzu darauf, dass die gleiche hierachische Ebene der Kommunikatoren keine Grundvoraussetzung des Dialoges ist. Aus ihren Überlegungen ist aber abzuleiten, dass es eine Grundbereitschaft benötigt, Grenzen auch in der Hierarchie aufzulösen und sich, wie weiter oben angeführt, gegenseitig anzunähern und zu öffnen. Will man also von einer Monologischen zu einer Kommunikationsform wechseln, die Dialog bewußt als Erfolgsfaktor einsetzt, muss man wohl unumgänglich bei der Unternehmensführung beginnen. Essentiell ist – so scheint es – dabei, dass diese den Nutzen und die Möglichkeiten eines strategischen

---

<sup>4</sup> kanadischer Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management

Dialoges erkennt, sich klar dazu bekennt und die Bereitschaft zu entsprechender Veränderung aufbringt. Denn sie fungiert nicht nur als *Steuermann*, sondern auch als wichtiges Vorbild für die Belegschaft als Repräsentanten des Systems *Unternehmen*.

Ausgehend von dem Bild der Führungsebene als Steuermann, werden im Folgenden die grundsätzlichen Voraussetzungen, Hindernisse aber auch Grenzen des Dialoges im Bereich der Internen Kommunikation erörtert. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Führungsebene ist ja die Definition von Unternehmenszielen, den dafür einzusetzenden Methoden, die (so wird an dieser Stelle angenommen), auf Werten beruhen, die mit der klar definierten Unternehmensphilosophie einhergehen. Die primäre Identitätsstiftung als auch jegliche Auswahl der einzusetzenden Prozesse und Methoden obliegen im Fall einer stark monologisch orientierten Unternehmenskommunikation der Führungsebene. Der erste Schritt in Richtung dialogischer Orientierung wäre also sowohl eine klare Kommunikation der Ziele, Werte und Prozesse als auch eine schrittweise Einbindung der Mitarbeiter in die Definition dieser. Im Optimalfall ergebe sich daraus die Findung gemeinsamer Ziele, Werte und beständig optimierter Prozesse.

Eine weiterere Voraussetzung um den Dialog sowohl zu praktizieren als auch innerhalb der Firma zu fördern, ist wie schon von Kierkegaard notiert, die Notwendigkeit einer konstanten Selbstevaluierung der Unternehmensführung, einer herausfordernden Aufgabe also. Die aber letztlich, so wird an dieser Stelle behauptet, zu größerer Effizienz und damit auch für die Unternehmensführung bzw. das Management zu einem geringeren Energieaufwand führt. Herrmann beschreibt dies so: "In order to edify others in the workplace, managers must be willing to be transformed, not closed off to different ways of doing and being. For Kierkegaard, managing and leading are constant processes of self-evaluation" (Herrmann 2008: 87).

Als weitere Voraussetzungen bzw. dialogfördernde Faktoren seien hier als einige der wichtigsten genannt, die Verantwortungsübernahme, das Vertrauen und der Respekt gegenüber Mitarbeitern und Kollegen, ein Vorbild für ehrliche, transparente Kommunikation inklusive anschliessender Evaluierung, die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit Kritik und dem Erkennen ihrer konstruktiven Möglichkeiten.

Die Führungsebene als Vorbild der gelebten Kommunikation scheint nun eine wichtige Bedeutung zu haben. Die Führungsebene muss für den entsprechenden Rahmen sorgen, Dialog und die soeben genannten Voraussetzungen zu ermöglichen. Dies setzt aber voraus, dass die Führungsebene eines Unternehmens auch das entsprechende Verständnis und die Erkenntnis dafür entwickelt. Dies bedeutet aber wiederum, dass das System Unternehmen als solches der Führungsebene diese *Werte* vermittelt und die daran Beteiligten auch entsprechende Möglichkeiten der Vorbereitung vorfinden.

Zum Bereich der hinderlichen Faktoren sei zu Beginn auf die Betrachtung von Bohm zurückgegriffen, der den Dialog in oben stehenden Organisationen zum Dialog zwischen zufällig kommunizierenden Individuen abgrenzt und dazu anführt: “ In this case the process of Dialogue will change considerably. Members of an existing organization will have already developed a number of different sorts of relationship between one another and with their organization as a whole. Here may be a pre-existing hierarchy or a felt need to protect one's colleagues, team or department. There may be a fear of expressing thoughts that might be seen as critical of those who are higher in the organization or of norms within the organizational culture. Careers or the social acceptance of individual members might appear to be threatened by participation in a process that emphasizes transparency, openness, honesty, spontaneity, and the sort of deep interest in others that can draw out areas of vulnerability that may long have been kept hidden.” (Bohm 1991) D.h. Dialog in bestehenden Organisationen, also in einem Unternehmen, muss mit einer Art Neutralisierung dieser hier angesprochenen Vorbedingungen beginnen. Bohm bemerkt dazu, dass in der Praxis der täglichen Kommunikation bei Zusammentreffen der Kommunikatoren anfangs eine feste Agenda hilft, in den Dialog einzusteigen bzw. diesen generell zu ermöglichen.

Die Erfahrungen dieses Dialoges eingebettet in einem Strategiefindungsprozess zeigen, dass der Dialog sehr leicht von Diskussionen und Debatten überlagert wird, die vor allem durch Konkurrenzkampf bestimmt werden. Weiters gehören laut Beucke-Galm ein anfängliches Unverständnis und Emotionen wie Ärger zum Dialogprozess. Letztendlich sind “im Dialog [...] die Argumente aufeinander bezogen, es wird miteinander gedacht.” (Beucke-Galm 2001: 6)

Als schwerwiegendes Hindernis könnte auch Kierkegaards Konzept des Leveling betrachtet werden, das wie Hermann (vgl. Hermann 2008) in seinen Ausführungen erläutert, nach Kierkegaard zu einer Abgabe persönlicher Verantwortung an die Gesellschaft führt und es Menschen erschwert "to be anything other than conformists" (Hermann 2008: 73). Eine wichtige Rolle schreibt Kierkegaard in diesem Zusammenhang der Presse zu: "For Kierkegaard, communication by the press is anonymous, impersonal, and public. Such communication creates public opinion, moving individuals away from inwardness, replacing self-reflection with chatter, idle talk, novelty, and loquaciousness [...]" (Hermann 2008: 74). Dies entspricht auch der Kommunikation in Organisationen und Systemen, wie einem Unternehmen, in dem Kommunikation oftmals über Mitarbeiterzeitungen oder auch einem Medium, wie dem Intranet, erfolgt und hinter welchen sich das Management eines Unternehmens oftmals versteckt oder verstecken muss, da die persönliche Kommunikation nicht erwünscht oder aufgrund einer großen Anzahl an Mitarbeitern nur schwer möglich ist.

Das Leveling empfand Kierkegaard als größtes Hindernis persönlicher Freiheit: "As the ingenuity and busyness increase, there comes to be more and more in each generation who slavishly work a whole lifetime far down in the low underground regions of comparison" (Kierkegaard, 1847/1993: 189, zitiert aus Hermann 2008: 74). Als möglichen Weg aus dieser Unfreiheit sieht Kierkegaard die Ermutigung zu verantwortungsbewusstem Handeln, eigene Entscheidungen frei zu treffen.

D.h. wiederum, dass der Dialog einerseits Lösung ist, aber andererseits und dies vor allem in bestehenden Organisationen, sowohl eingefahrenen Wegen und den damit verbundenen Ängsten gegenübersteht, resultierend aus zum Teil emotionalen Verletzungen und bisherigen Erfahrungen, die eine Unfähigkeit zur transparenten und ehrlichen Informationsvermittlung bewirken. Dieser entscheidende Faktor wurde schon von Buber (vgl. Buber 1965) in seiner dialogischen Parabel der "Silence which is Communication", erkannt und beschrieben. Er bezeichnet es als "childhood spell", der einem der beiden Männer auferlegt ist und ihn undurchdringlich an dialogischer Kommunikation, im Sinne eines authentischen Selbstausdruckes, hindert.

Childhood Spell bzw. das Innere Kind beschreibt Gawain dabei wie folgt. „When we were infants and children we had many strong feelings. What we needed was to have people acknowledge and respond to these feelings in appropriate ways. [...] In essence, as children we needed reflection and validation of our feelings from our

parents, families, teachers, and the surrounding world. We needed assurance that we have a right to our feelings, that they aren't wrong or bad. We needed to feel that others can understand and empathize with us when we experience strong feelings. We needed to be allowed to have our own feeling experience. No matter how hard parents try – and they all do the best that they can – children inevitably experience some degree of emotional hurt, neglect, and abandonment. Because we're so vulnerable as children, we are deeply wounded by these experiences and carry them inside us for the rest of our lives, or until we do our conscious emotional healing work. In emotional healing work we learn to give ourselves, and allow ourselves to receive from others, what we didn't receive as young children" (Gawain 1997). Sie erwähnt weiters in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit zwischen Gedanken und Gefühlen unterscheiden zu lernen. Unsere Gedanken können wir bis zu einem gewissen Grad bewusst erwählen, die einzige Wahl bezüglich unserer Gefühle, ist, wie wir mit Ihnen umgehen. Sie betont ebenso, wie viele andere Autoren im Bereich der Inneren Kind Arbeit, wie wichtig es ist, zu verstehen, dass alle unsere Gefühle bedeutsam sind und ihren Sinn haben. Ein allgemeines, großes, jedoch leider weit verbreitetes Missverständnis ist demnach die prinzipielle Trennung unserer Gefühle und Emotionen in positiv und negativ. Denn sie führt unweigerlich immer wieder zur Abspaltung verschiedener emotionaler Anteile und damit wichtiger Anteile unserer Persönlichkeit. „It's important to get in touch with the needs underneath our feelings, and learn how to communicate those needs effectively. Underneath most of our emotions are our basic needs for love, acceptance, security, and self-esteem. We need to get to know the vulnerable child who still lives deep inside each of us, and learn to become the loving parent our own inner child requires. If we want to experience the full range of our being in this lifetime, we need to commit ourselves to heal the emotional wounds from our childhood and early life“ (Gawain 1997). Der Ansatz oder die Betrachtung des Inneren Kindes ist oft Bestandteil der Psychotherapie und geht teilweise auf Freud zurück. Die Bedeutung für den Dialog an sich ist die Erkenntnis dieser Denkrichtung, dass das Innere Kind bei früheren schmerzvollen und traumatischen Erfahrungen unter Umständen vom inneren Erwachsenen getrennt wird. Dies führt zu einem inneren Konflikt und zu einer Ablehnung des erwachsenen Menschen, sich mit diesen Erlebnissen auseinander zu setzen. Die Heilung dieser kindlichen Verletzungen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen, den meisten Ansätzen ist jedoch eine Kontaktaufnahme mit diesen kindlichen Anteilen durch eine Art innerer Dialog gemein. Wobei wichtig ist, dass der innere Erwachsene sich dafür entscheidet, das Kind anzunehmen und sich mit seiner

„inneren Wahrheit“ zu verbinden. Durch diese Selbstannahme entsteht letztlich auch eine Übernahme von persönlicher Verantwortung, die wiederum größere Unabhängigkeit von der Meinung und dem Wohlwollen anderer bewirkt. Oder mit der Terminologie Buber's ausgedrückt: „lifting the childhood spell“ setzt eine Ich-Du Beziehung mit mir selbst voraus und erst wenn diese hergestellt ist, im Sinne einer Öffnung und Annahme der eigenen inneren Wünsche und Bedürfnisse, kann wirklicher Dialog mit dem Anderen erfolgen.

Hier scheint sich der Kreis zu schließen, denn nur ein selbstverantwortlicher, auf gegenseitigem Respekt basierender Zugang und Mut zu freien Entscheidungen und Äußerungen ermöglicht offene Kommunikation im Sinne eines Dialoges und der damit verbundenen Annäherung zwischen den Kommunikatoren. Dadurch kann auch ein Austausch von Informationen stattfinden, die miteinander verknüpft die Basis für im Sinne der jeweiligen Situation korrekte Entscheidungen und damit wieder für den Erfolg eines Unternehmens darstellen.

Das Innere Kind als Modell wird vom Autor im Zuge der Internen Unternehmenskommunikation als Einflussfaktor auf die Fähigkeit des Individuums zum Dialog gesehen. In diesem Zusammenhang sei auch nochmals auf Poulos verwiesen (vgl. Poulos 2008), der die von ihm definierten Faktoren des Dialoges, wie Imagination, Mut als Energie des Herzens und narratives Bewusstsein als natürliche, *kindliche* Eigenschaften bezeichnet. „Well, it means walking into each day—each moment, really—with an open heart, an active imagination, a desire to connect, a capacity for risk, a passion for story, and a love of possibility...all the things a child has, naturally.“ (Poulos 2008: 133) Genau die Eigenschaften, die normalerweise gerade im akademischen, wissenschaftlichen Bereich außer Acht gelassen werden, da dort nur nach rationalen, linear-kausalen, rigorosen Erklärungen gesucht wird. Doch das Leben, merkt Poulos an, ist selten so linear „(i)t's more random, messier, less predictable than we seem to wish—our lives are full of “accidents” that belie our linear organizing ways of thinking. And along comes this “narrative turn,” and with it, a call to practice the art of accidental imagination stumbling into accidental courage on the way to accidental dialogue“ (Poulos 2008: 133). Er erklärt aber gleichzeitig, das Konzept des Dialoges nicht in diesem Sinne umstoßen, sondern vielmehr erweitern zu wollen. „Maybe, in the end, it's all about improvisation, where awareness and skill and fluidity mesh in a magic moment—a kind of jamming (Verweis auf Eisenberg 1990). Maybe dialogue happens because we are open to its

accidental nature; maybe we should just be ready to stumble, and fall into it. Maybe it's just time to follow the spark" (Poulos 2008: 134).

Letztendlich kann und soll aber nicht Aufgabe eines Unternehmens sein, Konflikte auf dieser Ebene zu lösen und therapeutische Arbeit zu betreiben, sehr wohl muss diese Ebene aber als möglicher Einflussfaktor erkannt und auf diesen eingegangen werden.



**Abbildung 4: Basis des Dialoges**

Konflikte dieser Art bedürfen sicher einer entsprechenden Ausbildung seitens der Führungsebene eines Unternehmens, um den oder die Konflikte einerseits zu erkennen und andererseits entsprechend damit umzugehen. Je größer also der Einklang mit dem eigenen inneren Kind desto wahrscheinlicher die Wahrnehmung der Kommunikation unter dafür vorteilhaften Rahmenbedingungen und damit die Möglichkeit für und letztendlich die Anwendung des Dialoges.

#### *Wo liegen die Grenzen des Dialoges?*

In manchen Situationen, die rasches Agieren/Reagieren erfordern, wird man sich möglicherweise weiterhin monologischer Kommunikation bedienen (müssen?). Können Differenzen und Kommunikationsschwierigkeiten auch Mithilfe eines Mediators nicht geklärt werden, wird es unter Umständen nötig sein, Entscheidungen zu treffen und strukturiert monologisch, aber damit dennoch quasi-dialogisch, zu kommunizieren.

### *Ist es sinnvoll im Zuge des Dialoges einen Moderator zu haben?*

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Dialog an sich, wird immer wieder ein sogenannter „Facilitator“ als sinnvoll erachtet (vgl. Senge 1990, Beucke-Galm 2003), auch wenn die Denkväter, wie Buber dies nicht berücksichtigt haben bzw. dies sogar als den Dialog behindernd angesehen haben. Bohm sieht die Funktion des Facilitators zwar, beschränkt diesen aber auf eine kurze Einführungsphase. Hartkemeyer und Freeman Dhority (vgl Hartkemeyer & Freeman Dhority 2006) merken dazu aber an, dass dieses freie Denkmodell, dass vor allem in den USA großen Anklang gefunden hat, auf kleine Gruppengrößen von 5 bis maximal 10 Personen angewendet wunderbar funktionieren kann. Bei größeren Gruppen, und die sind vor allem im Zusammenhang dieser Arbeit betroffen, kann ein Fehlen des Facilitators dazu führen, „dass das völlige Fehlen einer Prozeßunterstützung zumindest in den ersten Phasen zu einer solchen Unsicherheit führen kann, dass sie von der Gruppe kaum noch aufgefangen werden kann. Es kann dadurch zu einer Form von Starrheit und Inflexibilität oder gar zu allgemeinem Widerstand gegenüber alternativen Vorschlägen der Prozeßgestaltung kommen“ (Hartkemeyer & Freeman Dhority 2006: 103). Hartkemeyer und Freeman Dhority merken dazu weiterführend an, dass sie dabei ein Modell abnehmender Unterstützung favorisieren, das hilft, ein „Auseinanderbrechen des Containers<sup>5</sup> zu verhindern und der Auflösung des Gruppenprozesses in besonders instabilen, dynamischen Phasen vorzubeugen [...]“ (Hartkemeyer & Freeman Dhority 2006: 104). Sie definieren in ihren Ausführungen die Rolle des Moderators als Dialog-Begleiter und weisen diesem Begleiter drei Hauptfunktionen zu (vgl .Hartkemeyer & Freeman Dhority 2006).

- Vorbereitung des Containers, um die Teilnehmer am Dialogprozess zum Dialog per se zu instruieren
- Aufrechterhalten des Containers, um die Teilnehmer am Dialogprozess während des Prozesses zu unterstützen und zu einer in sich tragfähigen Dialoggruppe zu führen,
- Den Prozeß begleiten, um in schwierigen Prozeßphasen zu moderieren.

---

<sup>5</sup> Begriff für abgegrenzte Gruppe, die sich im Dialogprozess befindet

*Was bedeutet nun der Dialog für das Thema Interne Unternehmenskommunikation?*

Dialog ist für die Interne Unternehmenskommunikation der fruchtbare Boden, der offene Kommunikation zwischen den Teilnehmern des Systems hervorbringt. Dialog steht für ein Akzeptieren des Andersseins der Gesprächspartner. Dialog schafft so in der Internen Unternehmenskommunikation Innovation, ein aufeinander Aufbauen. Dialog trägt aber auch dazu bei, Inhalte zu verankern, d.h. kann so der Forderung nach dem Begeistern der Mitarbeiter Folge leisten und so ein Erkennen für die Unternehmensziele schaffen. Monologisch persuasive Strukturen im Sinne von Anordnungen nach einem Top Down Ansatz können zwar Informationen nach unten weitergeben und Aufgaben anordnen. Inwiefern diese Informationen aber bei den richtigen Mitarbeitern überhaupt ankommen, d.h. verstanden werden oder gar eine Reaktanz und somit völlige Ablehnung bewirken, ist vielleicht noch messbar. Ob monologisch persuasiv verordnete Information begeistern kann, ist zu hinterfragen. Es mag im Sinne einer strukturierten Kommunikation, wie z.B. Bekanntmachung von Quartalsergebnissen, funktionieren, dass der zeitliche Rahmen bestimmt wird und Mitarbeiter so zuerst informiert werden. Es scheint aber unmöglich, dass eine Interpretation der Ergebnisse an Mitarbeiter vermittelt werden kann, ohne dass die Botschaft im Sinne des quasi-dialogischen Ansatzes übertragen wird.

Dialog als kultureller Ansatz eines Unternehmens kann als Rahmenbedingung Kommunikationsprozesse beschleunigen, indem der Rezipient der Information - also in diesem Falle der Mitarbeiter – bereits offen auf die Botschaft zugeht und diese offen entgegen nimmt. Der Dialog kann in der Internen Unternehmenskommunikation beitragen, Kommunikation per se zu beschleunigen, Aufwände zu minimieren und Begeisterung zu entfachen. Dies führt dazu, dass durch Interne Unternehmenskommunikation das Unternehmen selber flexibler, innovativer und daher im Markt wettbewerbsfähiger bleibt. Und dies ist sicher eine Anforderung in Zeiten der Globalisierung und der damit verbundenen offenen Märkte.

## 6. Von Systemen und deren Organisation

Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Interne Kommunikation ist auch die Organisation eines Unternehmens. Dieser Begriff ist inzwischen ein allgemein gebräuchlicher und in die Umgangssprache eingeflossen, dennoch ist hier vom theoretischen Modell zu unterscheiden. „Andererseits haben wir nur ein besonderes Merkmal von Systemen vor Augen, das wir Organisation nennen. Wir sprechen dann davon, dass ein Unternehmen ausgezeichnet organisiert sei, eine veraltete Organisation habe, sich in einer Umorganisation befindet, mehrere Reorganisationen hinter sich habe usw. Dementsprechend werden auch die Begriffe in der Organisationstheorie differenziert; im ersten Fall spricht man vom institutionellen, im zweiten Falle vom instrumentellen Organisationsbegriff“ (Schreyögg 2003: 5). Daher ist es im Rahmen dieser Arbeit notwendig, sich auch mit dem Begriff der Organisation und deren Ansätzen dazu, die diesen Begriff geprägt haben und noch prägen, zu beschäftigen.

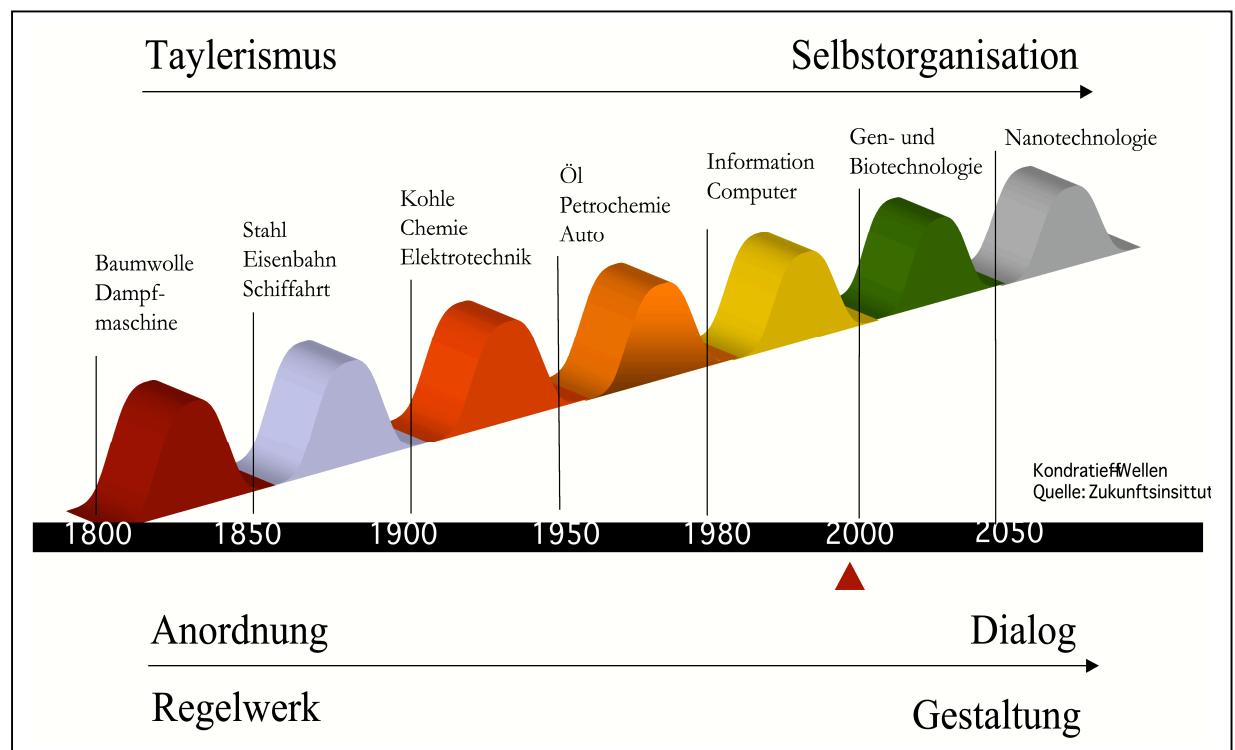


Abbildung 5: Interaktion zwischen Organisation, Wirtschaftszyklen und Kommunikation, eigene Darstellung, abgeleitet von einer Präsentation von Horx

Die Entwicklung der Organisationstheorien spannt sich dabei vom Taylorismus, Neoklassizismus über die Systemtheorie, der Principal Agent Theorie zur lernenden Organisation.

Ein Anhaltspunkt, die verschiedenen Modelle anzuführen und dieser Arbeit zugrunde zu legen, ist auch – aus Sicht des Autors - deren offensichtliche Entwicklung parallel zu den Wirtschaftszyklen nach Kondratieff. Diese Wellen beschreiben Zyklen im Wandel der technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, wobei jede Welle einen bestimmten Zeitraum andauert und dabei durch einen Schwerpunkt definiert wird. Derzeit haben wir nach diesem Modell den Zyklus des Informationszeitalters bereits hinter uns gelassen und bewegen uns auf komplexe Themen, wie Biotechnologie und in weiterer Folge die Nanotechnologie zu, die unsere Denkweisen prägen und verändern werden.

Die Entwicklung sowohl der Organisationstheorien – Von Taylor zur Selbstorganisation - als auch der Kommunikation von Anordnung zu Dialog bewegt sich parallel zu den Kondratieff'schen Wellen. Dies bietet wiederum Raum eine Hypothese zu beleuchten, die da lautet, dass auch die Interne Unternehmenskommunikation einen Wandel von Anordnung hin zu Dialog als Arbeitsmittel der Organisation erlebt hat.

### 6.1. Taylorismus

#### *Arbeitswissenschaftlicher Ansatz nach Frederick W. Taylor*

Frederick W. Taylor begründete seine Theorie in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. „Dieser war, wie viele Autoren in den Anfängen der Organisationstheorie, ein Praktiker. [...] Taylor [beginnt] allerdings schon sehr früh mit der theoretischen Arbeit“ (Schreyögg 2003: 39).

Taylor entwickelte aus seinen Ansätzen eine Methodik, die reproduzierbar und von nachweislichem Erfolg war. Ein wesentlicher Indikator für die Belegbarkeit war dabei die Arbeitsproduktivität. „Dies soll auch der Begriff Scientific Management anzeigen, den Taylor (1911) für seinen Ansatz wählt“ (Schreyögg 2003: 39).

Zur Zeit Taylors stand nach Kondratieff die Produktion von Gütern im Vordergrund. Unter der Betrachtung der zeitlichen Umstände war für Taylor die Suche nach der sinnvollsten Arbeitsteilung und in diesem Zusammenhang die optimale Abstimmung der Arbeitsprozesse das Maß aller Dinge. Dieser Ansatz führte zur „Fließbandarbeitsgesellschaft“ und veränderte die Betrachtung des Arbeitsprozesses nachhaltig. Die Einheit von Planung und Umsetzung in einer Arbeitsgruppe wurde aufgelöst. Der Handwerker war bis zu diesem Zeitpunkt Planer und Umsetzer in einer Person und sein Erfolg basierte auf seiner Erfahrung und seinem Wissen. Dies führte natürlich gegenüber seinem Arbeitgeber zu einer Machtkonzentration, im Sinne dessen, dass der Arbeit- oder Auftraggeber dem Wissen und der Durchführung der Aufgaben des Handwerkers „ausgeliefert“ war. Kommunikationstechnisch bedeutet dies eher ein „Umhegen“ des Arbeiters als eine klare Anordnung. „Das Taylor System bricht diese Einheit auf und zerlegt die Arbeit radikal in kleinste Teilverrichtungen, um möglichst hohe Spezialisierungsgewinne zu erzielen“ (Schreyögg 2003: 40).

Taylor's Ziel war dezidiert, die Arbeiter zu mehr Arbeit bei gleichem Lohn zu *motivieren*. Wie oben bereits erwähnt, sah Taylor einen Nachteil darin, dass der Arbeiter nur das Wissen über den Prozess der Arbeit besitzt. Taylor war bestrebt, dieses Ungleichgewicht Richtung Unternehmensführung zu verschieben. Er setzte die Arbeiter Maschinenteilen gleich und sah bei den Arbeitern „nicht mehr zu arbeiten als unumgänglich nötig“ (Taylor 1913: 18). Taylor arbeitete dabei die Kernprinzipien heraus. Der erste Punkt oder das erste Kernprinzip ist dabei Hand- und Kopfarbeit zu trennen. D.h. Taylor unterteilt den Arbeitsprozess in drei große Arbeitsschritte bzw. – gebiete. Als Anfangspunkt sieht er die *Arbeitsplanung* (Schreyögg 2003: 40). D.h. die Planung an sich wird hoch spezialisierten Mitarbeitern übertragen. In einem weiteren Schritt, der *Ausführung* (Schreyögg 2003: 40), werden die Planungen in einfachen Arbeitsschritten durch Arbeiter umgesetzt. Letztendlich wird das Ergebnis der Ausführung im letzten Schritt, der Kontrolle, durch wiederum hoch spezialisierte Mitarbeiter, überwacht.

Dieser Ansatz Taylors setzt eine Analyse voraus. Taylor hat hierfür das Instrumentarium der *Zeit- und Bewegungsstudien* (vgl. Schreyögg 2003: 40) entwickelt. Er analysierte somit die bisherigen Arbeitsschritte eines produzierenden Unternehmens und sortierte die aus seiner Sicht für einen idealen Arbeitsablauf unnötigen Arbeitsschritte aus. „[...] jeder solchermaßen optimierten Bewegung wird

eine Standardzeit zugeordnet, die zusammen mit einigen Zuschlägen für Pausen, betriebsbedingte Störungen usw. die sogenannte Normalarbeitszeit ergibt für die Ausführung einer Aufgabeneinheit“ (Schreyögg 2003: 40).

Der zweite Punkt bzw. das zweite Kernprinzip basiert auf der oben erwähnten Normalarbeitszeit und begründet den Akkordlohn. D.h. je schneller ein Arbeiter eine *Aufgabeneinheit* bewältigt und dem Unternehmen damit höhere Stückzahlen in der Produktion ermöglicht, desto mehr Lohn erhält der Arbeiter.

Im dritten Punkt bzw. dem dritten Kernprinzip seiner These definiert Taylor, dass für jede Aufgabeneinheit ein *bestgeeigneter Arbeiter bzw. Arbeiterin* (Schreyögg 2003: 41) existiert und das Unternehmen durch klar definierte Anforderungsprofile die richtige Personalauswahl trifft.

Erwähnenswert an dieser Stelle ist, dass Taylor die Arbeitsteilung auch im ersten Kernprinzip etablieren wollte, um eine noch höhere Spezialisierung zu erreichen. Dieser Ansatz setzte sich allerdings nicht durch, was in weiterer Folge in der hier vorliegenden Arbeit noch behandelt werden soll, wobei auf die Veränderung der Gesellschaft (mit Schwerpunkt Österreich) von Produktion zu Dienstleistung und in weiterer Folge auf die Verlagerung Richtung geistiger Tätigkeit Bezug genommen wird.

*Was bedeutet der Ansatz Taylors nun für das Thema Interne Unternehmenskommunikation?*

Taylors Arbeitsteilung führte zu einer Kommunikation der Anordnungen und Abstellen jeder Debatte als auch daraus folgend zur Unmöglichkeit eines dialogischen Ansatzes, offen für Neues zu sein. Diese Form kann mit der militärischen Organisation und der damit verbundenen Hierarchie verglichen werden. Schreyögg (vgl. Schreyögg 2003) führt an dieser Stelle auch an, dass es durch die Gleichsetzung des Menschen mit Maschinenteilen, die im totalen Gehorsam funktionieren, zu einer Sinnentleerung der Arbeit bis zur *Ausbeutung* der menschlichen Ressourcen kam. Letztendlich führte dies zu Streiks und damit aus Sicht des Unternehmens erst wieder zu einer Schwächung der Produktivkraft. Auch die Ausbeutung der menschlichen Ressource, der Arbeiter, führte zu negativen

gesundheitlichen Folgen für die Arbeiter und aus unserem heutigen Verständnis damit zu negativen Folgen für die Volkswirtschaft.

Wenn der Konsument, d.h. auch der Arbeiter, finanzielle oder gesundheitliche Schwierigkeiten hat, kann dieser die Wirtschaft per se nicht ankurbeln. Taylor betrachtet – aus Sicht des Autors - die Gesellschaft als ein System der Eliten und blendet die Masse aus der Volkswirtschaft aus.

Für den in dieser Arbeit verfolgten Ansatz, dass die Interne Kommunikation als Erfolgsfaktor gesehen und unter dialogischen Gesichtspunkten betrachtet werden sollte, haben die Auswirkungen des Taylorismus gezeigt, dass der Mensch in der Arbeit Sinn sucht und die Kommunikation daher oder gerade deswegen als Basis seiner Tätigkeit benötigt. Das Ausblenden dieses Grundbedürfnisses durch Taylor führt bereits in Zeiten der Industrialisierung zu Problemen und Störungen des Systems Unternehmen, die sich in Form von Streiks und Arbeitsniederlegungen geäußert haben.

## 6.2. Neoklassizismus

Der Human Relations-Ansatz, d.h. zwischenmenschliche Beziehungen als wesentlichen Punkt bzw. Einflussfaktor der Organisation zu betrachten, entwickelte sich aus einer Begleiterscheinung von Experimenten zum Thema Produktivitätssteigerung heraus. Diese dadurch berühmt gewordenen *Hawthorne<sup>6</sup> Experimente* wollten anhand von veränderten räumlichen Bedingungen der Arbeitsstätte ableiten, inwiefern und mit welchen Mitteln, eine Produktivitätssteigerung möglich sei. Der überraschende Effekt der Experimente war aber, dass egal ob z.B. erst die Lichtintensität der Arbeitsstätte gesteigert und später wieder abgesenkt wurde, die Produktivität stieg. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden weitere Versuchsreihen gestartet. Das Ergebnis aller Versuchsreihen war, dass, egal was wie verändert wurde, letztendlich der Produktivitätsfaktor stieg.

Nach Auswertung aller Ergebnisse und Versuchsreihen, kam die Forschungsgruppe zur Erkenntnis, „[...] der entscheidende Grund für die (unerklärlichen) Produktivitätssteigerungen nicht im Lohnsystem oder äußeren Arbeitsbedingungen zu suchen sei,

---

<sup>6</sup> Die Untersuchungen haben in den Fertigungsstätten der Firma Hawthorne stattgefunden.

sondern im sozio-emotionalen Bereich, eben in den human-relations. Sie vermuteten, dass die mit den Experimenten einhergehende Veränderung der sozialen Beziehungen die Ursache für die rätselhaften Produktivitätssteigerungen sei“ (Schreyögg 2003: 45). Alleine dadurch, dass die untersuchten Personen plötzlich im Mittelpunkt des Interesses standen und sie sich dadurch wichtig und wertvoll fühlten, konnte eine Steigerung des Produktivitätsfaktors erreicht werden. Dies bedeutet, dass eben die zwischenmenschliche Beziehung offensichtlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor innerhalb einer Organisation ist.

Zu den Versuchsreihen und Erkenntnissen gab es auch kritische Stimmen, die die Signifikanz der Ergebnisse vermissten und die fragten, inwieweit diese auf die Grundgesamtheit umzulegen sind. Schreyögg (vgl. Schreyögg 2003: 46) führt dazu auch an, „dass es [...] jedoch falsch [wäre], die Ergebnisse der *Hawthorne-Experimente* aus diesem Grund zurückzuweisen. Die naturwissenschaftlich inspirierte Vorstellung (auch) im Bereich des menschlichen Verhaltens, objektive („unverfälschte“) Experimente durchführen zu können, ist methodisch ohnehin nur schwer haltbar.“ Weiters schreibt Schreyögg, dass „ [...] an dieser Stelle geht es aber gar nicht um die Signifikanz der Befunde, sondern um die Veränderungen, die ihre Interpretation im organisatorischen Denken ausgelöst hat“ (Schreyögg 2003: 44).

#### *Was bedeutet der Human Relations-Ansatz nun für das Thema Interne Unternehmenskommunikation?*

Im Gegensatz zur vorab beschriebenen Theorie Taylors, der jegliche Eigenständigkeit des Menschen und damit auch jeden Dialog unterbindet, dreht sich durch die Hawthorne-Experimente diese Idee ins Gegenteil und die zwischenmenschliche Beziehung wird als wesentlicher Indikator einer funktionierenden Organisation gesehen und unterstützt. Auch die Interne Kommunikation wird plötzlich gefördert. Im Sinne eines dialogischen Ansatzes kann das *ernst Nehmen* des Mitarbeiters als die Basis offener Kommunikation und die Bereitschaft, Neues zu erkennen, gesehen werden.

### 6.3. Systemtheorie

Die Systemtheorie von Luhmann bezieht sich darauf, dass „die Gesellschaft [...] ein System [ist]. Alles- Wirtschaft, Politik, Massenmedien, Familien, alle sozialen Kontakte, usw. – sind ausnahmslos soziale Systeme. „Kommunikation“ ist das, woraus soziale Systeme bestehen. Alle sozialen Systeme konstituieren sich ausschließlich aus Kommunikation; daneben gibt es keine andere soziale Operationsweise“ (Berghaus 2004: 21). Berghaus faßt Luhmann weiter gehend zusammen, dass „Kommunikation“ [...] eine zentrale Kategorie der Gesellschaftstheorie [ist]. Luhmann [...] bezieht „Kommunikation“ nicht auf Subjekte, sondern soziale „Systeme“ (Berghaus 2004: 20).

Diesem Ansatz folgend ist auch ein Unternehmen ein soziales System und basiert auf Kommunikation bzw. ist die Kommunikation der Lebensnerv, der über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann. Denn wenn der Lebensnerv eines Systems nicht funktioniert wird auch das System selbst nicht im Sinne der Erfolgsdefinition agieren können, sondern mit sich selbst beschäftigt sein.

„Dabei [ist] aber weder der einzelne Mensch noch die Mehrheit von Menschen ein System [...]“ (Berghaus 2004: 36). Aus dieser Sichtweise heraus reicht es also nicht Kommunikation als wichtige Komponente zu erfassen und mit manchen Menschen in einem Unternehmen zu sprechen, sondern das System als Ganzes zu begreifen und die Kommunikation des ganzen Systems zu erfassen und zu steuern, um Erfolg zu haben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nach Luhmann der „Beobachter in seinem Gegenstand enthalten [ist und] der Beobachter [...] ist zugleich Subjekt und Objekt (was paradox ist und einen „blinden Fleck“ erzeugt“ (Berghaus 2004: 36). Daraus folgernd, wenn das Management eines Unternehmens das Unternehmen beobachtet, so ist dieses Management bereits Teil des Systems und kann sich nicht selbst beobachten. Es gibt daher eine eigene Realität und Wahrnehmung der Kommunikation im Unternehmen. Diese Realität des Senders, also des Managers, muss sich nicht mit der Realität des Arbeitnehmers überschneiden und kann so schleichend zu Misserfolg führen.

Falsch ist aus Sicht Luhmanns auch die Vorstellung, es existiere zunächst eine Umwelt, und ein System passe sich dann daran an. System und Umwelt sind vielmehr zwei Seiten einer Medaille. Diese beiden Größen sind aufeinander

bezogen. Es ist daher unsinnig, etwas über ein System aussagen zu wollen, ohne diese spezifische Differenz, seine Grenze zur Umwelt, mit zu denken. „[...] Umwelt gibt es nur durch das System. Die Umwelt ist die Außenseite des Systems“ (Berghaus 2004: 42). Es ist also per se notwendig die Umwelt des Systems *Unternehmen* in die Betrachtung mit einzubeziehen. So muss in dieser hier vorliegenden Betrachtung des Themas *Unternehmenskommunikation* vom Arbeitnehmer als *psychisches System* ausgegangen werden. Diese Person macht alles, was sie wahrnimmt zu Ihrer Umwelt, usw.“ (Berghaus 2004: 43). D.h wiederum, dass die Umwelt des *psychischen Systems* als auch die des Systems *Unternehmen* in die Analyse miteinbezogen werden muss, da dies eine wesentliche Komponente des Systems ist und dieses mitdefiniert. „Systeme existieren, indem sie operieren und dadurch Differenz zur Umwelt erzeugen“ (Berghaus 2004: 44).

Rusch merkt zur systemischen Sichtweise an, dass diese „viel klarer, als dies bisher möglich war, erkennen [lässt], welche bedeutende Rolle Kommunikationsprozesse für die Entstehung, Erhaltung und Erneuerung von Unternehmen, insbesondere aber als Produktivitäts- und Wertschöpfungsfaktor spielen. Ohne Dialoge, Absprachen, Hinweise oder Mitteilungen ist eine soziale Organisation nicht möglich“ (Rusch 2004: 24).

#### *Was bedeutet der systemtheoretische Ansatz für die Interne Kommunikation?*

Wenn das Unternehmen per se als System definiert wird und das Management Teil des Systems ist und so, wie im vorhergehenden Punkt angeführt, niemals objektiv sein kann, so entsteht hier eine verfälschte Wahrnehmung. Dies gilt auch für die Interne Kommunikation. Eine Botschaft, die im Management bekannt ist und verstanden wird, kann sehr differenziert in den nächsten Ebenen und Organisationseinheiten ankommen. Wird das Empfangen und Dekodieren der Botschaft nicht überprüft, Handlungen auf Basis verfälschter Realitäten getätigt, so kann dieser Vorgang das System beeinflussen und in Ungleichgewicht bringen, zumindest können aber Ziele des Systems *Unternehmen* so nicht erreicht werden. Gleichermaßen gilt für das Negieren der Außeneinflüsse, dazu zählen nicht nur die Stakeholder eines Unternehmens sondern auch die Mitarbeiter, die Menschen, die dieses System entstehen lassen. Hierzu sei auch nochmals auf das Thema *Inner Child* verwiesen, denn das Individuum kann das System aus dem System heraus beeinflussen, sofern man diesen Aspekt nicht mitbetrachtet.

## 6.4. Principal Agent Theorie

„Gegenstand der Prinzipal Agenten Theorie [...] sind Auftragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber, der als Prinzipal bezeichnet wird, und einem Beauftragten, dem sogenannten Agenten. Auftragsbeziehungen entstehen immer dann, wenn ein Unternehmer nicht alle Leistungen selbst erstellt, sondern die Hilfe anderer in Anspruch nimmt, [...]“ (Schachtner 2002: 33). Herausgebildet hat sich dieser Ansatz aus dem Organisationsbegriff, der „Unternehmen als soziale, zielgerichtete Gebilde darstellt, in denen zwei oder mehr Personen miteinander kooperieren, um ein bestimmtes Organisationsziel zu erreichen“ (vgl. Laux / Liermann 2005: 3). Der Erfolg der Zielerreichung wird aber letztlich von Individuen und deren Entscheidungen bestimmt. Um den größtmöglichen Erfolg hinsichtlich des definierten Ziels zu erreichen, bedarf dieser Mix an individuellen Entscheidungen einer Koordination, die aber wiederum durch individuelle Ziele und die Verfolgung derselben beeinträchtigt wird. Hier geht man in weiterer Folge in der Organisationstheorie davon aus, dass mit zunehmender Größe des Unternehmens die Kontrolle der einzelnen Personen und deren Leistungen schwieriger wird.

Dies führt laut Picot dazu, dass die Individuen in der Organisation über verschieden großes Wissen bzw. über verschiedene Informationen verfügen, die den Einzelnen dazu veranlassen, den jeweiligen Informationsvorsprung in seinem Sinne opportunistisch auszunutzen (vgl. Picot et al 2005: 86f). Die daraus entstehende Konfliktsituation und das Ungleichgewicht zwischen den handelnden Personen stehen somit im Mittelpunkt der Principal Agent Theorie.

Aufgrund des Ungleichgewichtes kommt es in Folge der Interaktion zwischen Principal und Agent laut Spremann (vgl. Spremann 1990: 562) zu einer asymmetrischen Information, da in der Arbeitsbeziehung der beiden handelnden Parteien die eine Seite besser über ihre eigenen Absichten, ihr Verhalten, sowie über ihre Stärken und Schwächen informiert ist, als ihr Gegenüber. D.h. die handelnden Personen verfügen bei der Beurteilung des jeweilig Anderen nur über unvollständige Informationen. Durch diese Ungewissenheit hinsichtlich der Absichten der besser informierten Partei existiert bei der schlechter informierten Partei ein Unsicherheitsfaktor. Die Principal Agent Theorie führt dabei an, dass der Principal aufgrund der Delegierung der Aufgabe der schlechter informierte Part in dieser

Beziehung ist, da er den beauftragten Agenten nicht kontrollieren kann. „Als Varianten asymmetrischer Informationsverteilung werden „Hidden Characteristics“, Hidden Action“, Hidden Information“ und „Hidden Intention“ unterschieden“ (Schachtner 2002: 33), die in folgender Tabelle dargestellt werden.

	Beobachtbarkeit	Konflikt	Interpretation	Transaktions- -art	Lösung
Hidden Characteristics	Ex post	Adverse Selection (Unerwünschtes Ergebnis)	Qualifikation (Qualitäts- Unsicherheit)	Austausch-, Kontraktgüter	Screening
Hidden Action		Moral Hazard (Agent handelt opportunistisch und verfolgt eigene Ziele)	Anstrengung (Verhaltens- unsicherheit)	Kontraktgüter	Vertragsdesign
Hidden Information					
Hidden Intention	Ex post	Hold Up (Agent nutzt Abhängigkeitsverhältnis offen aus)	Fairness (Verhaltens- unsicherheit)	Kontraktgüter	Autorität

**Abbildung 6: Arten von Informationsasymmetrien (Quelle: Schachtner 2002)**

Alle vier Formen stellen letztendlich ein Informationsdefizit dar. Hidden Characteristics definiert dabei die Schwierigkeit der Auswahl adäquater Agenten durch den Principal. Hidden Action bezeichnet die Nichtbeobachtbarkeit des Arbeitseinsatzes des Agenten, d.h. es wird vermutet, dass der Agent nicht im Sinne des Principals handelt. Hidden Information meint, dass der Arbeitseinsatz des Agenten zwar beobachtet aber aufgrund mangelnder Sachkenntnis nicht beurteilt werden kann. Hidden Intention stellt die Problematik dar, dass opportunistisches Verhalten des Agenten zwar nachträglich erkannt aber nicht verhindert werden kann.

„Das Konfliktpotential einer Principal Agenten Beziehung ergibt sich somit aus dem Zusammenspiel von Zielkonflikten, Opportunismus, Informationsasymmetrie und

Umweltunsicherheit. Ist nur eine dieser Bedingungen nicht erfüllt, so verursacht die Auftragsbeziehung keine Principal-Agenten-Konflikte“ (Schachtner 2002: 36).

*Was bedeutet der Principal Agent Ansatz für die Interne Kommunikation?*

Die Principal Agent Theorie basiert vor allem auf dem Wesenszug opportunistischen Verhaltens und individueller Zielverfolgung, die nur den eigenen Interessen dient. Die Rolle des Principal ist im Sinne dieser Arbeit für die hier angeführte Diskussion bei der Führungskraft zu sehen, die Rolle des Agent beim Mitarbeiter. Die Principal Agent Theorie beschreibt einen auch für die Interne Unternehmenskommunikation ständig schwelenden Konflikt.

Als Lösungsansatz des Konfliktes werden in der Literatur Kontrolle durch Hierarchie, Kontrolle durch Informationssysteme (Zeiterfassung, etc.), Anreize in Form von Prämien oder Incentives, also Belohnungen, aber auch Unternehmenskultur und Vertrauen gesehen.

Der Dialog bietet wiederum die Möglichkeit eine positive Unternehmenskultur und damit Vertrauen zu schaffen, so den Konflikt erst gar nicht entstehen zu lassen und somit auch die daraus resultierenden Folgekosten zu vermeiden.

## **6.5. Bedeutung der Organisationsansätze im Rahmen der Unternehmenskommunikation**

Die oben erwähnten Organisationsansätze im Wechsel der Zeit bedeuten auch mehr Raum für spontane Kommunikation als Basis für neue Systeme und (informelle) Regelwerke. Unternehmen bewegen sich von der Organisationsstruktur immer mehr von Hierarchie zu Matrixorganisationen und lean management<sup>7</sup>. Es ist also ein Trend zu beobachten, dass das Management sich immer weniger als reiner Befehlsgesgeber, denn als Koordinatoren versteht, die Rahmenbedingungen schaffen, um Produktivität zu ermöglichen. Auch im Sinne eines Principal Agent theoretischen Ansatzes ist es in Organisationen – aus Sicht des Autors – Voraussetzung, angelehnt an eine Universalpragmatik von Habermas – eine Vertrauensbasis und rationale Basis für die

---

<sup>7</sup> „...bedeutet Lean-Management die Untersuchung aller Abläufe im Unternehmen auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung und gegebenenfalls deren Verbesserung. Dies ist nur möglich, wenn sich Management und Mitarbeiter als Team in einem ständigen Verbesserungsprozess verstehen.“ (KPC 2007)

Kommunikation und damit für die Arbeitsweise miteinander zu schaffen. Festgeschriebene Regelwerke überholen sich durch soziale Aktivität und die Dynamik des Systems per se selber und werden durch die Akteure, also die Arbeitnehmer, geprägt und entwickelt. Die Entwicklung der Organisationsstruktur von starren Gebilden zu flexiblen sich ständig erneuernden Strukturen geht wie eingangs erwähnt einher mit der Entwicklung der Wirtschaft und damit unserer Gesellschaft.

Die Praxis des Unternehmensalltags zeigt inzwischen, dass starre von oben verordnete Regelwerke, also monologisch persuasive Gesprächsstrukturen, in einer Dienstleistungsgesellschaft nicht mehr funktionieren und die ideale Organisationsform nicht existiert. Dies führt zu ständigen, sogenannten *Umorganisationen* von Unternehmensstrukturen – sozusagen auf der Suche nach *dem heiligen Gral der Organisation*. Starre Regelwerke, wie sie noch die Industrialisierung unserer Gesellschaft geprägt haben, funktionieren aufgrund der immer stärker werdenden Selbsterkenntnis des Menschen und der damit verbundenen Individualisierung, nicht mehr. Wenn Horx vom Selfness-Trend (vgl. Horx 2005) spricht, dann meint er das Streben des Menschen nach Selbstverwirklichung. D.h. strategische Kommunikation im Sinne Habermas mit Drohungen und Lockungen funktionieren nur bedingt, um ein System, eine Teilgesellschaft, wie ein Unternehmen erfolgreich zu machen.

Die Tendenz der Organisationstheorien zeigen die Bedeutung der Kommunikation als Basis für die Zusammenarbeit, die Regelwerke und damit verbunden die Erkenntnis, dass die handelnden Individuen die entscheidenden *Komponenten* der Organisation sind, die über Erfolg oder Misserfolg der mit ihnen verbundenen Prozesse und in weiterer Folge des gesamten Unternehmens entscheiden.

Die Wellen des Kondratieff-Modells, auf die wir uns zubewegen, setzen flexible Strukturen und Denkmuster voraus. Diese können wiederum – aus Sicht des Autors – nur durch flexible Kommunikationsrahmenbedingungen bzw. durch Kommunikation an sich geschaffen werden.

### *Wieso ist Kommunikation dabei so wichtig?*

Derzeit, also dem Jahr 2008, mit einer im System *Wirtschaft* verankerten Grundtendenz, werden Ressourcen und dazu gehören auch Menschen, also die

Mitarbeiter eines Unternehmens, bzw. auch das System *Unternehmen* an sich als eine Art Maschine behandelt, die in Anlehnung Taylors funktionieren und immer weiter im Sinne idealtypischer Prozesse optimiert werden müssen. Die Prozesse entspringen aber der Realität der Beobachter *Manager*, die gegebenenfalls zwar durch externe Beratungsressourcen unterstützt, aber deren Ergebnisse dennoch in hohem Ausmaß von den Führungskräften eigener Beobachtung ausgehen. Manager sehen sich als außerhalb des Systems. Einer These, die, wenn man von Luhmanns theoretischem Modell ausgeht, nicht folgen kann. Manager sind Teilnehmer des Systems, können also nicht objektiv im Sinne der Realität agieren. Sehr oft – so die Annahme – gehen Manager oder Aktionäre davon aus, dass das Teilsystem *Unternehmen* ein funktionierendes Räderwerk ist, in das man Informationen als Rohstoff hineinkippt und die Ware herauskommt. Es liegt der Verdacht nahe, dass nicht erkannt wird, dass das System an sich Information produziert, von seiner Umwelt wahrgenommen wird und die Informationen dadurch ständiger Ergänzung und Adaption unterliegen. Die so beeinflussten und adaptierten Informationen entscheiden aber - aus Sicht des Autors - über den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Es geht also darum das Unternehmen als Teilsystem zu erkennen, das Informationen erzeugt. Das System und die dadurch entstandenen Informationen sind nur durch Kommunikation möglich. Im Sinne Habermas müsste sich nun das System Wirtschaft in Richtung Lebenswelt bewegen, sich von der strategischen Kommunikation lösen und in Richtung der reinen Kommunikation bewegen, um sich langfristig als Partner zu etablieren und so den Ansprüchen im Sinne einer Universalpragmatik Habermas zu genügen. Ob nun Luhmann oder Habermas, von beiden Wissenschaftlern und ihren Denkansätzen wird Kommunikation als Kernfaktor eines funktionierenden Seins bzw. eines Systems gesehen. Je mehr sich nun ein Unternehmen als System bewusst ist und die Basis *Kommunikation* erkennt, desto erfolgreicher kann es sein.

## 7. Kommunikatoren des Systems

### 7.1. Soziale Identität

Wenn man nun die Kommunikatoren des Systems Unternehmen betrachtet, so muss auch das Verhalten der Kommunikatoren untereinander betrachtet werden.

Warum identifizieren sich Menschen, Individuen mit einem System, einer Gruppe?

Menschen bewegen sich tagtäglich in verschiedenen konkreten aber auch abstrakteren sozialen Gruppen (z.B. Familie, Vereine, Organisationen, Nationen, etc.). Diese Gruppierung hilft uns, die komplexe soziale Umwelt zu vereinfachen, zu organisieren und zu strukturieren (vgl. Tajfel & Turner 1986). Oder anders gesagt: „Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Menschen, die fühlen oder wahrnehmen, dass sie eine Gruppe sind, die sich selbst als Angehörige einer Gruppe kategorisieren, und die konsensual in der gleichen Weise von anderen kategorisiert werden. Eine Gruppe ist demnach das Ergebnis von Wahrnehmungen, die konsensual von innen und außen zu derselben Kategorisierung führen“ (Mummendey 1985: 192).

Was bedeutet nun eine Tendenz zur Gruppenbildung für ein Unternehmen? Die Gruppierung an sich führt zur Ausbildung einer sozialen Identität. Diese definiert sich laut Blanz wie folgt. „Die soziale Identität wird immer dann angesprochen, wenn sich die Person vorrangig als Mitglied einer bestimmten Gruppe und weniger als einzigartiges Individuum betrachtet“ (Blanz 1998: 2). Im Kontext dazu steht die personale Identität, die aus sozialen Vergleichen zwischen Individuen entsteht, wobei „Individuen [...] in einem bestimmten sozialen Kontext als Mitglieder bestimmter sozialer Gruppen [leben]“ (Mummendey 1986: 187). Dabei ist anzunehmen, dass sich Personen innerhalb sozialer Gruppen anders verhalten, als sie sich auf individueller Ebene in Interaktion mit einzelnen Personen verhalten würden (vgl. Mummendey 1985).

So gesehen hat jede Gruppe eigene Normen, Regeln, Ziele und Sichtweisen, die in sozialer Übereinstimmung innerhalb der Gruppe geteilt werden (Abrams & Hogg 1990). Mitglied einer bestimmten sozialen Gruppe zu sein, impliziert relative Ähnlichkeit mit anderen Mitgliedern derselben Gruppe, während Mitglieder anderer Gruppen als unterschiedlich wahrgenommen werden (Turner 1982, 1987).

Für ein Unternehmen heißt dies nun, dass es einerseits diese Tendenz zur Gruppenbildung und Ausbildung einer sozialen Identität für sich als Unternehmen nutzen kann, indem sich die Mitarbeiter als Mitglieder dieser Gruppe, dem Unternehmen, fühlen und damit eine Identität ausbilden und somit eine vom Marketing geplante Corporate Identity mit Leben erfüllen. Weiss spricht in diesem Zusammenhang auch vom *Wir-Bewusstsein* (vgl. Weiss 1995: 445). Andererseits muss das Unternehmen auch auf Gruppenbildungen Rücksicht nehmen und hinsichtlich der Stabilität der Gruppe Sorge tragen. Denn „mit bzw. aufgrund der Zunahme von Vergemeinschaftungschancen in modernen Gesellschaften wird allerdings die Stabilität bzw. Permanenz jeder einzelnen Vergemeinschaftung beeinträchtigt, während die Austauschbarkeit und Wählbarkeit von Vergemeinschaftungen insgesamt zunimmt“ (Simon/Mummendey 2000, in Capozza: 24, nach Elias 1988, 1990, Esser 1988, Gurjewitsch 1994).

In Bezug auf das unter Punkt 6 diskutierte Thema des Dialoges scheint die Ausbildung einer Gruppenidentität und damit verbunden das Schaffen der Rahmenbedingungen, um den Dialog in der Gruppe zu ermöglichen, geradezu die Grundvoraussetzung zu sein. Wichtig vor allem hinsichtlich des möglichen Erfolges, den diese Kommunikation für das Unternehmen an sich haben kann.

## **7.2. Die Führungskraft als personifiziertes Selbstverständnis des Unternehmens**

Schick sieht Führungskräfte als „die wichtigsten Akteure in Veränderungsprozessen und in der Internen Kommunikation“ (Schick 2005: 133). Dies aber vor allem im Zusammenhang mit strukturierter vorgegebener Unternehmenskommunikation. Schick meint in diesem Zusammenhang, dass Führungskräfte die gleichen Kommunikationsziele, wie die Unternehmenskommunikation verfolgen sollen, um die Kommunikationsziele nicht zu torpedieren. Schick sieht dies quasi im Sinne der einheitlichen Stimme zum Kunden. Was aus Sicht des Autors nur einen Teil des Ganzen darstellt. Vielmehr soll Interne Unternehmenskommunikation ja offen und dialogorientiert sein, um Erfolgspotenziale zu eröffnen und ein gemeinsames Werteverständnis bzw. eine gemeinsame Identität zu ermöglichen. Dennoch sei dieser Gedanke weitergeführt, denn die Führungskraft per se ist oft Sprachrohr zu anderen Systemen, d.h. Teilöffentlichkeiten, und damit auch eine Art personifiziertes

Selbstverständnis des Unternehmens. Die Führungskraft symbolisiert sehr oft das Unternehmen, ein Umstand der z.B. im amerikanischen Raum viel stärker ausgeprägt ist, was am Beispiel Apple und Steve Jobs verdeutlicht werden kann. Steve Jobs ist quasi Apple. Im europäischen Raum ist dies weniger zu beobachten, wenngleich gerade bei börsennotierten Unternehmen der CEO tendenziell sehr oft eine ähnliche Rolle einnehmen muss.

Interne Kommunikation wird in der Literatur oft als *Chefsache* beschrieben. Kalmus schreibt zum Thema: „Die Verantwortung für die Interne Kommunikation liegt bei der Unternehmensleitung. [...] Bei ihr sollen alle Kommunikationsimpulse koordiniert, gesteuert und kontrolliert werden“ (vgl. Kalmus 1995: 41). Eine Aussage, die auch durch Studienergebnisse innerhalb des Index für Interne Kommunikation<sup>8</sup> belegt wird. Hier wird von einer engen „Verzahnung zwischen Führungskräftekommunikation und Interner Kommunikation“ gesprochen (Pütz 2005: 12). Pütz führt hierzu an, dass die direkte Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gerade bei schwierigen Themen oder einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld vonnöten ist, da die Medien, wie Mitarbeiterzeitung, nicht ausreichend behandelt werden können.

### **7.3. Differenzierte Mitarbeitergruppen**

Neben der Ausprägung einer Identität und einer Gemeinsamkeit muss doch zwischen den einzelnen Kommunikatoren bzw. Typen von Kommunikatoren unterschieden werden. Im Rampenlicht der Betrachtung steht dabei wie oben angeführt das Management oder die Führungskraft. Dabei darf aber nach Schick in seinen Ausführungen zum Thema Interne Unternehmenskommunikation nicht übersehen werden, „dass die einfache Einteilung in Mitarbeiter und Führungskräfte der Situation im Unternehmen möglicherweise nicht gerecht wird“ (Schick 2005: 59).

Die Kommunikatoren des Systems bestehen dabei aus einer Vielzahl unterschiedlicher Typen, die sich aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen definieren oder aber auch in der Rolle, die sie einnehmen. Letztere können z.B. der Teamplayer sein, der das Miteinander bevorzugt oder auch Verstärker im Sinne eines Opinion Leader-Modells. Im Sinne einer erfolgreichen Internen

---

<sup>8</sup> Index für Interne Kommunikation der Icom GmbH

Unternehmenskommunikation muss also hierbei auf diese verschiedenen Typen von Kommunikatoren und deren Bedürfnisse Rücksicht genommen werden und der Rahmen der Kommunikation entsprechend aufbereitet werden.

## 8. Erfolg

### 8.1. Einordnung des Begriffes

In weiterer Folge soll im Zusammenhang mit den hier gestellten Untersuchungsfragen auch der Begriff des Erfolges näher betrachtet werden. Erfolg ist oft ein sehr subjektiver Faktor bzw. kann selbiger anhand von Wertedimensionen festgemacht werden. Erfolg per se ist von Mensch zu Mensch, aber auch von Unternehmen zu Unternehmen und von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Der Begriff an sich wird auch in der hier durchgeführten Experten-Diskussion abgefragt und soll als Beispiel des Kulturkreises Österreich in den Rückschlüssen aus den hier folgenden Abhandlungen angeführt werden. Oft unterscheidet sich die Definition für Erfolg zwischen persönlichen Erfolg des Individuums und Erfolg des Unternehmens, in manchen Kategorien, wie finanzielle Absicherung und Image, treffen sich die Definitionen wieder. Interessant ist hier auch ein Aspekt von Beucke-Galm, die da hinsichtlich Mitarbeiter in einem Unternehmen meint: „Viele Mitarbeiter und Führungskräfte messen sich an der Quantität des Wissens und nicht an geschäftlichem Erfolg“ (Beucke-Galm 2003: 191), obwohl Letzterer doch so oft propagiert im Vordergrund steht.

Innerhalb der hier vorliegenden Arbeit soll aber nicht der Begriff des Erfolges untersucht und hinterfragt, sondern ein Rahmen für die Arbeit geschaffen werden.

Der Autor geht davon aus, dass Erfolg eine wesentliche Kategorie im Wertesystem des mitteleuropäischen Kulturkreises darstellt, wenn auch nicht so vordergründig, wie z.B. in den USA, wo wirtschaftlicher Erfolg - so scheint es (vgl. dazu den amerikanischen Traum vom Tellerwäscher zum Millionär) - das Leben an sich bestimmt und dieser auch entsprechend zur Schau getragen wird. Dennoch ist wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Erfolg auch im mitteleuropäischen Kulturkreis ein wesentliches Ziel der Menschen und aufgrund der Globalisierung und börsennotierter Unternehmen auch und vor allem ein Ziel des Systems Unternehmen.

Wie kann Erfolg als Wert nun klassifiziert werden. Hierzu sei auf die Einordnung nach dem Werte-Hierarchie-Test (WHT) von Grimm (vgl. Grimm 2001) im Rahmen der Unterhaltungsforschung verwiesen, der Werte als allgemeine Zielorientierungen

von Personen im sozialen Raum definiert. Diese verschiedenen Werte sollen dem Einzelnen helfen, „in Konflikt- und Problemsituationen „moralisch“ richtige und sozial akzeptierte Entscheidungen zu treffen. Individuen oder Gruppen orientieren sich direkt am gesellschaftlichen Zusammenhalt (Sozial-/Strukturwerte) und/oder an anerkannten Rechten des Individuums in der Gesellschaft (=Individualwerte). Die Werte sind gemäß WHT hierarchisch organisiert, sie werden somit in eine bestimmte Rangordnung gebracht, um die Entscheidung bei Zielkonflikten zu erleichtern“ (Grimm 2007: 20). Interessant scheint es hier, den Aspekt der moralisch richtigen und sozial akzeptierten Entscheidung im Zusammenhang mit Erfolg als Wert in einem Unternehmen zu hinterfragen. Grimm verwendet die hier angeführte Wertehierarchie zwar im Zusammenhang der Unterhaltungsforschung, dennoch kann diese - aus Sicht des Autors - auch und gerade auf ein System wie ein Unternehmen angewandt werden. Denn auch ein Unternehmen ist ein sozialer Raum, der sich durch eine geschaffene Unternehmenskultur und den dadurch entstandenen Spielregeln definiert.

Die Wertetypen nach Grimm stellen sich wie folgt dar:

1. „Sozialwerte (gesellschaftliche Werte, die auf den sozialen Zusammenhalt gerichtet): Hilfsbereitschaft, Vertrauen, Harmonie, Liebe
2. Strukturwerte (gesellschaftliche Werte, die einen strukturellen Soll-Zustand beschreiben): Gerechtigkeit, Sicherheit, Ordnung;
3. Vermittlungswerte (Werte, die zwischen Individuum und Gesellschaft vermitteln): Anpassung, Toleranz, Leistung;
4. Individualwerte der Selbstverwirklichung (auf Selbstverwirklichung des Einzelnen ausgerichtet): Freiheit, Macht, Schönheit;
5. Individualwerte der Gratifikation (zielen auf persönliche Gratifikationen ab): Spaß, Erfolg, Wohlstand, (Grimm 2007: 20).

Erfolg wird hierbei als Individualwert beschrieben, der auf die persönliche Gratifikation des Einzelnen abzielt. D.h. geht man davon aus, dass Erfolg für das Unternehmen nur durch Erfolge der individuellen Träger des Systems möglich ist, nämlich der Mitarbeiter, so ist es auch notwendig auf alle vorhergehenden Werte der Wertehierarchie einzugehen und diese zu befriedigen.

Zur Effizienz der Wertevermittlung führt Grimm an, dass „die dialogische Form [...]

empirisch nachweisbar eine höhere Effizienz der Moralvermittlung als das monologische Konzept der direkten und unrelativierten Überredung [entwickelt]. Eine pluralistische (wenn auch nicht beliebig vielgestaltige) Struktur der Moral auf der Darstellungsebene erhöht die Chance des kommunikativen Erfolgs“ (Grimm 2007b: 21). Will also ein Unternehmen Werte als Basis der Unternehmenskultur und des daraus entstehenden Miteinanders erfolgreich vermitteln, so sollte nach Grimm der Dialog als Kommunikationsform im Vordergrund stehen. Nur so kann Erfolg als Wert oder auch Zweck des Unternehmens verfolgt werden.

## 8.2. Erfolgspotenziale

Erfolg wird weiterführend in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit Marketingplanung und –controlling über Erfolgspotenziale definiert, die es zu identifizieren und auszuschöpfen gilt. Link führt dazu an, dass Marketing-entscheidungen und damit die Ausrichtung des Unternehmens „durch ein besonders hohes Maß an Innovationsdruck gekennzeichnet [ist]“ (Link 2000: 15).

Link definiert Erfolgspotenziale dabei als jene Unternehmenselemente und – beziehungen, „aus deren Schaffung/Nutzung die Unternehmung einen signifikanten Erfolg ziehen kann“ (Link 2000: 20). Link verweist dabei weiters auf die Unterscheidung zwischen internen und externen Erfolgspotenzialen, wobei externe Erfolgspotenziale z.B. in Umsatz- und Gewinnpotenziale der einzelnen Produkte, Kunden oder Absatzkanäle und interne Erfolgspotenziale in humane, technische, informationelle, strukturelle oder finanzielle Potenziale unterteilt werden. Das interne Erfolgspotenzial eines Unternehmens besteht also wie in den vorhergehenden Ausführungen bereits andiskutiert, vor allem in den Menschen, den zwischen den Menschen vermittelten Informationen und der Struktur wie die handelnden Personen untereinander organisiert sind.

Link führt als Methoden der Identifizierung der Erfolgspotenziale in der Problemstellungsphase einerseits Früherkennungssysteme in Form von Kennzahlen und daraus abgeleiteten GAP-Analysen<sup>9</sup> als auch Szenariotechniken, Stärken-/Schwächen-Analysen und die auch in dieser Arbeit verwendete Delphimethode an.

---

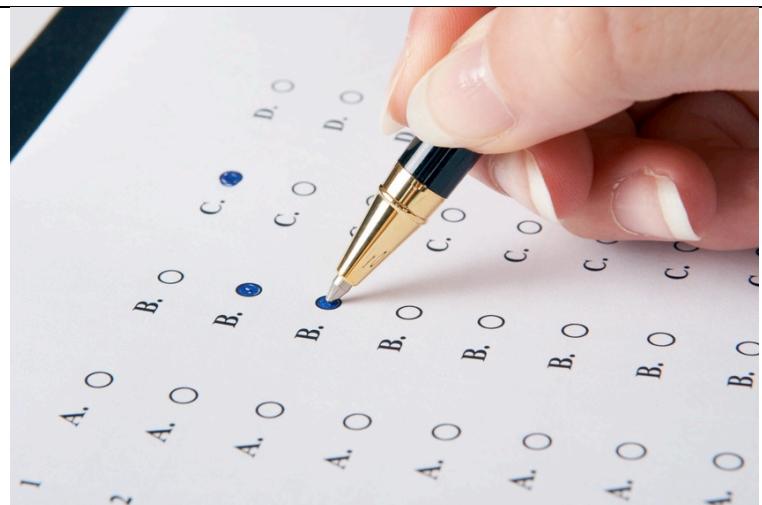
<sup>9</sup> Vergleich zwischen Soll-Vorgaben und Status Quo anhand z.B: von Kennzahlen und die Ableitung notwendiger Maßnahmen, um den Soll-Zustand erreichen zu können.

D.h. wiederum, dass gerade Innovation und das Erkennen neuer Erfolgspotenziale vor allem auch auf der Kommunikation und dem Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander basiert. Denn Stärken-/Schwächenanalysen oder auch eine Expertendiskussion gemäß der Delphimethode können nur durch Menschen, die einerseits das System Unternehmen als auch den Markt kennen und über entsprechende Erfahrungen verfügen, erfolgreich durchgeführt werden. Die Durchführung besteht hierbei in der Kommunikation und im Informationsaustausch.

### **8.3. Was bedeutet Erfolg für die Interne Unternehmenskommunikation?**

Erfolg ist das Ziel des Unternehmens, in Form des Besserseins, der Entsprechung der Erwartung von Share- als auch Stakeholdern. Erfolg ist gleichzeitig ein individueller Wert, der in der Gesellschaft an sich als auch im sozialen System eines Unternehmens eine Gratifikation darstellt. Erfolg ist weiters geprägt von der Suche nach neuen Erfolgspotenzialen, d.h. Innovationen. Innovation entsteht aber meist nur in einer Atmosphäre bzw. einer Unternehmenskultur, die neue Ideen zulässt und Offenheit propagiert. Gleichzeitig sollte aus Sicht des Autors die Unternehmenskultur in diesem Zusammenhang von der Suche nach der moralisch richtigen Entscheidung geprägt und ein entsprechendes Wertesystem verankert sein. Um ein solches Wertesystem und damit ein offenes Miteinander zu schaffen, ist laut Grimm der Weg dorthin in dialogischen Strukturen der Kommunikation zu suchen.

## Abschnitt 3: Empirischer Teil



## 9. Empirischer Teil

In der hier vorliegenden Arbeit kommen mehrere Forschungsmethoden zum Einsatz, um einen möglichst ganzheitlichen Ansatz zu erstellen. Die Methodiken sind in weiterer Folge beschrieben.

### 9.1. Fremddaten

Um die aufwändigeren Primäranalyse und deren Fragestellungen konkretisieren zu können, wurde vor allem Recherche in einschlägiger Literatur sowie dem Internet betrieben. Ziel der Sekundäranalyse war dabei, existierende Studien, Arbeiten, Ergebnisse und Meinungen zu sichten und auszuwerten.

Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei die existierende Studie der Firma IKP zum Thema Interne Kommunikation ein, die das Thema Interne Kommunikation in der Unternehmenslandschaft Österreichs zum Thema hat. Weiters wurde auch der Wandel der soziokulturellen Rahmenbedingungen in die Analyse miteinbezogen, da das System Unternehmen im Bereich Dienstleistung wesentlich durch seine Mitarbeiter beeinflusst wird und diese Mitarbeiter neue Bedürfnisse entwickeln und durch ihr Umfeld beeinflusst werden.

#### 9.1.1. Interne Kommunikation – eine Bestandsaufnahme

Eine Bestandsaufnahme des Stellenwertes der Internen Kommunikation in Österreich wurde in einer Studie der Firmen IKP und IGF gefunden. Hierbei wurden als Zielgruppe der Studie 300 Führungskräfte von österreichischen Unternehmen befragt, die mehr als 80 Mitarbeiter beschäftigen. Dabei wurde allerdings kein Schwerpunkt auf bestimmte Branchen gelegt. Die Ergebnisse werden im Zuge dieser Arbeit dennoch als Basis herangezogen, da die hier vorliegende Arbeit vor allem in der Fallstudie und in der Ausrichtung einen Schwerpunkt auf das Thema Dienstleistung legt, aber die These besteht, dass die Grunderkenntnisse in unterschiedlichen Ausprägungen aber auf alle Branchen anzuwenden sind.

IKP selbst, als einer der Verfasser der Studie, ist ein PR- und Beratungsunternehmen, das die Kommunikation zum Inhalt hat. Daher beginnt die

Zusammenfassung der Studie auch mit dem Zitat des Geschäftsführers Peter Hörschingers: „Nach wie vor gilt, dass gute PR at home, also im eigenen Unternehmen beginnt“ (IGF 2005: 1). Dies, so scheint es, fasst die bisherigen Ergebnisse dieser Arbeit in anderen Worten zusammen und streicht die Wichtigkeit einer gut funktionierenden Internen Kommunikation heraus.

Die Studie leitet die Wichtigkeit des Themas Interne Kommunikation von der Verankerung des Themas in der Organisation ab. Dabei werden folgende Rückschlüsse gezogen. „In rund einem Drittel der Unternehmen ist die Personalabteilung (35%) dafür zuständig, in einem Viertel der Unternehmen (17% keine und 8% diverse Mitarbeiter) ist keine klare Zuständigkeiten definiert, je nach Unternehmensgröße ist die Geschäftsleitung (17%) oder auch eine eigene Abteilung zuständig (17%). In nur 6% der österreichischen Unternehmen ist die Zuständigkeit für die Interne Kommunikation im Bereich Public Relations angesiedelt. IKP-Geschäftsführer Peter Hörschinger: "Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass Interne Kommunikation noch immer nicht als Teil der Gesamtkommunikation in den österreichischen Unternehmen etabliert ist“ (IGF 2005: 1).

Interessant ist in weiterer Folge, dass einerseits aus Sicht der Befragten ein Verbesserungspotenzial bestehe, andererseits die Kommunikation aus Sicht der Führungskräfte sehr gut funktioniert. Warum dies so ist, scheint in der Definition der Mehrheit der Befragten zum Thema Interne Kommunikation als „eine Einbahnstraße von oben nach unten“ (IGF 2005: 2) zu liegen. Das legt den Schluss nahe, dass in der Unternehmensstrategie keine Feedback-Schleifen und vor allem keine Messpunkte oder Kontrollinstrumente vorgesehen sind.

In weiterer Folge ist in der Studie als ein Punkt der Ergebnisse folgendes Zitat zu finden: „Ein weiteres Defizit orten die Führungskräfte darin, dass die Interne Kommunikation nur bei einem Viertel der befragten Unternehmen "Antworten auf Fragen von außen" gibt“ (IGF 2005: 2). An dieser Stelle der Studie, so scheint es im Sinne der hier vorliegenden Arbeit interessant zu sein, nachzufassen und die Gründe zu hinterfragen. Bedeutet dies, dass die Interne Kommunikation der befragten Unternehmen keinen Dialog erlaubt, die Meinung der Mitarbeiter nicht gefragt ist oder kein Platz gelassen wird, Erkenntnisse der Umwelt aufzuarbeiten und in die tägliche Arbeit rückfließen zu lassen. Denn ein System an sich, und als solches ist ein Unternehmen ja nach den bisherigen Erkenntnissen aufzufassen, definiert sich

über die Kommunikation und die wiederum definiert sich nicht im Sinne der monologisch orientierten Struktur des Imperativs sondern des Dialoges. D.h. hier zeigt sich, dass die Interne Kommunikation sehr wohl als strategischer Erfolgsfaktor zu sehen ist, da fundierte Informationen über die Umwelt – die Welt von außen – zu einem wesentlichen Bestandteil von Mitarbeitern in das Unternehmen getragen werden. Diese Informationen entscheiden wesentlich über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens. D.h. schafft es ein Unternehmen nicht, diese Informationen in das System aufzunehmen und zu kanalisieren, so scheint es, wird der Unternehmenserfolg gefährdet.

Als wesentliche Inhalte der Internen Kommunikation werden in der Studie die Punkte Aufbereitung von Basisinformationen, die Information über aktuelle Unternehmensentwicklungen, die Vermittlung der Unternehmensziele und -werte und die Förderung der emotionalen Bindung an das Unternehmen, gesehen. Wobei die hier angeführten Punkte laut Studie „[...] einiges Verbesserungspotenzial erkennen [lässt]“ (IGF 2005: 2).

Die Instrumente der Internen Kommunikation und deren Wertigkeit werden in der Studie, wie folgt, beschrieben. „Was die Instrumente der Internen Kommunikation betrifft, zählen Mitarbeitergespräche (88%), regelmäßige Meetings (85%) und Informationsveranstaltungen (77%) ebenso zum Standard wie interne Feiern (92%) und Rundschreiben (80%). Fast drei Viertel der befragten Unternehmen verfügen über ein Intranet (72%). Zwei Drittel der Unternehmen setzen auch einen E-Mail-Newsletter (67%) ein, die Hälfte der Unternehmen bietet den Mitarbeitern auch eine Mitarbeiterzeitung (50%) an“ (IGF 2005: 3). Als Instrumente der Kommunikation werden die schon als klassisch zu bezeichnenden Medien eingesetzt. Wiederum wurden (vielleicht nicht abgefragt) die Messbarkeit und der Erfolg der Instrumente nicht angeführt. Die Zusammenfassung der Studie gibt aber dennoch einen Eindruck in die Befindlichkeit der österreichischen Unternehmenslandschaft zum Thema an sich. Es kann an dieser Stelle klar gezeigt werden, dass das Thema grundsätzlich verankert ist und auch Instrumentarien und Themen hierfür geschaffen wurden, dennoch so scheint es, Interne Kommunikation nicht den Stellenwert hat, den sie laut der bisherigen Erkenntnisse der hier vorliegenden Arbeit haben sollte.

### 9.1.2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Mit der Änderung von Wirtschaft und damit verbundenen Organisationsformen, wie eingangs beschrieben, geht auch eine Änderung der Kommunikation im Allgemeinen einher. Diese weitgreifenden Änderungen der Gesellschaft und soziokulturellen Rahmenbedingungen betreffen somit oder gerade auch die Interne Kommunikation eines Unternehmens. Diese Veränderungen werden in Folge am Beispiel des Kunden der Zukunfts, der Megatrends und generell anhand des Wandels skizziert.

#### 9.1.2.1. Der Kunde der Zukunft ist auch der Mitarbeiter der Zukunft

So wie Helene Karmasin im Rahmen eines Vortrages den Kunden der Zukunft skizziert hat, so ist der im Vortrag beschriebene Kunde auch Mitarbeiter eines Unternehmens und auch Kunde für die internen Botschaften. Folgende Themen seien an dieser Stelle als für die Studie relevant herausgegriffen.

- „Wohlstand wenn auch ungleich verteilt“ (Karmasin 2007)  
Der Eindruck der Verschiebung des Reichtums schafft eine Barriere in der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern. Siehe dazu auch die vielfältigen Diskussionen in den Medien über explodierende Management-Gehälter und gleichzeitigem Mitarbeiterabbau. Dies schafft, so die Annahme, eine Verschärfung des Misstrauensverhältnisses im Sinne der Principal Agenten Theorie.
- „Der Wert des Individuums, Individualisierung, Selbstverwirklichung. Sei ganz Du selbst, Beachte mich, Wie für mich gemacht“ (Karmasin 2007)  
Die Spitze der Maslow'schen Bedürfnisspyramide scheint erreicht und der Mensch in der wohlhabenden Industriegesellschaft – und dazu gehört Österreich zweifelsohne – strebt nach Selbstverwirklung.
- „Die Welt des Internet“ und „User generated content“  
Das Internet führte zu ständig verfügbarer Information und zum wissenden Konsumenten. Weiters entwickelt sich das Internet – unter anderen auch mit Web 2.0 – immer mehr in Richtung eines Dialoges und einem Informationsaustausches unter den einzelnen Individuen. Dies führt zu vermehrten Austausch von Erfahrungsberichten und gilt nicht nur für den Konsum an sich, sondern auch hinsichtlich Arbeitsalltag und den damit

verbundenen Rahmenbedingungen. D.h. hier gewinnt das Internet einerseits als Technologie und – so scheint es - vor allem als Medium einen wesentlichen Stellwert im Rahmen der Internen Kommunikation als Informationsquelle und Möglichkeit des Dialoges.

- **Kommunikative Defizite**

Helene Karmasin führt unter dem Punkt Kommunikation und Medien folgende Defizite an, die in adaptierter Form auch als Postulat des modernen Mitarbeiters festgeschrieben werden können.

- „Ich will mit jemand reden
  - Ich will rückfragen können
  - Ich will beachtet werden
  - Ich will eine wirklich seriöse Beratung
  - Ich will nicht ausspioniert werden
  - Ich will nicht mit sinnlosen Informationen überschwemmt werden“
- (Karmasin 2007)

#### 9.1.2.2. Megatrends

Die Megatrends unserer Zeit beschreibt eine Studie der Z\_punkt GmbH. Warum werden an dieser Stelle sogenannte Megatrends zitiert? Megatrends sind langfristige Entwicklungen und beeinflussen damit direkt als auch indirekt die Entwicklung der kommunikativen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens.

„Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse. Wir sehen sie als wirkungsmächtige Einflussgrößen, die die Märkte der Zukunft prägen. Sie unterscheiden sich von anderen Trends in dreierlei Hinsicht:

- Zeithorizont

Megatrends sind über einen Zeitraum von Jahrzehnten beobachtbar. Für die Gegenwart existieren bereits quantitative, empirisch eindeutige Indikatoren. Sie können mit hoher Wahrscheinlichkeit noch über mindestens 15 Jahre in die Zukunft projiziert werden.

- Reichweite

Megatrends wirken umfassend, ihr Geltungsbereich erstreckt sich auf alle Weltregionen. Dabei bewirken sie mehrdimensionale Umwälzungen aller

gesellschaftlichen Teilsysteme – politisch, sozial und wirtschaftlich. Ihre spezifischen Ausprägungen unterscheiden sich von Region zu Region.

- Wirkungsstärke

Megatrends wirken umfassend und tiefgreifend auf alle Akteure – Regierungen, Individuen und ihr Konsumverhalten, aber auch Unternehmen und ihre Strategien“ (Z\_punkt GmbH 2007).

Auch hier seien wieder die für diese Studie relevanten Themen herausgegriffen.

- Demografischer Wandel

Die Menschen werden älter, die demografische Pyramide verändert sich. Für das System Unternehmen bedeutet dies, dass die Älteren nicht uneingeschränkt durch junge Mitarbeiter ersetzt werden können, der Anteil der älteren Generation zunimmt und dies wahrscheinlich auch Auswirkungen auf die Anforderungen an die Kommunikation und die so oft geforderte Flexibilität hat.

- Neue Stufe der Individualisierung

Das Arbeitspapier definiert hier das Thema „Individualismus als globales Phänomen“ (Z\_punkt GmbH 2007). Der Mensch und damit der Mitarbeiter lässt sich und viele lose Bindungen, verankert sich aber nicht mehr ohne Für und Wider im System *Unternehmen*.

- Boomende Gesundheit

Das Bewusstsein für die eigene Gesundheit wird geschärft, neben dem Trend zu Bio-Nahrungsmitteln und gesunder Ernährung und Leben im Allgemeinen, entstehen auch Begriffe wie Work Life Balance, die ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben in Aussicht stellen. Der Mensch / Mitarbeiter – so scheint es – ist nicht mehr uneingeschränkt bereit, seine Gesundheit dem Unternehmen zu opfern.

- Frauen auf dem Vormarsch

Frauen haben immer mehr Anteil im Berufsleben im System *Unternehmen*. „Weibliche soft skills werden immer wichtiger“ (Z\_punkt GmbH 2007). Dadurch beginnen sich auch männerdominierte Unternehmenskulturen zu verändern, beeinflussen dabei auch den Kommunikationsstil.

- Kulturelle Vielfalt  
Die kulturelle Vielfalt wird im Arbeitspapier mit den Punkten „Plurale Lebensformen zwischen Moderne und Tradition, Global konkurrierende Wertesysteme, Entstehen von hybriden Kulturen“ beschrieben. D.h. gerade in der Kommunikation bedeutet dies ein Eingehen auf verschiedene Wertesysteme der Mitarbeiter und die Verarbeitung von Information.
- Neue Mobilitätsmuster  
Globale Mobilität und die geforderte Flexibilität im Arbeitsleben an den Mitarbeiter verlangt neue Kommunikationskanäle und Formen der Kommunikationsübermittlung, um Mitarbeiter zu erreichen und die Botschaft verständlich machen zu können. Auch durch physische Abwesenheit und ständig wechselnde Arbeitsplätze wird die Übermittlung einer Botschaft und damit die Kommunikation an sich erschwert.
- Digitales Leben  
So wie auch im weiter oben zitierten Vortrag von Helene Karmasin verändert das Internet und Web 2.0 mit den damit verbundenen Technologien des Dialogs die Kommunikation per se und führt diese in eine virtuelle Welt mit allen Vor- und Nachteilen.
- Ubiquitäre Intelligenz und Wachsende globale Sicherheitsbedrohungen  
Mit der Verbindung der zwei Megatrends „Ubiquitäre Intelligenz“ und „Wachsende globale Sicherheitsbedrohungen“ sei an dieser Stelle das Thema „Transparent Society: Überwachung und Kontrolle“ (Z\_punkt GmbH 2007) herausgegriffen. Auf Basis der weltweiten Terrorbedrohungen, der damit verbundenen Berichterstattung und wiederum dadurch gelernten Hilflosigkeit in der Gesellschaft, beansprucht das System *Staat* aber auch das *Unternehmen* die Kontrolle über den Mitarbeiter. Eine – so scheint es – schwierige Botschaft in der Internen Unternehmenskommunikation.

#### 9.1.2.3. Informationsflut

Ein weiterer wesentlicher Trend und damit auch Einflussfaktor der Unternehmenskommunikation ist die Informationsgesellschaft und die damit verbundene Informationsflut oder wie es Zink formuliert: „[...]die gigantische Menge vorhandener Daten und Informationen“ (Zink 1995). Zink illustriert dies am Beispiel von den Ausführungen von Kreibisch.

„80% aller bisherigen wissenschaftlichen und technologischen Erkenntnisse und über 90% der gesamten wissenschaftlichen und technischen Informationen in der Welt wurden im 20. Jahrhundert produziert, davon mehr als zwei Drittel nach dem Zweiten Weltkrieg. Die heute lebende Generation umfasst 80% aller Wissenschaftler, die bislang auf der Erde gelebt haben. Der jährliche Ausstoß nur an wissenschaftlichen Publikationen liegt bereits bei über 6 Millionen also 17.000 täglich. Die wissenschaftliche und technische Information steigt um jährlich 13% was eine Verdoppelung in 52 Jahren bedeutet. Allein der Buchbestand der Freien Universität Berlin hat sich seit ihrer Gründung im Jahre 1948 von ca. 440 000 im Jahre 1952 zum Jahre 1984 also in knapp 30 Jahren um das 11-fache erhöht.“ (Zink 1995)

Umso wichtiger scheint es nun, Information entsprechend zu filtern, aufzubereiten und zu verknüpfen. Die Anforderungen an die Rezipienten sind, wie oben angeführt, massiv gestiegen. Das Informationszeitalter bedeutet, ständig neue Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Die Information wird gleichsam mit einem Kübel ausgeleert und weder zeitliche noch kognitive Hilfestellung geboten, um die Botschaften überhaupt zu empfangen und zu verstehen und schon gar nicht zu verankern. Dies führt zu einer Abwehrhaltung gegenüber Informationen und, so scheint es, führt dies wiederum zur selektiven Wahrnehmung und gleichzeitig dem Wunsch nach Simplifizierung der Inhalte. Simplifizierung kann aber – aus Sicht des Autors – sehr oft zu Missverständnissen und dem Eindruck der Bevormundung beim Rezipienten führen.

#### 9.1.2.4. Konfliktpotenzial im Unternehmen

Eine Studie des IGF Instituts für Grundlagenforschung hatte das Thema „Wirtschaftsmediation und Konfliktlösung in österreichischen Unternehmen“ zum Inhalt. „Befragt wurden Führungskräfte (Personalverantwortliche, GeschäftsführerInnen, ...) aus 300 österreichischen Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeiter“ (IGF 2006). Die Studie ist grundsätzlich auf den Bedarf hinsichtlich Wirtschaftsmediation ausgerichtet. Dennoch sind die Befunde interessant, dass die Gefahr von Konflikten als sehr hoch eingeschätzt wird, wobei „die Ursachen für diese Entwicklung [...] im zunehmenden Druck [zu sehen sind], dem die Unternehmen durch verstärkten Wettbewerb durch die Globalisierung ausgesetzt sind. Dieser

erwarteten Zunahme der Konfliktpotenziale steht eine über weite Strecken nicht vorhandene Konfliktlösungskultur gegenüber“ (IGF 2006).

Diese Angst vor Konflikten impliziert aus Sicht des Autors aber, dass die Unternehmenskultur der befragten Unternehmen nicht imstande ist, gemeinsam mit den Mitarbeitern den neuen Anforderungen des Systems Wirtschaft gerecht zu werden.

#### 9.1.3. Rückschlüsse aus den Fremddaten

Eine Verdichtung der Daten aus den Fremdstudien stellt sich in einer tabellarischen Gegenüberstellung, wie folgt, dar.

	IKP	Karmasin	Z_Punkt
Zuständigkeit für IK <sup>10</sup>	1. Personalabteilung 2. Geschäftsführung 3. Keiner 4. PR	Keine Angabe	Keine Angabe
Verbesserungspotenzial bei IK	Ja, aufgrund bisheriger Einbahnstrasse	Keine Angabe	Keine Angabe
Inhalte der IK	1. Basisinfo 2. Aktuelle Entwicklung 3. Vermittlung Ziele 4. Vermittlung Werte 5. Förderung emotionale Bindung	Keine Angabe	Keine Angabe
Instrumente der IK	1. Interne Feiern 2. Mitarbeitergespräche 3. Meetings 4. Rundschreiben 5. Informationsveranstaltungen 6. Intranet 7. eMail-Newsletter 8. Mitarbeiterzeitung	Trend Web 2.0 als Dialogmöglichkeit	Trend Web 2.0 als Dialogmöglichkeit
Erfolgsmessung	Keine Angabe	Keine Angabe	Keine Angabe
Bedürfnisse der Mitarbeiter	Keine Angabe	Selbstverwirklichung	1. Individualismus, keine uneingeschränkte Verankerung im Unternehmen

<sup>10</sup> IK = Interne Kommunikation

			2. Worklife Balance
Mündiger Mitarbeiter	Keine Angabe	Ja, Hauptforderungen • Beachtung • Dialog • Seriosität, • Vertrauen, • gezielte Information	Keine Angabe
Verhältnis Management und Mitarbeiter	Keine Angabe	Misstrauen aufgrund steigender Managergehälter und paralleler Kündigungen	Globale Sicherheitsbedrohungen führen zu steigender Kontrolle und Misstrauensverhältnis zwischen Angestellten und Unternehmen
Konflikt	Konfliktpotential durch steigenden Druck ausgelöst durch Globalisierung	Keine Angabe	Siehe oben
Alter	Keine Angabe	Keine Angabe	Demografische Entwicklung, ältere Mitarbeiter können nicht einfach durch jüngere ersetzt werden.
Frauen	Keine Angabe	Keine Angabe	Frauen im Vormarsch, Veränderung des Kommunikationsstils
Diversity	Keine Angabe	Keine Angabe	Kulturelle Vielfalt bedeutet neue Anforderungen
Flexibilität	Keine Angabe	Keine Angabe	Neue Mobilität und viele Home Offices bedeuten neue Anforderungen an Kommunikation und Informationsvermittlung

Die oben angeführten Studien, Untersuchungen und Beiträge zeigen, dass einerseits der stetige Wandel Fakt ist und damit Herausforderungen für den Einzelnen und damit auch für das System an sich mit sich bringen und andererseits gerade das Unternehmen mittels des Instrumentes *Interne Kommunikation* einen Rahmen in

Form der Unternehmenskultur und der Art der Informationsvermittlung bieten muss, um die Kraft der Kommunikation für den Unternehmenserfolg zu nutzen. Ansonsten, so scheint es, überlagert die Beziehungsebene durch starke Verunsicherung und den Verlust von Kontrolle die Ebene der Inhaltsvermittlung, was zur Angst der Führungskräfte vor Konflikten und damit wiederum zu noch stärkerer Betonung der Beziehungsebene innerhalb der Kommunikation führt. Weiters hat sich der Mitarbeiter vom Befehlsempfänger zum Mitarbeiter mit klaren Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Work Life Balance, also einem ausgewogenen Mix aus Arbeits- und Privatleben, entwickelt.

Störgeräusche in der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter führen zu einem fehlenden positiven Beziehungsrahmen und somit zum Verlust der korrekten Inhaltsvermittlung. Ohne korrekte Inhaltsvermittlung kann die Kommunikation der Teilnehmer des Systems Unternehmen aber nicht mehr als Produktivkraft für einen Unternehmenserfolg genutzt werden. Wie man diesem Trend begegnen kann und wie bzw. welche Prozesse, Inhalte oder Arten der Informationsvermittlung für eine erfolgreiche Interne Unternehmenskommunikation gestaltet werden können, dies soll in weiterer Folge durch die Primäranalyse erörtert werden.

## 9.2. Primäranalyse

Als Werkzeuge der Primäranalyse wurde die Methode der Expertenbefragung nach Delphi gewählt, um zukünftige Trends und Entwicklungen zu erforschen. Die Delphibefragung wurde entgegen der folgenden Definition nach Häder dabei in der ersten Runde weitgehend mit offenen Fragen gestaltet, um keine vorgefestigte Meinung des Autors oder vorangegangener Studien abzufragen, sondern neue Erkenntnisse zu ermöglichen. Innerhalb der ersten Runde wurde dabei auch eine Inhaltsanalyse als Methode der Wahl angewandt, um die teils sehr unterschiedlichen Antworten kategorisieren und bewerten zu können. Die Inhaltsanalyse per se sei aber in weiterer Folge nicht weiter ausgeführt, da der Autor sich hier weitgehend auf Mayring (vgl. Mayring / Gläser-Zikuda 2005) bezieht.

### 9.2.1. Delphimethode

Die Delphimethode wurde vom Autor als Instrument der Trend und Zukunftsorschung ausgewählt. Wie Häder (vgl. Häder M. 2002) anführt, ist diese bei den 200 umsatzstärksten Unternehmen als dritt wichtigstes Instrument in der Prognoseerstellung angeführt. Dieses Verfahren, das von Weis (Weis 1995: 140f) als intuitives Verfahren klassifiziert wird, soll helfen einen Ausblick in die Zukunft der Internen Unternehmenskommunikation zu geben.

Zur Delphimethode selbst ist anzumerken, dass diese „[...] ihren Namen der griechischen Mythologie verdankt [und] Anfang der 60er Jahre von der RAND Corporation in den USA entwickelt [wurde]“, (Link 2000: 85). Die Methodik hat ihren Ursprung in den Grenzen der Anwendbarkeit rein mathematischer Verfahren. Oft fehlen historische Aufzeichnungen und somit die Grundlagen für Hochrechnungen anhand mathematischer Formeln.

Umso schwerwiegender zählt dies bei dem hier vorliegenden Thema, der Internen Unternehmenskommunikation. Diese Arbeit stellt einen Versuch dar, die Grundlagen für eine Klassifizierung der Internen Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor im Sinne des dialogischen Prinzips zu schaffen. Ist aber auf der anderen Seite noch weit entfernt, dies tatsächlich in quantifizierbarer Form nachzuweisen. Da das Thema bisher an sich oft nur begrenzt auf ein Arbeitswerkzeug, wie z.B. anhand des Intranets oder des CEO's, aufgearbeitet wurde, fehlt eine ganzheitliche, vergleichbare Betrachtungsweise und vor allem quantifizierbar darstellbare Zahlen, um mathematische Modelle bei der Prognose anwenden zu können.

Die Delphimethode bietet sich daher als „Expertenbefragung“ (Link 2000: 85) an, gerade bei dem hier vorliegenden Thema herangezogen zu werden. Die Merkmale der Delphimethode sind nach Link, der hier Wechsler und Hansmann zitiert bzw. heranzieht, die folgenden Punkte (Link 2000: 85):

- „Die schriftliche Befragung einer untereinander anonymen Gruppe von Experten;
- mehrere – von einer Monitorgruppe gesteuerte – Befragungsrunden
- eine Informationskoppelung nach jeder Runde“

### *Welche Vorteile bietet nun die Delphimethode?*

Nun, durch die schriftliche Befragung und die Anonymität der Teilnehmer untereinander wird eine zu extrovertierte Persönlichkeit eingedämmt und die introvertierte Persönlichkeit erhält die Möglichkeit der Meinungsäußerung. Diese Problematik zwischen extrovertierten und introvertierten Diskussionsteilnehmern lässt sich sehr gut in Expertenbefragungen beobachten, die unter persönlicher Anwesenheit aller Teilnehmer durchgeführt wird und die eine sehr konsequente Moderation erfordert, die – nach Meinung des Autors- wiederum eine starke subjektive Beeinflussung darstellen kann. Durch die Schriftlichkeit und Anonymität wird diese Beeinflussung verhindert und die Diskussion an sich in sachlicher und rationeller Atmosphäre abgehalten. Dies ermöglicht wiederum qualitativ hochwertigere Ergebnisse. Weiters ist durch Anonymisierung gegeben, dass abweichende Meinungen, die durch die Monitorgruppe herausgearbeitet werden, von ihren Verfassern gegebenenfalls ohne Gesichtsverlust revidiert oder bekräftigt werden können.

Der Ablauf einer auf der Delphimethodik durchgeführten Untersuchung lässt sich daher, wie folgt, wiederum nach Link darstellen:

1. „Bildung und Aufbau einer Monitorgruppe aus Methoden und Fachspezialisten, die Inhalt, Aufbau und Ablauf der Befragung steuern,
2. Planung von Dauer, Inhalt und Form der Befragung
3. Auswahl einer interdisziplinären Expertengruppe, deren Fähigkeiten einem zuvor definierten Anforderungsprofil weitgehend entsprechen.
4. Durchführung der ersten Befragungs runde
5. Auswertung und Aggregation der Einzelurteile zu einem Gesamturteil (üblicherweise durch den Median der Einzelurteile und den Interquartilbereich)
6. Zusammenstellung des zweiten Fragenbogens mit den Inhalten, Fragen, Ergebnis-Feedback und der Aufforderung extreme Urteile zu begründen (die Fragestellungen in den nächsten Runden betreffen dabei in aller Regel nur die Themenbereiche, bei denen noch kein Konsens erreicht wurde).
7. Wiederholung der beiden vorhergehenden Schritte bis ein stabiles statistisches Gruppenurteil erreicht wurde (max. vier Durchgänge)
8. Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse [...]“ (Link 2000: 85f)

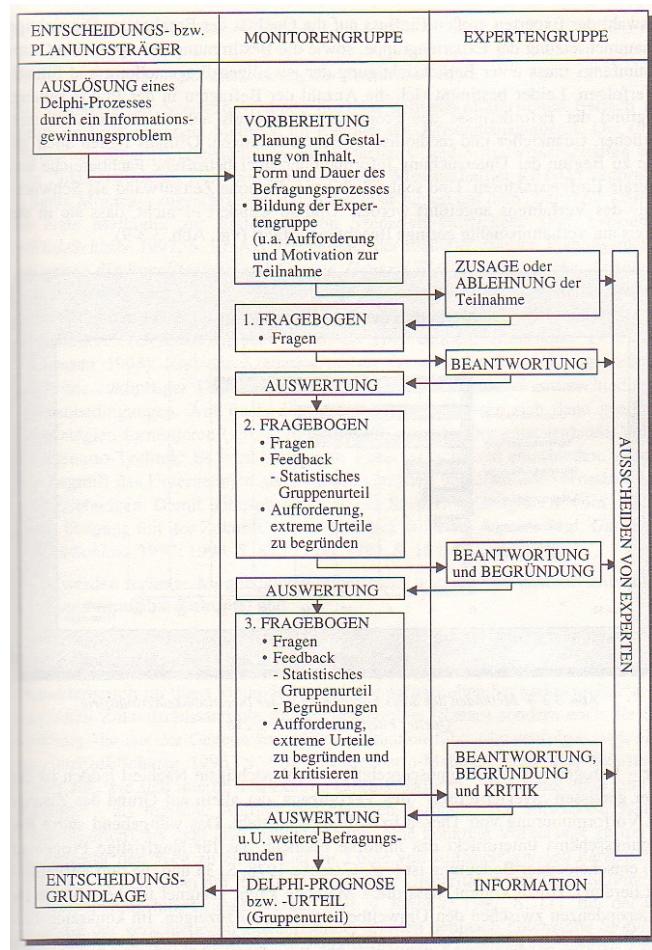


Abbildung 7: Ablaufschema einer Delphibefragung, (Quelle: Link 2000: 87)

Diese Arbeitsschritte der Delphimethode können nach Häder (Häder M. 2002: 25) nochmals kumuliert wie folgt dargestellt werden:

- Verwendung eines formalisierten Fragebogens
- von Experten
- der Einzelantworten
- einer statistischen Gruppenantwort
- der Teilnehmer über die (statistische und verbale) Gruppenantwort
- die mehrfache Wiederholung der Befragung

Generell hat Häder in seinem Lehrbuch zur Delphimethodik vier Typen des Delphiverfahrens klassifiziert. „1. Delphibefragungen zur Ideenaggregation, 2. Delphi-Befragungen zur Vorhersage bestimmter diffuser Sachverhalte, 3. Delphi-Befragungen zur Ermittlung und Qualifikation von Expertenmeinungen über einen speziellen Gegenstand sowie 4. Delphibefragungen zur Konsensfindung.“ (Häder M.

2002: 29). Im Zuge dieser Arbeit soll vor allem die Type 3 zum Einsatz kommen, da sich die hier vorliegende Arbeit vor allem mit der Prognostizierung der Entwicklung der Internen Unternehmenskommunikation beschäftigt und deren Potenzial als strategischen Erfolgsfaktor hervorzukehren versucht. Da keine bzw. nur eine eingeschränkte quantifizierbare Vorerhebung im Kontext einer langfristigen Betrachtung existiert, ist es, wie oben bereits erwähnt, notwendig, Experten zum Thema selbst zu befragen und hiermit einen Zukunftstrend zu definieren, der auf Basis des Status Quo als Benchmark zur Fallstudie dient und so eine Empfehlung für Unternehmen ermöglicht.

#### *Gibt es bei der Delphimethode auch Problemfelder?*

Ja, und zwar betrifft dies vor allem die Auswahl der Experten und, wie es Link formuliert, auch in der *Gerichtetheit des Verfahrens*. D.h. man ist vorab gezwungen Fragen und Thesen vorzuformulieren. Wobei an dieser Stelle zweiteres als durchaus wünschenswert im Sinne einer konkreten Fragestellung betrachtet wird, der Effekt an sich aber durch die offene Fragestellung in der ersten Runde entschärft wurde.

#### 9.2.2. Anwendung der Delphimethode innerhalb der Arbeit

Die Delphimethode wird im Rahmen dieser Arbeit, wie oben erwähnt, nach der Häder'schen Klassifizierung in Form einer Typ 3-Methodik angewandt.

Laut Häder kommt es bei der Typ 3-Methodik darauf an, dass „die Meinungen einer konkret bestimmbarer Expertengruppe zu erheben und dabei zu qualifizieren“ (Häder M. 2002: 32). Es sollen damit, wie es ja auch Ziel der Arbeit ist, eine Conclusio erarbeitet und damit auch erforderliche Maßnahmen abgeleitet werden. Diese Maßnahmen sind im Sinne der bereits in der Arbeit erwähnten Empfehlungen zu sehen, die durch ein Benchmark mit dem Kommunikationskonzept bzw. der Kommunikationsstrategie des Philips Konzerns nochmals validiert werden.

Aufgrund der Beschränkung der vorhandenen Mittel und obwohl die hier vorliegende Delphibefragung sich an der Total Design Method (TDM) nach Don Dillmann orientiert, wird entgegen der üblichen Vorgangsweise einer postalischen Zusendung (Häder M. 2002: 120f) die Befragung mittels des Mediums Internet ausgetragen. Diese Vorgehensweise erleichtert einerseits die Erfassung und Auswertung der

Ergebnisse und andererseits auch den finanziellen Aufwand für die Studie an sich. Dabei muss natürlich sichergestellt werden, dass alle ausgewählten Experten entsprechenden Zugang zum Medium haben und so auch an der Studie teilnehmen können.

### 9.2.3. Auswahl der Experten

„Die Anonymität der Experten untereinander ist ein wesentliches methodisches Design-Element von Delphibefragungen“ (Häder M. 2002: 147). Diese Grundregel wird durch eine Online-Umfrage nicht verletzt.

Da der Delphimethode als intuitives Verfahren vor allem persönliche Meinungen zu Grunde liegen, ist die Auswahl der Experten, die an dem Verfahren teilnehmen von größter Wichtigkeit. Da eine Totalerhebung, sofern eine solche im Sinne des Terminus *Experte* definierbar ist, die vorhandenen zeitlichen wie auch finanziellen Mittel überschreitet, wurde vom Autor der Arbeit ein subjektiv selektiver Mix aus Theoretikern und Praktikern, Leitungsfunktionen und operativen Funktionen als auch freien Berufen und Konzernmitarbeitern herangezogen. Diese so entstandene Auswahl und Anzahl an Teilnehmern soll eine Breite der Denkweise einfließen lassen, um eine relevante Prognose zu ermöglichen.

Der Schwerpunkt sowohl bei Ausbildung als auch Beruf der Teilnehmer liegt aber in der Dienstleistung, die ja vor allem Inhalt dieser Arbeit sein soll. Weiters ermöglicht diese Eingrenzung dem Autor, den Anspruch der Kontrollfunktion innerhalb des Delphiverfahrens einzunehmen, da der persönliche Hintergrund des Autors ebenfalls in diesem Wirtschaftssegment liegt.

#### 9.2.3.1. Anforderungsprofil an die teilnehmenden Personen

Eine Gruppe der Teilnehmer soll einerseits in einer Führungsposition bzw. als externer Berater tätig sein und damit über Erfahrung mit interner Kommunikation aus Sicht des Managements verfügen und andererseits diese Kenntnisse durch langjährige Berufserfahrung sei es als Angestellter oder in Beratungsprojekten erworben haben.

### 9.2.3.2. Teilnehmende Personen

Die Anzahl der teilnehmenden Experten innerhalb der verschiedenen Runden ist mit n=22 stabil geblieben, daher sind die demografischen Daten nur im Rahmen der ersten Runde der Expertendiskussion zu finden.

### 9.2.4. Aufbau des Fragebogens als Basis der Expertendiskussion

Eine Ober- oder Untergrenze an Fragen für den Fragebogen an sich ist in der Literatur nicht zu eruieren, sondern liegt viel mehr im Interesse der Experten an dem Thema und ist vor allem an der Motivation der Experten für die Befragung an sich begründet.

Ziel der Expertendiskussion ist es, den Stellenwert der Internen Kommunikation in Unternehmen einordnen und eine zukünftige Entwicklung darstellen zu können. Dies insbesondere im Zusammenhang mit derzeit stattfindenden Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft. Dabei werden den Experten die folgenden Fragen gestellt.

1. Was bedeutet Kommunikation generell für Sie?

1.1 Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System, wie ein Unternehmen?

1.2 Definieren Sie bitte Interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?

1.3 Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft senden und empfangen) eines Systems, wie ein Unternehmen?

2. Was bedeutet *Erfolg* für Sie?

2.1 Wie definiert sich heute, im Jahr 2007, Erfolg für ein Unternehmen?

2.2 Inwieweit beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?

2.3 Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die Interne Kommunikation eines Unternehmens?

3. Wie kann *ideale Kommunikation* im Sinne einer positiven Kraft für ein Unternehmen definiert werden?

3.1 (a) Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine *ideale Kommunikation* zu ermöglichen?

3.1 (b) Sollte Interne Kommunikation strukturiert und vorgegeben oder in Form freier Kommunikation und Meinungsäußerung einfach stattfinden?

Folgende Antwortmöglichkeiten werden hierbei vorgegeben:

- Strukturiert und vorgegeben durch Unternehmensführung
- Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen
- Weder noch (keine Angabe)

3.2 Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu Ihrer Auswahl von Frage 3.1

4. Wie wichtig sind die folgenden Instrumente für eine Interne Unternehmenskommunikation?

Einordnung nach vierteiliger Skala (Sehr wichtig, eher wichtig, eher unwichtig, unwichtig), wobei folgende Antwortmöglichkeiten hierbei vorgegeben werden:

- Mitarbeiterzeitung
- Schwarzes Brett
- Intranet
- Weblogs im Intranet
- eMail von Management an Mitarbeiter
- Interne Newsletter per eMail
- Telefon
- Videokonferenzsysteme

- Web Conferencing
- Chatsysteme
- eMail
- Regelmäßige Informationsveranstaltungen von Management an Mitarbeiter
- Rundgang des Managements durch das Unternehmen
- Weihnachtsfeier/ Sommerfest
- Betriebsausflug
- Offene Architektur (Großraumbüro)
- Gemütliche Gesprächscke
- Küche / Sozialraum / Kantine
- Kaffeeautomat
- Stehtische beim Kaffeeautomaten
- Sonstiges

4.1 Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?

4.2 Wer oder welche Abteilung sollte innerhalb eines Unternehmens für das Thema Interne Kommunikation verantwortlich sein?

Folgende Antwortmöglichkeiten werden hierbei vorgegeben:

- Geschäftsführung
- Marketing-Abteilung
- PR-Abteilung
- UnternehmenssprecherIn
- Eigene Stabstelle
- Betriebsrat
- Externe Agentur
- Sonstiges

4.3 In welchen Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?

4.4 Welche Themen sollen innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

5. Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden?

5.2 Ist eine Messung der Internen Kommunikation überhaupt sinnvoll?

5.3 Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2

## 6. Demografische Fragen

- Geschlecht
- Alter
- Ausbildung
- Berufserfahrung
- Funktion im Unternehmen
- Branche

### 9.2.5. Pretest des Fragebogens

Der Pretest wurde mittels fünf Probanden im Zeitraum Mitte bis Ende Oktober 2007 vorgenommen. Ziel des Pretest war die Verständlichkeit der Formulierungen der Fragestellungen und die Konsistenz der Fragen untereinander.

Weiters wurde der Fragebogen, da über Internet, auch auf die Funktionalität und Verfügbarkeit hin überprüft.

Aufgrund der Prestests wurden vor allem noch Änderungen bei Formulierungen und Anordnung der Fragen vorgenommen. Die Funktionalität und Verfügbarkeit war aufgrund des Einsatzes des professionellen Werkzeuges<sup>11</sup> zu hundert Prozent gegeben.

Als kritisch wurde bereits während des Pretests die Dauer der ersten Runde angesehen. Dennoch hat sich der Autor entschieden, die Fragen nicht zu kürzen, da

---

<sup>11</sup> <http://www.2ask.at>

durch diese Methodik vor allem eine umfassende Erkenntnisbasis geschaffen werden sollte, um das hier zu behandelnde Thema betrachten zu können.

#### 9.2.6. Durchführung

Nach Beendigung des Pretests wurden die Experten mittels eMail vom Autor zur ersten Runde eingeladen, im Rahmen dieser Dissertation zum Thema „Interne Unternehmenskommunikation“ Stellung zu nehmen. Das eMail enthielt einen Link zur Online-Plattform selbst. Auf der der Plattform wurden die Experten erst über den Hintergrund sowie das Prozedere der Methodik selbst informiert. Die Einführung in das Thema und die Methodik wurde mittels Fragetechnik gegeben. D.h. es wurden imaginäre Fragen gestellt, die Experten in den Sinn kommen könnten, wenn sie diese Einladung zur Expertenbefragung erhalten. Dies waren Fragen, wie „Warum wurden Sie eingeladen“ oder ähnlich. Im Detail sind die Fragen sowie die Fragebögen dem Anhang zu entnehmen.

Ein Bild des Autors und eine persönliche Einleitung sollten die Rücklaufquote erhöhen. Weiters wurden auch die Kontaktdaten, wie eMail-Adresse und Telefonnummer, des Verantwortlichen für Rückfragen bekannt gegeben.

Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation

Seite 1/4 0%

Herzlich willkommen,

zur Online-Expertendiskussion "Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor" im Rahmen meiner Dissertation zum gleichnamigen Thema.

An dieser Stelle schon **vielen Dank** für Deine / Ihre Bereitschaft mich bei meiner Arbeit zu unterstützen und als Experte / Expertin zur Verfügung zu stehen.



Bitte nimm Dir / nehmen Sie sich gerade für die offenen Fragestellungen entsprechend Zeit (in der 1. Runde ca. 1 Stunde), da Qualität und Umfang aller Antworten über die Qualität der Diskussion in weiterer Folge entscheidet.

Die Deadline für die 1. Runde ist der 20. November 2007, 12:00 Uhr. Danach wird die erste Runde ausgewertet.

Für Rückfragen stehe ich jederzeit unter meiner Mobilnummer (+43 664 813 12 29) oder unter der weiter unten angegebenen eMail-Adresse zur Verfügung.

Nochmals vielen Dank für Deine / Ihre Zeit und ich werde mich auch nach Abschluss der Diskussion mit einem guten Tropfen oder einem gemeinsamen Bier revanchieren.

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

P.S.: Auch wenn ich viele der ExpertInnen persönlich kenne, so doch nicht alle. D.h. ich werde der Einfachheitshalber im Rahmen der Befragung alle mit einem "Sie" ansprechen, was aber keinen Entzug des Du-Wortes bedeutet :-)

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Abbildung 8: Willkommensseite der Onlineumfrage

Mehrere Experten nutzten diese Kontaktmöglichkeiten, um einerseits kleinere Verständnisfragen zu stellen und andererseits die Bitte nach Fristverlängerung zu äußern.

#### 9.2.7. Ergebnisse der Expertendiskussion

Im Folgenden werden die gesammelten und verdichteten Ergebnisse der einzelnen Befragungsrunden beschrieben und ausgewertet. Dazu sei der Hinweis angemerkt, dass sich trotz Pretest zwei Fehler im Fragebogen eingeschlichen haben. Es wurden einerseits zwei Fragen mit dem Punkt „3.1“ tituliert. Um aber die Befragung nicht zu verfälschen, wurde sowohl für die Auswertung als auch die weiteren Runden der ersten der beiden Punkte mit einem zusätzlichen (a) und der zweite Punkt mit einem (b) versehen, um einen richtigen Bezug in den weiteren Ausführungen zu ermöglichen. Andererseits gibt es keinen Punkt 5.1. Die Nummerierung wurde aber nicht mehr abgeändert, um ebenso wie beim vorigen Fehler den Ablauf und die Bezugspunkte nicht zu gefährden.

##### 9.2.7.1. Runde 1

Die erste Runde wurde Mitte November 2007 gestartet. Um die Gesamtheit der Experten auch zu erreichen wurde der Zeitraum der ersten Runde zweimalig bis Jahresende 2007 erweitert.

Hintergrund für diese notwendige zeitliche Erweiterung war einerseits die Vorweihnachtszeit, vor allem aber der notwendige Zeitaufwand der Beantwortung. Durch die Sonderform dieser Delphibefragung mit offener Fragestellung mussten die Experten im Schnitt 1,6 Stunden für die Beantwortung aufwenden. Der notwendige Zeitaufwand bei der Beantwortung war ja bereits ein bekanntes Problem aus dem Pretest. Durch die Verlängerung der Fristen und entsprechenden Erinnerungsmails konnte diese Hürde aber genommen werden.

Die Anzahl der Experten betrug, wie oben erwähnt, n=22. Aufgrund der offenen Fragestellungen wurden wichtige Erkenntnisse gesammelt, die in den folgenden Runden wiederum allen Experten zur Begutachtung und Meinungsabgabe vorgelegt wurden.

#### 9.2.7.1.1. Demografie der ersten Runde

Die demografische Auswertung der 1. Runde soll eine Klassifizierung der teilnehmenden Experten darstellen und es soll überprüft werden, ob die Experten dem zuvor definierten Anforderungsprofil entsprechen. Der Hauptanteil der Stichprobe war männlich, was aus der Anforderung "Führungskraft, Berater, etc." zu erklären ist und die Berufswelt in Österreich widerspiegelt.

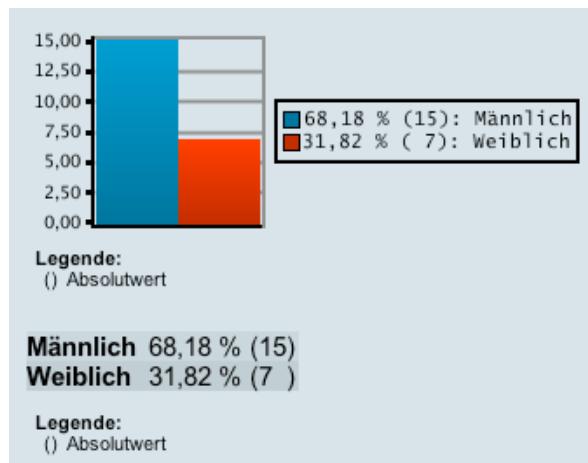


Abbildung 9: Geschlechterverteilung der Experten, 1. Runde

Der Altersschwerpunkt der Experten liegt bei der Altersgruppe 26 – 45 Jahre. Gewichtet nach Anzahl der Experten in den jeweiligen Altersgruppen ergibt sich ein Mittelwert von 39,6 Jahren.

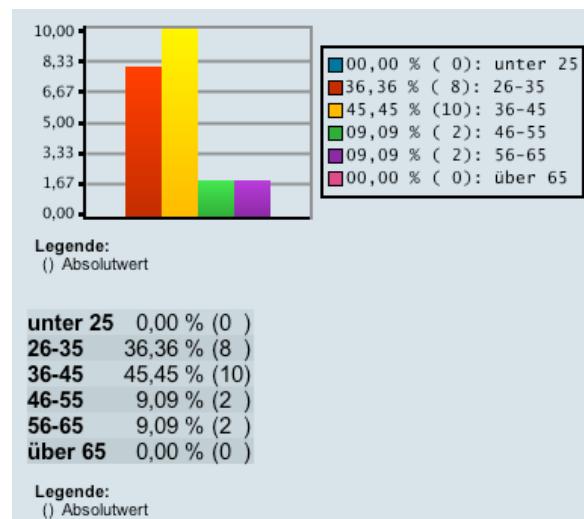


Abbildung 10: Altersschnitt der Experten, 1. Runde

Der Ausbildungsschwerpunkt der Experten liegt bei einem akademischen Abschluss, also der Universität als höchste Ausbildungsform.

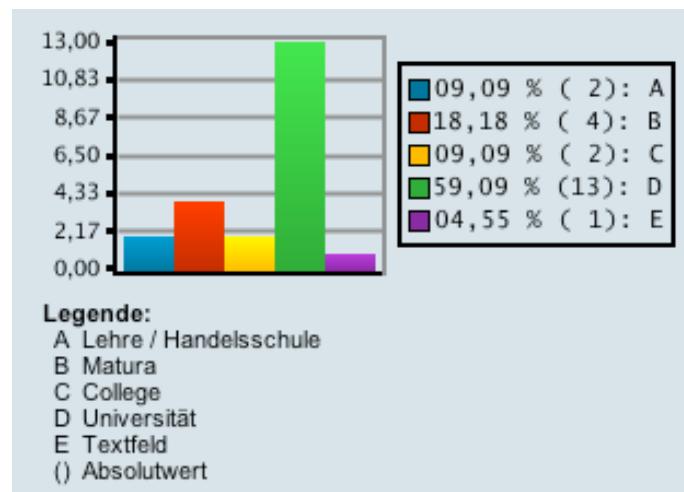


Abbildung 11: Ausbildungsstand der Experten, 1. Runde

Bei der durchschnittlichen Berufserfahrung der Experten liegt der gewichtetete Mittelwert bei gerundeten 17 Berufsjahren.

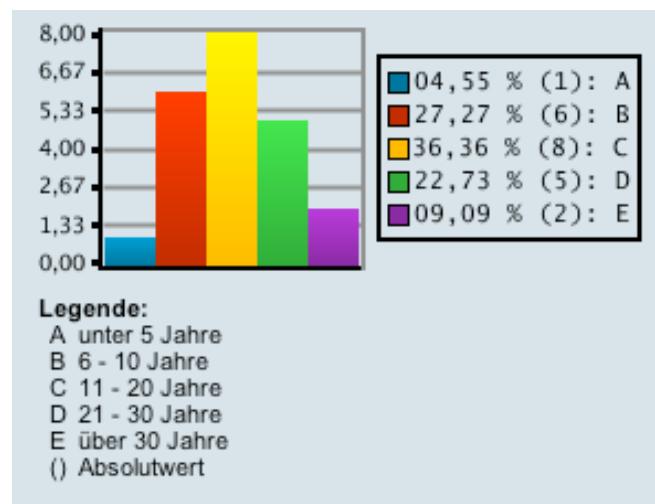
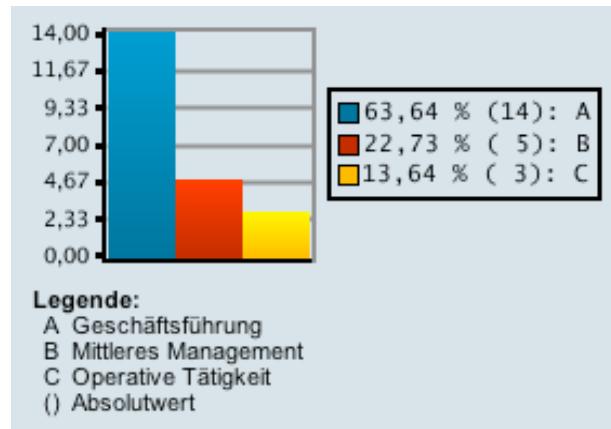


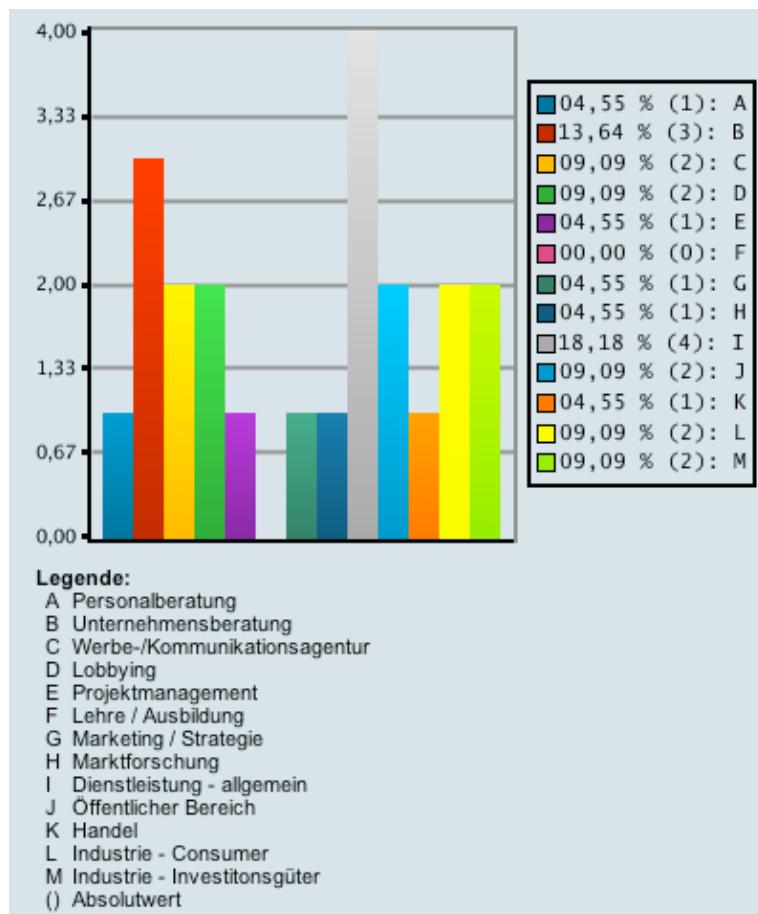
Abbildung 12: Durchschnittliche Berufserfahrung der Experten, 1. Runde

Das Tätigkeitsfeld der teilnehmenden Experten ist hauptsächlich in der Geschäftsführung oder leitenden Positionen zu finden.



**Abbildung 13: Funktion im eigenen Unternehmen der Experten, 1. Runde**

Die Branchenverteilung ist, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich, ausgeglichen. Es fehlt allerdings das Berufsbild der Lehre als Hauptbetätigungsfeld. Die Mehrzahl der teilnehmenden Experten nehmen aber Vortragstätigkeiten wahr und sind zu einem großen Teil nebenberuflich lehrend tätig.



**Abbildung 14: Branchenzugehörigkeit der Experten, 1. Runde**

#### 9.2.7.1.2. Inhaltliche Erkenntnisse der ersten Runde

Die Antworten werden zur ersten Begutachtung unkommentiert und unausgewertet wiedergegeben, um eine Darstellung der Experten Meinungen zu ermöglichen und die Nachvollziehbarkeit der Verdichtung der Ergebnisse als Basis der zweiten Runde zu gewährleisten.

Nicht-Antworten, wie “?”, “N.A.” oder “...” werden in weiterer Folge nicht angeführt, da der Fokus der Methodik auf der inhaltlichen qualitativen Ebene, nicht aber auf der quantitativen Ebene liegt und die Nichtaussage oder –antwort per se keine Bedeutung für die Inhaltsanalyse und den weiteren Fortgang der Expertenbefragung hat.

Die Auswertung erfolgte je nach Fragestellung einerseits nach der Methodik der Inhaltsanalyse, andererseits wurden Antworten kumuliert und innerhalb z.B. einer Definition ausformuliert und letztendlich wurden manche Fragen, die geschlossene Fragen darstellen, quantitativ ausgewertet. Die Verteilung der Verfahren hinsichtlich der einzelnen Fragen, stellt sich wie folgt dar:

Methodik	Fragen
Inhaltsanalyse	1, 1.1, 1.2, 2, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1(a), 4.1
Kumulierung und Ausformulierung	1.3, 3, 3.2, 4.4, 5
Quantitative Erfassung	3.1(b), 4, 4.2, 5.2

#### 9.2.7.1.3. Auflistung der Antworten zu allen Fragen

##### Fragestellung (Frage 1): Was bedeutet Kommunikation generell für Sie?

1. Kommunikation ist das Fundament jeglichen sozialen Systems.
2. Kommunikation zwischen sozialen Wesen (verbal, nonverbal) dienstlicher Informationsfluss/Informationsaustausch verbal - nonverbal, schriftlich, unter Nutzung von Medien. zwischenmenschliche Kommunikation dienstlich, privat/informell, 'halbdienstlich' auch in Hierarchien (Anweisungen geben, entgegen nehmen) prozessorientiertes Arbeiten an einer Fragestellung (...ohne Anspruch auf Vollständigkeit)
3. Interaktion mit anderen Menschen.

4. Grundsätzlich: das Senden und Empfangen von Botschaften. Speziell: die Grundlage alles Seins
5. Information von einem Punkt zum anderen und retour. Mit all den Schnittstellen dazwischen und den eventuell damit verbundenen Verlusten. Aber auch Wazlawiks Meinung man kann nicht nicht kommunizieren fällt mir dazu ein. Also jeder sendet Informationen laufend aus. Was ankommt beim nächsten und wie es ankommt ist das Interessante
6. Jedes 'Signal' zwischen Menschen. Bild, Ton, Mimik, Gestik.
7. Ohne Kommunikation kein Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens- demnach ist Kommunikation Basis für jede Zusammenarbeit zwischen Personen.
8. Kommunikation bedeutet den Austausch von Informationen. Dabei gibt es immer einen Sender u. einen Empfänger.
9. Kommunikation ist eines der zentralen Merkmale in jedem System, das mehr als nur eine Person beschäftigt. Ohne gegenseitige Abstimmung der Abläufe, Ergebnisse, Konsequenzen bzw. Schlussfolgerungen aus solchen Ergebnissen etc. ist ein jedes Unternehmen auf dem falschen Weg.
10. Informationen mitteilen und empfangen
11. Miteinander in Verbindung treten zwecks Austausch von Gedanken oder Informationen über eine störanfällige (da interpretierbare) Signalleitung.
12. Wenn En- und Decoder beider Seiten miteinander abgestimmt sind und so keine Information verloren geht.
13. Kommunikation ist für die Menschheit und jedes Unternehmen wie Schmiermittel und Treibstoff für jeden Motor.
14. Die Summe aller eingesetzten Mittel zwischen Lebewesen zur Erreichung von Zielen
15. Kommunikation bedeutet für mich Landkarten im Kopf abzugleichen, Informationen so zu übermitteln, dass Sender und Empfänger vom selben sprechen.
16. Kommunikation ist das erfolgreiche übermitteln einer Nachricht. Erfolgreich bedeutet, dass der Empfänger auch versteht was der Sender sagt. Kommunikation ist allerdings ein Prozess der in zwei Richtungen funktioniert und somit die Übermittlung nicht nur in eine Richtung geht sondern der Empfänger der Nachricht seinerseits ebenfalls eine Nachricht als Sender an den neuen Empfänger (vorher Sender) schickt.

17. Wechselseitiger Informationsaustausch auf allen menschlichen und technischen Ebenen von sachlich nüchtern, autoritär bis zu freundschaftlich emotional.
18. Generell bedeutet Kommunikation für mich das Interagieren mindestens zweier Personen = wechselweise Senden und Empfangen von Botschaften, Idealerweise unter Beachtung der vorangehenden Botschaft seines/r Kommunikationspartners (Zweiwegkommunikation....)
19. Kommunikation ist die wichtigste Quelle um an relevante Informationen zu kommen, die im Betrieb einen Arbeitsablauf beschleunigen und damit die Organisation optimieren.
20. Viel. Mein täglich Brot :). Und meine Leidenschaft.
21. Kommunikation bedeutet Informationsaustausch, passiv sowie aktiv Botschaft wird oft von Störungen überlagert, sozialer wie auch intellektueller Hintergründe sind oft zu verschieden. Kommunikation sollte so einfach wie möglich sein.

Fragestellung (Frage 1.1): Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System wie ein Unternehmen?

1. Kommunikation ist von zentraler Bedeutung. Ohne Kommunikation besteht das Unternehmen aus einer unkoordinierten Ansammlung von Einzelkämpfern.
2. Kommunikation ist die Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines Unternehmens.
3. Die unverzichtbare, unersetzbare und wesentliche Verbindung zwischen diversen Leistungserbringern (Personen/Sachen z.B. Maschinen, Werkstoffen etc.) die Wirkung entfacht. (sei es, dass Veränderung z.B. Veredelungsleistung erbracht wird oder Status quo erhalten wird)
4. die Leistung (oder das Produkt) eines Unternehmens
5. Für ein soziales System wie ein Unternehmen sehe ich Kommunikation als Klebstoff quasi. Es gibt einzelne Prozesse die in dem System ablaufen und die ohne Kommunikation nicht miteinander verknüpft wären. Auch innerhalb der einzelnen Prozesse ist Kommunikation nötig. Abgesehen davon und den rein technisch, mechanischen Arbeitsprozessen ist in einem sozialen System die Kommunikation auch ein Faktor der für die zwischen-menschlichen Beziehungen sehr relevant ist und damit wieder Einfluss auf das System hat.

6. Ein normales soziales System kann ohne Kommunikation nicht auskommen.  
Ein erfolgreiches Unternehmen kann ohne Kommunikation nicht auskommen.
7. Kommunikation ist für die Menschheit und jedes Unternehmen wie Schmiermittel und Treibstoff für jeden Motor.
8. Ohne funktionierende Kommunikation funktioniert kein Unternehmen lange.
9. Da ein Kleinbetrieb, kaum interne Kommunikationsflüsse - primär Kommunikation nach außen- zu Kunden/ Bauherr etc.
10. Kommunikation bedeutet innerhalb eines sozialen Systems Austausch und Koordination. Ohne Kommunikation kann es überhaupt kein soziales System geben.
11. In einem sozialen System bedeutet Kommunikation nicht nur Meinungsaustausch und Meinungsvielfalt, sondern nur durch erfolgreiche Kommunikation kann ein Unternehmen als ganzes erfolgreich arbeiten. Sie ermöglicht das gemeinsame Verfolgen von gemeinsamen Zielen.
12. In einem Unternehmen ist Kommunikation der entscheidende Faktor über Erfolg und Nicht Erfolg
13. externe Unternehmenskommunikation: umfasst alle Methoden und zielgerecht eingesetzten Kommunikationswege, um Kunden, Business Partner, Medien, etc. zu erreichen, Unternehmensziele zu fördern, Ideale und Modelle zu transportieren interne Unternehmenskommunikation: wird bewusst eingesetzt, um Unternehmensziele und -modelle nach innen zu übertragen, gemeinsames Vorgehen und Teambewusstsein zu sichern; zielorientierte eingesetzte Kommunikation von Managementebene zu Mitarbeiter und umgekehrt, um verschiedenartigen Fokus zu überwinden
14. Kontinuierliche Abstimmung innerhalb der Hierarchie, in beide Richtungen; selbstverständliche Abstimmung auf der jeweils gleichen Arbeits-/Führungsebene.
15. grundsätzlich dasselbe mit dem Spezifikum von vorhanden Hierarchien und zusätzlichen (nicht ausschließlichen) bestimmten Zielsetzungen der Kommunikation (Motivation, Verständnis, Corporate Identity, etc.).  
Kommunikation findet in jedem Fall statt (siehe Watzlawik..), inwieweit sie (auch) gewünschte Effekte (s.o.) hat, hängt von ein paar Rahmenbedingungen im/des Management/s und dessen Umgang mit K. ab.  
Auf diese Weise üben die verschiedenen Kommunikationsprozesse (indirekt und direkt) sehr großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus.

16. Funktionierende Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für jeden Unternehmenserfolg.
17. Kommunikation ist die Basis für den Fortschritt im Unternehmen und für die Entwicklung der Firmenkultur.
18. Dass alle beteiligten Kollegen eine Information mitgeteilt bekommen und den selben Wissenstand haben.
19. Kommunikation ist neben der geschäftlichen Seite ein Mittel um entsprechende Probleme, Wünsche von Mitarbeitern kennenzulernen und entsprechend reagieren zu können.
20. Eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente. Sowohl in der internen wie externen Kommunikation. Werbung, Führung, Motivation, ... wird mittels effektiver Kommunikation möglich.
21. Kommt auf die Struktur des Unternehmens an, d.h. gibt es eine Zentrale oder gibt es Filialen, die an unterschiedlichen Standorten sind. Bei filialbezogenen Unternehmen ist die Form der Kommunikation besonders wichtig. In diesem Fall muss die Kommunikation besonders strukturiert sein. Generell ist Kommunikation für ein Unternehmen elementar ohne die ein Unternehmen nicht funktionieren kann.

Fragestellung (Frage 1.2): Definieren Sie bitte Interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?

1. jegliche Kommunikation unter den Mitarbeitern die zur a) Erbringung der Dienstleistung oder Fertigung des Produkts beiträgt b) Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt (auch Privatgespräche) c) Zufriedenheit der Geschäftsleitung beiträgt
2. Wie geht Wer mit Wem Wann und Warum um. Da müsste sozusagen alles reinfallen.
3. Offizielle vs. informelle Kommunikation. Medien: Schriftlich: E-Mail, Newsletter, Memos, Protokolle, Anschlagbretter, Korrespondenz. Mündlich: Meeting bis Kaffeetratsch. Abstrakt: Auch das Klima, die Arbeitsplatzgestaltung, etc. in einem Unternehmen kommuniziert etwas.
4. Weitergabe von Informationen an unterschiedliche Informationsebenen. interne Geschäftsberichte, Mails, Konferenzen, Besprechungen, QM - Tabellen & Berichte, MA Zeitung, Aushänge, etc.
5. Angefangen vom Montags-Morgen-Jour fixe mit dem Chef bis zum Kaffee mit den Kollegen zwischendurch, kann das alles sein. Also sehr formal vom fixen

Meeting bis informal und spontan. Auch Schriftstücke können Teil der internen Unternehmenskommunikation sein. Letztlich alles was Information von der Führungsebene bis zum untersten Angestellten und retour bringt.

6. Wie gehen wir miteinander um - Kultur was gibt es Neues - schriftliche und persönliche Information
7. Quelle und Adressat in einer Person
8. Interne Unternehmenskommunikation umfasst alle Kommunikationsprozesse die innerhalb des sozialen Systems eines Unternehmens stattfinden. Das ist alles vom 'Guten Morgen!' bis zum internen Memo.
9. Interne Unternehmenskommunikation umfasst selbstverständlich persönliche Gespräche, Telefonate, den Austausch von E-Mails. Sie umfasst selbstverständlich alle unternehmensrelevanten Erkenntnisse, positive sowohl als auch negative.
10. Wird bewusst eingesetzt, um Unternehmensziele und -modelle nach innen zu übertragen, gemeinsames Vorgehen und Teambewusstsein zu sichern, zielorientierte eingesetzte Kommunikation von Managementebene zu Mitarbeiter und umgekehrt, um verschiedenartigen Fokus zu überwinden
11. Aufzählung:
  - a. Top Down Informationen zur Erklärung von Vision & Mission
  - b. Individuelle Kommunikation unter den Mitarbeitern privat und geschäftlich
  - c. Projekt bezogene Kommunikation zur Prozessabwicklung
  - d. Abteilungsmeetings zwecks Information und Planung
  - e. Intranet und regelmäßige Speeches für Aktuelles
12. Informationsweitergabe auf verbaler und nonverbale Ebene
13. Der Dialog zwischen verschiedenen Interessengruppen der Mitarbeiterschaft sowie der Informationsaustausch zwischen Belegschaft und diversen externen Gruppen wie Eigentümern, Anrainern, teilweise Medien etc.
14. Alle verbalen, schriftlichen und körpersprachlichen Botschaften zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens
15. Interne Kommunikation ist jegliche Interaktion zwischen MA direkt und Führung und den MA. Alle Instrumente dazu, wie Kaffeemaschine, Frühstück, Meetings, Newsletter, etc sind erlaubt
16. Informelle und formelle Ebene:
  - a. Informelle Ebene:

- i. Plaudereien untereinander (über alle Hierarchieebenen hinweg) zum Zwecke der sozialen Einbindung der Mitarbeiter
  - ii. Plaudereien zu firmeninternen und arbeitsrelevanten Themen zum Meinungsaustausch.
- b. Formelle Ebene:
- i. dienstliche Gespräche auf allen Hierarchieebenen
  - ii. Meetings
  - iii. organisierte Kommunikation: das Unternehmen kommuniziert mit seinen Mitarbeitern über festgelegte Kanäle (z.B. Email, Mitarbeiterzeitung, Rundschreiben, schwarzes Brett ...)
  - iv. Kommunikation über Symbole und Riten:
  - v. die nonverbale Kommunikation die über die gelebte Kultur, das Bauwerk, die Ausstattung der Arbeitsplätze, die Begrünung, die Einrichtung, Weiterbildungsprogramm ... passiert
17. Informationsfluss innerhalb des Unternehmens, aus bzw. in alle Richtungen und Hierarchie-Ebenen, in jeder erdenklichen Form, z.B. Emails, Telefonate, persönliche Besprechungen und nicht zuletzt der Cafe-Tratsch am Gang.
18. Aufzählung
- a. laufende Kommunikation (zweiseitig) zwischen Management und Mitarbeitern (top-down / bottom-up)
  - b. Information über Zielsetzungen und Rahmenbedingungen (Vision, Mission, eth. Grundsätze, Unternehmensleitbild)
  - c. Information über Erfolge
  - d. Wissensmanagement
  - e. Mitarbeitergespräche (Ziel-, Feedbackgespräche)
  - f. Teamorientierung (abteilungsübergreifend)-> virtuelle Organisationsformen
19. Unternehmenskommunikation umfasst alle Medien, die zu einem nahtlosen Gebilde sich verflechten und damit eine optimale Unternehmens- und Personalführung erlauben.
20. Vertikale und horizontale Kommunikation. Stellt die Informationsflüsse sicher. Entscheidet mit über Effektivität, Effizienz und Arbeitsplatzqualität
21. Kommunikation ist zum Teil geschlossen, d.h nach Managementebene eingegrenzt. Es gibt eine allgemeine Kommunikation, es gibt eine ergebnisbezogene Kommunikation.

Fragestellung (Frage 1.3): Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft aussenden) eines Systems wie ein Unternehmen?

1. Die jeweiligen Abteilungen wie Geschäftsleitung, Verkauf, Instandhaltung, Einkauf, etc. - die Hierarchie innerhalb der jeweiligen Abteilung und im gesamten Unternehmen muss in einem Unternehmensorganigramm definiert sein
2. Jeder Mensch in einem Unternehmen ist ein Kommunikator.  
Introvertiert/extravertiert? Aktiv/passiv? Laut/leise? Ehrlich/unehrlich?
3. Geschäftsleitung, Abteilungsleitung sowie alle deren Mitarbeiter
4. Typen gibt es so viele wie es Menschen gibt. Tendenzen bzw. Grobe Klassifizierung könnte ich benennen: wie z.B. der Laute, der nach außen mächtig auftritt und seine Meinung vertritt, aber sich schwer beim Zuhören tut. der Leise, der sich im Hintergrund hält dafür aber jede noch so kleine Störung wahrnimmt. Und eben viele Typen dazwischen. Abgesehen von diesen, ich nenne sie mal persönlichkeitsabhängige Typen, gibt es gerade in Unternehmen Typen, die aufgrund Ihrer Position eine Sonder-Kommunikatorenrolle haben. Z.B. der Öffentlichkeitsarbeiter der aus seinen Aufgaben heraus nach außen treten müssen muss. Oder der Chef der oft eine gewisse Einweg-Kommunikation fährt, weil er Aufgaben verteilen muss.
5. Jeder Mitarbeiter ist Sender und Empfänger - unabhängig von der Funktion oder Hierarchie. Jedoch hat es das Management als klare Aufgabe, aktive Kommunikation zu betreiben, fordern und zu unterstützen. D.h. das Management wird öfter Sender als Empfänger sein [...]
6. Vorgesetzter hat durch seine materielle Machtposition auch eine herausragende Position im Kommunikationssystem. Opinion leader hat nicht unbedingt funktionale Macht, aber hohes soziales Kapital und dadurch eine wichtige Position im Kommunikationssystem Gate Keeper sendet wenig eigene Informationen, aber beeinflusst den Austausch von Informationen innerhalb des Systems.
7. Ich hoffe, dass ich die Frage richtig verstehe: Die Kommunikatoren bearbeiten jeder für sich einen bestimmten Arbeitsbereich innerhalb eines Unternehmens. Sie senden und empfangen Botschaften, sie nehmen diese wahr und reagieren auf die eingegangenen Botschaften.
8. Core Management - kommunizieren nach unten mittlere Managementebene - kommunizieren sowohl zu Core Management wie auch zu Teams, stellt oft

den Filter dar Marketing - interne Public Relations Teams - Mitarbeiter, kommunizieren mit Mittlerem Management bzw. sind meist Empfänger gezielter Unternehmenskommunikation

9. Aufzählung

- a. Chef > Abteilung: Ansprachen, Zielvorgaben, Richtung geben
- b. Chef <> Abteilung: Meetings, Improvement Prozesse, Feiern
- c. Chef > Mitarbeiter: Zielvorgaben, Aufgaben, Anweisungen
- d. Chef <> Mitarbeiter: Feedback, Coaching, Probleme lösen, Smalltalk
- e. Mitarbeiter > Chef: Problem aufzeigen, Erfolgsmeldung
- f. Mitarbeiter <> Mitarbeiter: Job bezogen, Verbesserungsvorschläge, Smalltalk

10. Jeder Mitarbeiter ist Kommunikator. Für Führungskräfte ist Kommunikation aber auch Führungsinstrument.

11. Es gibt natürliche Kommunikatoren (Personen die offen sind und reden, Wissen teilen)! mit der Führungsaufgabe muss zum Kommunikator werden! und den Rahmen dazu schaffen

12. Hierarchische Kommunikation: immer im Verhältnis Vorgesetzter und Mitarbeiter (muss nicht nur eine Ebene dazwischen sein) Diese Kommunikation passiert auch in beide Richtungen klassische Kommunikatoren sind in Unternehmen einerseits die Vorgesetzten vom Vorstand bis zum Abteilungsleiter. Weiters wichtig sind Multiplikatoren und Opinionleader die im System Unternehmen innerhalb einer oder mehrerer Untergruppen besondere Akzeptanz finden (u. U. auch Betriebsräte) Genauso wichtig wie die Kommunikatoren (in Person) sind allerdings auch z.B. Mitarbeiterzeitschriften, die oft Gegensätzliches zeigen als die momentane Unternehmenskultur vorgibt. Wichtige Kommunikatoren innerhalb eines Unternehmens sind Personalisten, Personalentwickler und Zuständige für Interne Kommunikation

13. In einem Unternehmen sollte jeder Mitarbeiter, vom Geschäftsführer bis zur Empfangsdame, sowohl Sender und Empfänger sein.

14. Aufzählung

- a. "Chef": sendet (insbesondere aktiv) Erwartungen und Vorgaben, Idealerweise auch (konstruktives) Feedback, informiert über relevante Ziele/Strategien bzw. Rahmenbedingungen; sendet (mindestens unbewusst) Botschaften hins. der Wertschätzung seiner Mitarbeiter, role model für viele im Unternehmen (Vorbild für MA, Benchmark für

- nächste / gleiche Ebene); empfängt strukturiert / unstrukturiert Botschaften über MA-Zufriedenheit, -motivation bzw. natürlich über konkrete Ergebnisse der Arbeit; darüber hinaus noch Kommunikation nach/von außen
- b. Mitarbeiter unterschiedlicher hierarchischer Stufen: kommunizieren auf gleicher Ebene, verstärken / interpretieren Botschaften "von oben" (je unklarer, desto diffuser) - auch jene, die nicht gesendet werden (noch größerer Interpretationsspielraum) -> Eigendynamik,...senden die tatsächlich oder unbewusst empfangenen Botschaften auch nach außen (Kunden)
  - c. Teamplayer: Idealerweise funktionsübergreifende Kommunikation im Sinn einer gemeinsamen Zielsetzung (des Unternehmens)
  - d. Verstärker: auf jeder hierarchischen Ebene zu finden; Meinungsbildner (je nach eigener Motivation im Sinn od. gg. das Unternehmen; insbes. über Stimmungen, nicht zwangsläufig über Fakten (ähnlich Gatekeeper)
15. Kommunikatoren sind Mitarbeiter von der Produktionslinie bis Vorstand jeweils für seinen Bereich wie auch übergeordnet und Firmengruppenmäßig vernetzt
16. Management, fachbezogene Managementebene, Mitarbeiter, Verschiedene Rollen: teamorientierte Menschen, Problembehaftete Menschen (in Österreich sehr stark ausgeprägt) - sehr oft im Bereich der unteren Ebenen. Veränderung ist für viele Menschen negativ, daher werden oft Probleme und nicht Lösungen gesehen.

Fragestellung (Frage 2): Was bedeutet Erfolg für Sie?

1. Kunden, Mitarbeiter und Geschäftsleitung zufrieden zu stellen
2. Ziele erreicht zu haben, die zur Zufriedenheit führen. Sich entwickelt zu haben, positiv Bilanz ziehen zu können - auch im Hinblick darauf, dass anderen der Erfolg zu Gute kommt - und nicht schadet. Das schließt für mich aber nicht aus, "besser" zu sein, als andere - ich kann den Erfolg anderer auch neidlos anerkennen. Privat und beruflich.
3. Prestige, Wohlstand, Freizeit, Verbesserung der Welt. Nicht unbedingt in der Reihenfolge.
4. Gewählte Ziele zu erreichen
5. Persönlich: erreichen meiner Ziele ohne mein Lachen zu verlieren

6. Die Erreichung der von mir selbst gesetzten Ziele.
7. Zufriedenheit
8. Erfolg ist die Erreichung von Zielen
9. Erfolg bemisst sich ständig neu. Man kann den großen Erfolg benennen, der das Ergebnis einer längeren Arbeitsphase ist und beispielsweise in einer Beförderung oder in dem Angebot einer anderen Firma mündet. Man kann gleichzeitig viele kleine Erfolge benennen, die sich z. T. auch täglich ergeben können (z. B. das Erreichen von Tageszielen oder das Überbieten derselben).
10. Unterscheidung in subjektiven und objektiven Erfolg: subjektiv meist in Zusammenhang mit individuellem Glücksempfinden, persönlichen Meilensteinen objektiver Erfolg, gemessen an Zielen und Vorgaben, die erreicht wurden
11. Etwas erreichen, dass ich mir vorgenommen hab und dann damit glücklich und zufrieden sein....
12. Ausgeglichen im Berufs- und Privatleben zu sein
13. Freude am Leben.
14. Eintreffen von Zielen
15. Erfolg ist das erreichen von Zielen (beruflich, privat und persönlich) Erfolg ist für jeden ganz anders (gott sei dank)
16. Erfolg bedeutet das zu erreichen was man sich wünscht. Das kann verschiedenste Ausprägungen haben und sich entweder hierarchisch, materiell oder ideell ausdrücken.
17. Zufriedenheit, Gesundheit, Ausgeglichenheit, Wohlstand
18. Erfolg bedeutet für mich, gesetzte Ziele zu erreichen
19. Anreiz, Bestätigung und Motivation richtige, marktkonforme Entscheidungen getroffen zu haben und diese weiter zu verbessern
20. Persönlicher Erfolg ist für mich Lebenszufriedenheit. Jeden Tag mit einem Lächeln begrüßen zu dürfen.
21. Zufriedenheit
22. Anständiges Familienleben, Beruf, der Spaß macht.

Fragestellung (Frage 2.1): Wie definiert sich heute, im Jahr 2007, Erfolg für ein Unternehmen?

1. Das ist abhängig von der Eigentümerstruktur (AG vs. Familienunternehmen) und der jeweiligen Unternehmensstrategie - keine allgemeine Antwort möglich
2. Durch bessere Leistungen, als im Jahr davor. entweder qualitativ oder quantitativ, am besten beides.... 'Schwarze' Zahlen, (hohe) Mitarbeiterzufriedenheit (soziales) Ansehen Marktvorteile zu haben. Wettbewerbsfähig zu sein
3. Steigerung des Shareholder Value
4. Gewählte Ziele zu erreichen. Die Zielerreichung hat aber eine Vielzahl von Aspekten, die von der realistischen Zielsetzung bis zur Stimmigkeit der Zielerreichung selbst im Hinblick auf das 'und was ist nun ...?' NACH der Zielerreichung. Ein Ziel oder ein Zielebündel zu erreichen bedeutet ja in den meisten Fällen nicht das absolute Ende, sondern stellt gleichzeitig die Operationsplattform neuer Ziele dar. Der Weg der Zielerreichung sollte daher in der Zieldefinition bereits das "Danach" mitberücksichtigen.
5. Wenn es nur der rein monetäre Gewinn wäre, dann ist das nicht überall zutreffend. Gerade im genannten Jahr 2007 gibt es mittlerweile genügend Unternehmen die Non-Profit sind bzw. aufgrund ihrer Definition gar keinen Gewinn machen können. Besonders diese müssen meiner Meinung nach ihren Erfolg auch über soft-facts wie zB Mitarbeiterzufriedenheit definieren.
6. Der Erfolg eines Unternehmens wird ausschließlich am betriebswirtschaftlichen Erfolg gemessen. Das bedeutet nicht automatisch, dass nur der höchste Gewinn oder Gewinn überhaupt Erfolg bedeutet. Betriebswirtschaft bedeutet ja auch Marke, Marketing, Patente, Innovationen etc
7. Für mein Unternehmen: positive Auftragslage= positive Bilanz und Weiterempfehlung des Unternehmens an andere
8. Profitabilität unter Rücksichtnahme auf Corporate Social Responsibility
9. Das kommt auf die Sichtweise an. Ich fürchte, dafl die Größe eines Unternehmens und damit sein Finanzvolumen als besondere Stärken gewertet werden und Faktoren wie Effizienz und Innovation dem Faktor Größe untergeordnet sind.
10. klare Zielerreichung- oder Zielüberschreitung
11. nachhaltiger und profitabler Wachstum über dem Marktdurchschnitt mit einer klaren Vision und langfristigen Strategie getragen durch engagierte und selbstständige Mitarbeiter.

12. Wirtschaftlich gesund, innovativ und flexibel
13. Gewinne, Marktanteilsgewinne - Kennzahlen im weitesten Sinne.
14. Datto, hängt immer von der Zielsetzung ab, meistens ja Ertrag, seltener humanistische Prinzipien
15. In den meisten Fällen primär über wirtschaftliche Kennzahlen. MA Zufriedenheit etc wird diesen untergeordnet
16. Erfolg im Unternehmen wird an Zahlen und Börsenkursen festgemacht
17. Ein positives Ergebnis der Bilanz, ggfs. ein steigender Aktienkurs, Wachstum(spotenzial), zufriedene Mitarbeiter
18. genauso: Ziele bzw. Zielsysteme zu erreichen. Unterschied zu früher:  
vorwiegend gesättigte Märkte, Informationszeitalter / Markttransparenz, etc. -  
> mehr Faktoren in die Managementprozesse einfließen lassen, zunehmende Bedeutung von Soft skills, zunehmende Flexibilität erforderlich
19. Marktstellung, Entwicklung sowie entsprechende Medienakzeptanz
20. Einerseits über wirtschaftliche Kennzahlen, andererseits über Verantwortungen (z.B. Beste Arbeitgeber, die sich dem Great Place to Work Wettbewerb stellen und deren Ziel es ist, zu den besten Arbeitgebern zu gehören)
21. Gute geschäftliche Ergebnisse (vor allem bei börsennotierten Unternehmen), Ergebnis ist die Summe vieler kleiner Details, motivierte loyale Mitarbeiter.  
z..B. Marketingidee ist nur dann gut, wenn Ergebnis rauskommt.

Fragestellung (Frage 2.2): Inwieweit beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?

1. ohne funktionierender Interner Unternehmenskommunikation gibt es keinen Erfolg
2. wenn alle Mitarbeiter über Erfolge informiert sind, daran teilhaben dürfen und evtl. sogar davon profitieren, gehe ich davon aus, dass dies zu einer Motivation der Mitarbeiter führt und dies zu einer weiteren Erfolgssteigerung des Unternehmens führt. Die Art der Kommunikation in einem Betrieb wirkt sich sicher langfristig auf die Erfolge eines Unternehmens aus - Beispiel: gewaltfreie Kommunikation wirkt sich positiv aus. Transparente Kommunikation und klare Arbeitsaufträge führen sicher zu höherer Produktivität/effizienterem Arbeiten
3. Die Interne Unternehmenskommunikation ist der wichtigste Faktor am Unternehmenserfolg. (siehe 1.1)

4. Ganz massiv. "There is no limit what you can do, when your horse is a part of you." Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sind so gesehen zueinander des "anderen Pferd" - jeder trägt zum Erfolg bei. Ziel- und Ergebnisorientierte Kommunikation ist daher unerlässlich. Zu bedenken ist, dass die die halbe Wahrheit aber oftmals auch eine halbe Lüge ist. Mitarbeiter unterschiedlichster Ebenen vergessen aber nicht, wenn sie belogen werden. Und jede Unwahrheit kommt früher oder später auf. Auch hier gilt aus meiner Sicht: 'Bedenke das Danach bzw. das Morgen'
5. Schnell wäre man geneigt zu sagen sehr, aber es kann nicht der alleinige Einflussfaktor sein. Ich denke, dass die Unternehmenskommunikation positiv von den Mitarbeitern beurteilt wird, wiegt mehr.
6. Die interne Unternehmenskommunikation ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.
7. Unmittelbar, da Unternehmenskommunikation allen Betrieb in einem Unternehmen erst möglich macht- wo keine Worte, dort nonverbale Kommunikation- und dann herrschen die Fäuste....
8. Interne Unternehmenskommunikation ist insofern erfolgsentscheidend, als Unternehmenserfolg koordiniertes Handeln erfordert und daher nur bei funktionierender Kommunikation möglich ist.
9. Die interne Kommunikation ist unbedingt ein Teil des Erfolges, der ja auch an die Mitarbeiter weitergegeben werden muss und der auf die Mitarbeiter motivierend wirken soll. Insofern wird ein erfolgreicher Unternehmensvorstand immer auch den Erfolg seinen Mitarbeitern zuschreiben, nicht allein seinem eigenen Handeln.
10. hochgradiger Einfluss auf den Unternehmenserfolg, da durch gekonnt eingesetzte Unternehmenskommunikation der Informationsfluss gewährleistet, Wissen beeinflusst vermittelt werden kann, Teams sehen sich mit einer Sprache konfrontiert, welche zu ihrer Identifikation mit Unternehmenszielen und -modellen führen kann
11. sehr, siehe 1.2.
12. Nur was intern verstanden wird, kann nach außen richtig transportiert werden.
13. Mitarbeiter können nur positiv zum Unternehmenserfolg beitragen, wenn sie Zusammenhänge kennen und verstehen.
14. Funktionierende Kommunikation erleichtert Mitarbeitern die Arbeit und führt zu mehr Leistung

15. Maßgeblich, Strategie ist Ökonomie der Kräfte und ohne Kommunikation nicht möglich. man produziert am Markt vorbei, MA sind unzufrieden und der Kunde merkt das....
16. Der internen Unternehmenskommunikation kommt eine Schlüsselfunktion als Motivator und Koordinator zu. Koordinierend in der Form, dass alle wissen an welchem Teichen des Gesamtzieles jeder einzelne zu arbeiten hat und nicht in Entgegengesetzte Richtung gegangen wird. Motivierend in der Form, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens auch bereit sind für das Unternehmen ihre volle Leistungsfähigkeit einzusetzen.
17. Wie schon oben erwähnt ist eine funktionierende interne Unternehmenskommunikation eine entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg.
18. Sehr! Annahme: Motivation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. neben gewissen 'Hygienefaktoren' (dazu zähle ich auch ein angemessenes Gehalt/Lohn) ist die Einbindung in ein größeres Ganzes (hier Unternehmen) eine Form der Wertschätzung, erreicht durch u.a. interne U-Kommunikation; gibt auch eine Form der Sicherheit -> Energie bleibt frei für Arbeit statt Gerüchtebörse...Interne U-Kommunikation schafft Basis für "am selben Strick in die gleiche Richtung ziehen" (hohe Effizienz statt Streuverlusten, Zielorientierung)
19. Interne Kommunikation ist der Schlüssel für jeden Erfolg eines Unternehmens. Mangelnde Kommunikation bedeutet Rückschritt sowie Verlust von Marktpositionen
20. Sehr hoch. Motivation - bis hin zur Loyalität läuft über Kommunikation. Gibt hier auch recht gute Ergebnisse in den GPW Studien, die die wirtschaftlichen Erfolge von besten Arbeitgebern belegen.
21. Kommunikation ist die Basis des Erfolges, außer in einem Systemgeschäft, wo ein Handbuch alle Prozesse beschreibt. Generell ist durch Kommunikation das Verständnis für das Unternehmen wesentlich geprägt. Ohne Kommunikation fehlt die Basis der Mitarbeiter untereinander, damit fehlt auch die Basis für den Erfolg.

Fragestellung (Frage 2.3): Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die Interne Kommunikation eines Unternehmens?

1. Organisationsform u. -struktur bestimmen die Geschwindigkeit und Qualität der Kommunikation
2. die Organisationsstruktur in einem Unternehmen bestimmt, wer mit wem formal(betrieblich) als auch informell (privat) kommunizieren kann/darf - und in welcher Reihenfolge klare Strukturen bedeuten meist klare Regeln für die Kommunikation, wirken sich aber in hierarchischen Strukturen nicht immer positiv auf die Zufriedenheit des Einzelnen aus - oder sind u. U. sogar ineffizient.
3. Die Organisationsform definiert die offiziellen Kommunikationswege. Und sie kann informelle Wege unterstützen bzw. untergraben. Eine schlechte Struktur kann die Kommunikation so behindern, dass das Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig ist.
4. Es ist gewissermaßen das verzweigte Flussbett bzw. Delta der Information. Botschaften haben und brauchen unterschiedliche Kanäle. In manchen Kanälen fließt genau das gleiche Wasser, nur in anderer Farbe. Zu achten ist, dass die Botschaft(en) nicht durch 'Wasserfälle' (etwa Gerüchte, Selbstläufer, ...) beschädigt werden oder an 'Untiefen' (z.B. Wahl der Kommunikationskanäle, ....) hängen bleiben
5. Die Organisationsform kann tlw sehr harte und strenge Linie für die Unternehmenskommunikation vorgeben. Aber wie schon oben gesagt gibt es innerhalb eines Weges viele Bahnen der Kommunikation und somit bleibt die Organisationsstruktur letztlich nur für den formalen Kommunikationsweg eine Leitschnur- egal ob Linie oder Matrix oder freie Form.
6. Ich sehe keinen Zusammenhang zwischen der Org.-Struktur und der internen Kommunikation. Die interne Kommunikation muss sich in ihren Prozessen der Organisation anpassen.
7. Durch die Organisationsstruktur wird insbesondere die Rolle von Gatekeepern definiert und dadurch die Kommunikation geprägt.
8. Struktur und Erfolg der Kommunikation hängen stark voneinander ab. Ein Unternehmen oder auch eine Behörde sind nur dann erfolgreich, wenn die Kommunikation funktioniert. Ein Unternehmen mit einer umständlichen Struktur, mit einem schlechten Betriebsklima etc. läuft immer Gefahr, dass wichtige Informationen die dafür eigentlich bestimmten Adressaten nicht erreichen.
9. Grad der Klarheit der Sprache wird durch klare Organisationsstruktur gefördert

10. Aufzählung

- a. flache Hierarchie = schnelle Info Weitergabe an gesamte Organisation; nahezu unverfälscht
- b. viele Ebenen = langsamer; Gefahr der Interpretation durch viele Ebenen
- c. Matrix = zwingt zur Kommunikation, da sonst erfolglos
- d. zentral = alle beisammen, leicht erreichbar aber Gefahr des Abschotens
- e. dezentral = fördert aktives Kommunizieren; Gefahr der Isolation und Informationsdefizit gegenüber Zentrale

11. Die Organisationsform ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg

12. viel, denn in hierarchisch steilen Organisationen funktioniert die Kommunikation langsamer und mit mehr Kaskadenverlusten als in dezentralen, flachen Organisationen, wo wieder eher 'Chaos' entstehen kann. In steilen Organisationen existiert mehr top-down Kommunikation als in flachen.

13. Natürlich beeinflusst auch die Organisationsform die Interne Kommunikation, wobei die Kommunikationsfähigkeiten der Führung deutlich wichtiger ist als die Struktur. Solange Kritik erlaubt ist, sind auch lange Hierarchien kein echtes Problem

14. Sie stellt den 'offiziellen' Rahmen für Kommunikation dar! Aber auch informelle Kommunikation, also ab der Hierarchie ist wichtig!

15. Je nach Organisationsstruktur wird die interne Kommunikation vor verschiedene Aufgaben gestellt. Viele Hierarchiestufen bedeuten zum Beispiel eine größere Herausforderung für die interne Kommunikation, da das Erreichen von Personen der untersten Hierarchiestufe umso schwieriger wird. Je nach Organisationsstruktur ist also der Wissenstand der Mitarbeiter in einem Unternehmen unterschiedlich und somit ändern sich die einerseits der Inhalt aber auch vor allem die Intensität und der Kanal für die Kommunikation.

16. Je größer ein Unternehmen, desto wichtiger ist die Struktur, desto wichtiger definierte Kommunikationsflüsse.

17. M.M. nach begünstigen flache Hierarchien Interne Kommunikation. Gleichzeitig hängt es insbes. von der Einstellung der handelnden Personen ab (top down), inwieweit prozessorientierte Flüsse auch darüber hinaus 'gelebt' werden.

18. Interne Kommunikation hat großen Einfluss auf die Unternehmensstruktur selbst, da eine gute Kommunikation eine schlanke Organisationsstruktur erlaubt.
19. Welche Arten von Kommunikation - und damit Informationsflüsse, informelle Netzwerke, ...- möglich sind.
20. Grundsätzlich kann man zwischen Hierarchie und Matrixorganisation unterteilen. Wobei die Matrixorganisation die Interne Kommunikation negativ beeinflusst, da die Verantwortlichkeiten oft nicht definiert sind. Bei Hierarchie ist natürlich die Gefahr, dass zuviel Hierarchieebenen aufgebaut werden und dadurch auch wiederum Kommunikation erschwert wird. Optimale Kommunikation bei Lean Management (klare Organisationbäume, wenig Ebenen, Kommunikation erreicht den Empfänger) einfacher.
21. Natürlich beeinflusst auch die Organisationsform die Interne Kommunikation, wobei die Kommunikationsfähigkeiten der Führung deutlich wichtiger ist als die Struktur. Solange Kritik erlaubt ist, sind auch lange Hierarchien kein echtes Problem.

Fragestellung (Frage 3): Wie kann *ideale Kommunikation* im Sinne einer positiven Kraft für ein Unternehmen definiert werden?

1. Möglichst schnell, lückenlos und motivierend
2. transparent wertfrei und doch wertschätzend anlassbezogen angemessen
3. Jeder Mitarbeiter sollte als mündiger Mensch Zugang zu so vielen Informationen wie möglich bekommen. Mehr (vollständigere) Informationen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.
4. umfassende, ergebnis- und funktionalitätsorientierte strukturierte Informationsemission mit Rückkopplungsmodulen bzw. aus Betroffenen Beteiligte machen
5. Ideale Kommunikation muss von Offenheit geprägt sein um positiv wirken zu können. In einem Unternehmen muss jeder die Möglichkeit haben ehrlich seine Meinung zu sagen ohne Repressionen befürchten zu müssen. Basis ist ein respektvoller Umgang miteinander. Letztlich muss Vertrauen herrschen.
6. wenn Personen ihre Informationen freiwillig ohne zwang an andere weitergeben- nutzbringend versteht sich!
7. Motivation der Mitarbeiter, Einbindung in das Unternehmen, ausreichend Information ohne Überfrachtung

8. Ideale Kommunikation ist Kommunikation in der Informationen möglichst verlustfrei und zielgerichtet übertragen werden. Störungen innerhalb der Kommunikation werden minimiert - 'barrierefreie Kommunikation'.
9. Kommunikation ist dann ideal, wenn sie auf den Punkt hin formuliert ist, wenn sie ohne Ängste erfolgt (z. B. Weitergabe schlechter Ergebnisse einer Abteilung, einer kleineren Einheit), wenn Sie immer wieder neu eingeübt wird, wenn sie ohne Hemmungen vor einer Hierarchie erfolgt.
10. eine Linie, eine Sprache, Miteinbeziehen der Ebenen, welche nicht in direkter Linie liegen, in die Unternehmenskommunikation je klarer die Botschaft, desto einfacher die Auslegung!
11. Mitarbeiter diskutieren von sich aus über die Unternehmensziele, die Erfolge und Verbesserungen und motivieren damit einander und bringen das Unternehmen dadurch Schritt für Schritt weiter.
12. Sie muss glaubwürdig und regelmäßig sein
13. Faktoren zur idealen Kommunikation:
  - a. Führungsebene lebt als Vorbild und kann für gemeinsame Ziele motivieren
  - b. Interner Wettbewerb bleibt auf 'sportlicher' Ebene, kein Verdrängungswettbewerb
  - c. Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren
  - d. Wir-Gefühl wird geschaffen (statt Oben und unten)
14. jederzeit möglich flexibel aber sanft geleitet fördernd über mehrere Kanäle möglich
15. Kommunikation soll positiv, koordinierend und motivierend sein. Sie muss auf allen Ebenen die gleichen Botschaften versenden und die Sprache der Mitarbeiter sprechen. Das bedeutet sie ist individuell auf die verschiedenen Ebenen abgestimmt.
16. Möglichst offen und von oben gefördert, gleichzeitig aber strukturiert, was interne 'Verteilung' von Information von außen betrifft.
17. konstruktiv, stets wertschätzend (auch im Kritikfall), offen und ehrlich, zielorientiert und ergebnisorientiert (statt permanentes Geschwafel in Besprechungen)
18. Durchgängig von untersten zur obersten Unternehmensstufe
19. Offene, ehrliche Kommunikation. Bewusstheit von Sach- und Beziehungsebene. Ergebnisorientierung und Wertschätzung in der Kommunikation.

20. Systematische Kommunikation (email, Intranet) und persönliche Kommunikation (Meetings) müssen aufeinander abgestimmt sein, klare Botschaften / Visionen müssen formuliert sein und sollten auch eingehalten werden und somit bei allen ankommen.

Fragestellung (Frage 3.1a): Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine *ideale Kommunikation* zu ermöglichen?

1. Möglichst flache bzw. direkte Struktur
2. Schulungsmöglichkeiten für alle Mitarbeiter auch in diesem Bereich  
Vorbildwirkung von Vorgesetzten Anerkennung, Wertschätzung ggü. dem Mitarbeiter u. Kollegen Platz, Zeit, Raum zur Meinungsäußerung und zur aktiven Mitgestaltung im jeweiligen Rahmen. Mängel wahrnehmen und ändern
3. Möglichst flache Organisation. Jobrotation soweit möglich.
4. Soweit möglich recht flache Organisationsstruktur. Grundsatz des Management by walk around. wahrhaft gelebtes offenes Betriebsklima, nicht als Schlagwort. Wesentlich ist jedoch auch die Zusammensetzung der Belegschaft und das persönliche & professionelle Verständnis untereinander. Oftmals liegt der Grund für fehlaufende Kommunikation und in weiterer Folge zu suboptimalen Betriebsergebnissen an charakterlichen Mängeln diverser Mitarbeiter UND Führungskräften, deren Abgehobenheit und Arroganz bei gleichzeitigem Drang zur Machtausübung jedoch ohne ausreichende betriebswirtschaftliche, produkt-/dienstleistungsinhaltliche und/oder kommunikative Kompetenz
5. Freiräume geben. Aber Aufgaben müssen weiterhin mit klaren Verantwortungen vergeben sein und dabei auch die formalen Kommunikationswege vorgegeben sein. Was nicht heißt, dass diese nicht zu hinterfragen und zu diskutieren sind. Sonst ist alles möglich.
6. Räumlich in zonen- um so auch den Informationsinhalt steuern zu können...am Stehtisch in der Cafeecke wird es vermutlich persönlicher als am 5m langen Konferenztisch daneben...
7. Regelmäßige Gruppentreffen (Jour fixe). Mitarbeitergespräche. Klare Aufgabenteilungen, klare Zuständigkeiten.
8. Das lässt sich so abstrakt nicht sagen, da sinnvolle Unternehmensorganisation und Kommunikationsstruktur vom Unternehmensgegenstand abhängen. Prinzipiell sollt es klare strukturierte

Prozesse auch für die Kommunikation geben. Diese müssen unternehmensintern definiert u. aber auch gelebt werden. Informelle Kommunikation ist unbedingt wesentlich für die Aufrechterhaltung eines Systems.

9. Eine schwierige Frage. Ich verweise auf meine im Feld zuvor gemachten Aussagen. Wichtig sind natürlich auch die Innen- und die Außenwirkung. Dies erklärt meine nächste Antwort. (Kommunikation ist dann ideal, wenn sie auf den Punkt hin formuliert ist, wenn sie ohne Ängste erfolgt (z. B. Weitergabe schlechter Ergebnisse einer Abteilung, einer kleineren Einheit), wenn Sie immer wieder neu eingeübt wird, wenn sie ohne Hemmungen vor einer Hierarchie erfolgt.)
10. flache, dennoch klar definierte Unternehmensorganisation, klar definierte Sender der Informationen, welche auch Gehör finden
11. kleine funktionierende Einheiten die regelmäßig in Verbindung treten unter Einsatz aller Kommunikationstechnologien.
12. klare Linien, klare Abgrenzungen, klare Verantwortungen, offenes Gesprächsklima
13. Die Kommunikation muss sich der Unternehmensorganisation anpassen, es gibt für jede Organisationsform die passende Kommunikation
14. Natürlich muss es Aufgaben und Hierarchien weiterhin geben. Was aber möglich sein soll (wie beim Fußball), dass auch jemand wie ein Libero von hinten nach vorne kommen kann, wenn es sinnvoll erscheint. Hier soll es auch möglich sein, dass bei der Kommunikation Hierarchieebenen übersprungen werden.
15. Sehr flach, Teamorientiert
16. Es gibt keine ideale Unternehmensorganisation für ideale Kommunikation. Die Kommunikation muss sich ideal an die jeweiligen Strukturen und Individuen anpassen.
17. Kurze Informationswege, damit Vermeidung von aufgebauschten Verwaltungen und Produktionsstrukturen.
18. Würde mich den Prinzipien von Great Place to Work stellen. Stolz, Glaubwürdigkeit, Respekt, Teamorientierung und Fairness als Treiber von offener Kommunikation
19. MbO – kundenorientiert – projektorientiert – flach
20. Möglichst offen und von oben gefördert, gleichzeitig aber strukturiert, was interne "Verteilung" von Information von außen betrifft.

21. Lean Management, wenig Ebenen, Firmenkultur (offene Atmosphäre) schaffen, wo Kommunikation möglich ist. Ansonsten droht eine einseitige Kommunikation.

Fragestellung (Frage 3.1b): Sollte Interne Kommunikation strukturiert und vorgegeben oder in Form freier Kommunikation und Meinungsäußerung einfach stattfinden?

Die Antwort bestand in der Auswahl einer der drei vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die da waren:

- A. Strukturiert und vorgegeben durch Unternehmensführung
- B. Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- C. Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen
- D. Weder Noch (keine Angabe)

Fragestellung (Frage 3.2): Begründen Sie Ihre Meinung zu Ihrer Auswahl von Frage 3.1 (b)!

1. am ehesten tendiere ich zu Antwort 3, wobei ich nicht generalisieren möchte
2. ein klarer Rahmen sollte reichen - allerdings bin ich dafür, dass Abweichungen natürlich Konsequenzen haben - und nicht einfach toleriert werden.
3. Die Wahrheit liegt auch hier sicher in der Mitte.
4. Alles Leben ist Kommunikation. Unterschiedliche Leistungserbringungsebenen in Betrieben verfügen durch die Nähe bzw. Beziehungssicht zu ihrem Arbeitsfeld über unterschiedliche Informationsqualitäten und -quantitäten. Landläufig formuliert: der Teufel steckt oft im Detail (welches jedoch - fast - keiner kennt. und der es kennt, kommuniziert nicht, nicht effizient oder dem wird keine (sachlich-inhaltliche oder emotionale) Empfangsstation für seine Botschaften geboten) Schlagwort: 'Was will denn der (schon wieder)?'
5. Offizielle Verlautbarungen haben meist größeren Einfluss auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern und sollte daher nicht ungenutzt stattfinden. Vor allem die Gefahr, dass beim offenen Weitergeben Information verloren oder verändert wird ist dann zu groß
6. best of both!

7. zu strikte Vorgaben bremsen den Informationsfluss bzw. fokussieren auf zu wenige Punkte
8. Die Rahmenbedingungen müssen klar sein. Gleichzeitig muss aber gewährleistet sein, dass individuelles Einbringen möglich ist. Sonst ist es immer ein Top down-Prozess.
9. Strukturierte Kommunikation ermöglicht die effiziente Übermittlung wichtiger Informationen, offene Kommunikationsformen eröffnen neue Sichtweisen. Daher sollte beides im Unternehmen gelebt werden.
10. Man lebt mit seinem Unternehmen nicht auf einem anderen Stern. Wenn ich von meiner Unternehmenskommunikation überzeugt bin und wenn der Erfolg sich einstellt, dann trage ich sie als Werbeträger mit mir. Allerdings darf man nicht übersehen, dass die eigenen Kommunikationsform aus den unterschiedlichsten Gründen bei einem anderen Unternehmen nicht auf Sympathie stößt und für einen möglichen gemeinsamen Erfolg vielleicht sogar hinderlich sein kann. Missionarischer Eifer stört hier nur.
11. Strukturiert ist wichtig, kann jedoch dazu führen, dass sich diverse Informationsempfänger selber nicht Gehör verschaffen können, daher müssen Richtlinien und Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation geschaffen werden, die Kommunikation sichern, aber auch Raum für offene Kommunikation lassen
12. Rahmenbedingungen für offene Kommunikation schaffen ist vital für ein Unternehmen. Bei offiziellen Mitteilungen muss es jedoch eine Struktur geben, da sonst das 'stille Post Syndrom' die Information zu sehr verändern könnte.
13. Gewisse Regeln müssen vorhanden sein, sonst droht Chaos
14. Schwer hier ein für jedes Unternehmen gültige Allgemeinempfehlung abzugeben, aber grundsätzlich spricht nichts gegen eine offene Kommunikation, immer noch besser als versteckt
15. Es müssen gewissen Regeln existieren um Gerüchte / Verunsicherung nicht aufkommen zu lassen
16. Das reine Vorgeben von strukturierter Kommunikation und somit auch das Unterbinden offener Kommunikation unterbindet das Heben kreativen Potenzials. Wichtig ist allerdings die Konsistenz der Botschaften.
17. Bei offiziellen Verlautbarungen ist strukturierte Kommunikation wichtig, um Missinformation und Gerüchte nicht zu fördern. Ansonsten fördert offene Kommunikation den Informationsfluss besser.

18. Struktur bei off. Verlautbarungen erhöht Effizienz und Sicherheit (findet dann auch tatsächlich statt....), ansonsten Raum / Klima schaffen für offene Kommunikation -> positive Eigendynamik
19. Strukturierte Kommunikation mündet meist in einem Beamtenschema, Verlust der individuellen Entfaltungsmöglichkeit.
20. Rahmenbedingungen müssen - vor allem in größeren Strukturen - vorgegeben werden, um die Richtlinien und Spielregeln vorzugeben.
21. wenn keine Rahmenbedingungen geschaffen wurden, gibt es ein Chaos bei den Mitarbeitern untereinander. Da ohne Rahmen und Struktur Dinge z.B: wiederholt werden oder eine Themenverfehlung stattfindet und somit das Verständnis bei den Empfängern fehlt.

Fragestellung (Frage 4): Wie wichtig sind die folgenden Instrumente für eine Interne Unternehmenskommunikation?

Hierzu konnten die Teilnehmer der Diskussion verschiedene Instrumente der Kommunikation nach deren Wichtigkeit klassifizieren.

Fragestellung (Frage 4.1): Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?

1. Mit Maß und Ziel
2. Sollen allen Mitarbeitern in gleichem Ausmaß zur Verfügung stehen
3. ??? Ganz natürlich? Braucht es Rahmenbedingungen oder Handbücher für E-Mail-Kommunikation, Küche oder Telefon? Verordnete Kommunikation ist jedenfalls nicht gut. Und Mitarbeiter für dumm verkaufen auch nicht.
4. offen und ohne Kontrollinstanz. Meist besprechen MA dort betriebliche Herausforderungen oder Problematiken. Ein Kommunikationskanal zur GF sollte organisiert sein. In vielen Fällen verstummen die MA jedoch beim erscheinen der 'Obrigkeit'.
5. abhängig von der Unternehmensgröße, der Unternehmensstruktur werden unterschiedliche Werkzeuge funktionieren d.h. von den Mitarbeitern angenommen werden. Z.B. ein Kleinbetrieb der rein lokal arbeitet wird eher weniger conf-calls/chat-systeme etc haben
6. nur bei entsprechender Firmengröße- Intranet bei 3-Mannbüro ist sinnlos- zumal wenn diese 3 Personen im gleichen Raum arbeiten...
7. Je nach Kommunikationsziel sind Werkzeuge unterschiedlich sinnvoll. Es ist eine wesentliche Aufgabe des Managements für den richtigen Einsatz die

Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei gilt es auch immer zw. der Unternehmensgröße u. -struktur zu unterscheiden (lokal, national, international)

8. Analyse, teils Mitarbeiterbefragung
9. auf freiwilliger Basis (ev. mit 'forcierter Motivation'), nicht jedes Medium ist für jeden geeignet, Kommunikationsmix muss vom Chef beachtet werden, d.h. nicht nur Informationen durchpeitschen sondern auch mal Smalltalk oder persönliches mit einbringen.
10. Im sinnvollen Maß und die Werkzeuge sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden.
11. im Rahmen eines jährlichen Konzeptes für Interne Kommunikation, das mit dem Konzept für externe Kommunikation Hand in Hand gehen muss
12. Gemäß der Kultur und Größe des Unternehmens wohl dosiert
13. Unternehmensmitarbeiter die mündig und motiviert sind kontrollieren sich selbst und wissen was Sie zu tun haben. Deshalb sollten die Rahmenbedingungen nicht restriktiv sein, sondern die Nutzung der Kommunikationskanäle und Werkzeuge sehr einfach sein.
14. Abhängig von der Größe des Unternehmens, ggfs. auch von der Branche, in der das Unternehmen tätig ist.
15. strukturierte U-Kommunikation:
  - a. Erfolge mitteilen (regelmäßig!)
  - b. in jedem Fall vor der breiten Öffentlichkeit
  - c. Zusammensetzung der Gruppen situativ (nicht aufgesetzt!!!!)
  - d. offene U-Kommunikation
  - e. Selbstgestaltung der MA
16. In Abstimmung mit Management und Mitarbeiter
17. Bei Veränderungen im Unternehmen muss das Management wesentlich intensiver agieren.
18. Sollte alles einem Konzept unterliegen um so ein Ziel zu erreichen

Fragestellung (Frage 4.2): Wer oder welche Abteilung eines Unternehmens soll für das Thema Interne Kommunikation verantwortlich sein?

Hierzu konnten die teilnehmenden Experten aus den folgenden vorgegebenen Antworten auswählen.

- A. Geschäftsführung
- B. Marketing-Abteilung

- C. PR-Abteilung
- D. Unternehmenssprecher
- E. Eigene Stabstelle
- F. Betriebsrat
- G. Externe Agentur
- H. Sonstiges

Fragestellung (Frage 4.3): In welchen Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget aufteilen und warum?

1. Branchenspezifische Unterschiede - keine generelle Antwort möglich, große Unterschiede zwischen Handel u. Dienstleistung - die Frage ist, wie viele Mitarbeiter wie viele Kunden betreuen
2. von Budget im Ganzen hab ich nicht wirklich viel Ahnung.... ich würde mal sagen: 40/60 für intern muss mehr da sein, weil sich das nach außen ohnehin spiegelt.
3. Wieso sollten interne und externe Kommunikation aus einem Topf bezahlt werden? Die beiden Faktoren sind m.E. so unabhängig von einander wie R&D und PR.
4. 2:1 extern : intern. Die externe Kommunikation ist auch Teil der Internen Kommunikation.
5. intern 1 zu extern 2. Die meisten Unternehmen produzieren für einen (externen) Markt. Und nach außen ist Kommunikation im allgemeinen teurer. Eine gut ausgestattete Kaffeecke ist nicht so teuer. aber es war ja auch das budgetäre Verhältnis gemeint.
6. das kann nicht generell beantwortet werden. Es kommt darauf an, ob das Unternehmen bereits eine gewisse Größe erreicht hat, ob es am Markt bekannt ist, welche Produkte es hat, etc.
7. Welches Budget?
8. Intern ist auf jeden Fall deutlich wichtiger.
9. Das lässt sich schwer in Zahlen fassen. Interne E-Mails oder eine gemütliche Gesprächscke kosten viel weniger als eine klassische Werbekampagne, aber beide können erfolgsentscheidend sein.
10. Dies lässt sich schematisch nicht beantworten und hängt von den jeweiligen Erfordernissen ab.
11. interne Unternehmens-Kommunikationsbudget meist unterbewertet, Teilung schwer zu sagen, muss nach Unternehmensziel definiert werden

12. suggestiv Frage - wird nicht beantwortet
13. 40:60, Interne Kommunikation ist wichtig, sollte aber in Maßen eingesetzt werden. Die Mitarbeiter transportieren viele Informationen unkontrolliert nach außen.
14. das kann man nicht generalisieren
15. Schwankt sehr von Branche, gibt ja Filialen mit wenigen Mitarbeitern und hohem Kommunikationsbudget und große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, die kaum Kommunikation nach außen benötigen (z.B. Frequentis)
16. 40% intern, 60% extern MA sind die Basis für erfolgreiche / authentische externe Kommunikation
17. Pauschal kann man keine Aufteilung angeben. Es gibt Unternehmen die rein durch Marketing getrieben sind und somit sicherlich mehr für die externe Kommunikation ausgeben als Industrieunternehmen, die überspitzt gesprochen nicht einmal über einen Produktfolder bzw. eine Imagebroschüre verfügen. Dennoch sollte die Bedeutung von interner Kommunikation steigen und somit auch die Budgets die dafür zur Verfügung erstellt werden.
18. Ist abhängig von der Größe und Ausrichtung des Unternehmens, hier kann keine allgemeingültige Aussage getroffen werden
19. abhängig von den Zielsetzungen!! und der Branche! (z.B. bei Dienstleistungsunternehmen sicher noch wesentlicher als bei Produktionsunternehmen) Sorry, kann ich so mit Zahlen nicht beantworten.
20. Externe Unterstützung erlaubt neue Ideen und sollte daher entsprechend dotiert werden, ca. 30% des Gesamtbudgets
21. Kann ich nicht pauschal beantworten. Die interne wird von sehr vielen Unternehmen stark unterschätzt. Mache hier oft die Erfahrung in OE-Projekten, dass die IK eine der wichtigsten Erfolgsparameter ist und in den Budgets üblicherweise kaum vorkommt.
22. Im Rahmen eines vernünftigen Budgets wird sowieso aufgeteilt. 15% des Budgets wird für interne Kommunikation aufgewendet. Hintergrund für die niedrige Prozentzahl ist, dass unsere Firma sehr viel Endverbraucherwerbung macht, die sehr kostenaufwändig ist.

Fragestellung (Frage 4.4): Welche Themen sollen innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

1. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit
2. Arbeitsabläufe Veränderungen/Umstrukturierungen Positionierung Infos  
Erfolge aufzeigen Besonderheiten wie Einladungen zu Betriebsfeiern u. dgl.
3. Alle das Unternehmen betreffenden Themen.
4. Unternehmensentwicklung, Entscheidungen der GF Ebene,  
Zukunftsentwicklung des Unternehmens und der MA, ...
5. Sämtliche Mitarbeiterthemen, im Allgemeinen Personalthemen z.B.  
Arbeitszeitregelungen sind zu diskutieren. Abhängig von der Größe des Unternehmens kann auch über Unternehmensziele und Strategien gesprochen werden. Denn letztlich wird in einem Unternehmen eh alles besprochen, denn der Tratsch kennt oft keine Grenzen und ist rascher als die Unternehmensführung es gar will. Ein Unternehmen ist halt - wie im ersten Teil der Befragung genannt- ein Beispiel eines sozialen Systems und somit bewirkt jede actio im System eine reactio; ob bewusst gesetzt oder nicht.  
Auch laufende, fürs ganze Unternehmen wichtige Projekte sollen natürlich kommuniziert werden.
6. aktuelle Situation des Unternehmens strategische Veränderungen  
Zukunftsansicht Sorgen der Mitarbeiter
7. alle- gerade der Tratsch ermöglicht das Herausfiltern von einer Vielzahl von Informationen
8. Strategie des Unternehmens, Ziele des Unternehmens (sofern sich beide ändern oder in Änderung befinden - Mitsprache der Mitarbeiter). Planungen (Jahresplanung, Monatsplanung). Aufgabenteilungsprobleme.
9. Alles was für den Unternehmenserfolg von Bedeutung ist oder in Zukunft sein könnte. Nur Mitarbeiter, die über die Ziele des Unternehmens informiert sind, können diese auch verfolgen....
10. Außer den Themen, die z. B. die Produkte, die Produktion eines Unternehmens betreffen natürlich auch Arbeitsabläufe (sind diese sinnvoll organisiert?) und das Betriebsklima.
11. Anforderungen, Veränderungen!!!, Unsicherheiten, Sicherheiten, Klarstellungen, Erfreuliches, Visionen
12. Arbeitsabläufe, Erfolge, Visionen, Wachstum, neue Ideen, work - life balance
13. Unternehmensführung, Strategie, Probleme, Erfolge, Misserfolge  
Entwicklungen bzw. Innovationen
14. alle, die für das Unternehmen relevant sind und die für die Mitarbeiter relevant sind

15. Mobbing, Beförderungsgründe, Unternehmensentwicklung ohne Blabla, Fortbildung, Teambildung
16. Strategie, Ziele, Veränderungen, etc.
17. Strategie, Unternehmensziele, Zufriedenheit, Ausbildung, Kultur ... Es sollte nur wenige Tabuthemen geben. Zum Beispiel wären das Akquisitionen die noch nicht unter Dach und Fach sind. Die Unternehmensführung sollte jedenfalls die Richtung vorgeben und klar zu aktuellen Themen Stellung nehmen. Sie sollte auch bereit sein sich zu Themen aktiv zu äußern, mit denen die Mitarbeiter unzufrieden sind, die aber von der Unternehmensführung nicht geändert werden.
18. Strategische Entscheidungen, Geschäftsergebnisse (Quartalszahlen o.%.)
19. s.o.: - Zielsetzungen - Erfolge - Beurteilungskriterien (Erwartungen, woran wird MA gemessen?) - Themen der CI (insbes. CC, CB)
20. Unternehmensstrategien, Produktentwicklungen bzw. neue Dienstleistungen
21. Ziele, Veränderungen, Persönliches, Begleitung von OE-Prozess-Schritten
22. Aufzählung:
  - a. Unternehmensziele (Umsatz, Ergebnis)
  - b. Marketingkonzepte (Verkaufskonzepte, Warenstruktur)
  - c. Verkaufsplanung
  - d. Personalplanung (Aufnahmen, Kündigungen, Aushilfen - Qualität)
  - e. Schulungen

Fragestellung (Frage 5): Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden?

1. An der Umsetzung und der Erreichung von Zielen sowie der Zeit, die dafür benötigt wurde am Ergebnis selbst An der (Un)Zufriedenheit der Beteiligten an den Auswirkungen auf Betroffene
2. Zufriedenheitsmessungen, Erreichbarkeitsmessungen, Verständnismessungen, Ergebnismessungen
3. Auch wenns nicht wirklich gut ist, aber bewusst Informationen verteilen und sehen was sich dann tut. ist zwar mehr try and error ohne das Ziel zu kennen und ohne einen Fehler zu erkennen. Aber man würde zumindest den Weg der Information im System nachzeichnen können. Hat aber was von George Orwell. Zweiter Ansatz mehr Gedankenspiel: auch ohne Kommunikation kommunizieren die Teile des Systems. mit Kommunikation verhält sich das System anders. Nur wer sieht den Unterschied denn kaum dass ich einen

Zeitpunkt als "null" benenne, ist schon Einfluss genommen und das System und der Einfluss der Kommunikation kann nicht mehr neutral beschrieben werden

4. wissenschaftlich vermutlich schon
5. messbar ist nur die Verbreitung des kommunizierten inhaltes- und ob dieser bei allen beteiligten gleich (=ident verstanden) angekommen ist
6. Mache ich nach Gefühl.
7. Jedes soziale System ist auch ein Kommunikationssystem, die beiden sind untrennbar verbunden. Daher ist es schwierig den Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System zu messen. Die beste Möglichkeit ist die gezielte Beobachtung von Kommunikationsprozessen und Analysen - inwieweit sie die Ziele des sozialen Systems fördern. Ggf. können MA-Zufriedenheit, Loyalität, Abwanderungsrate von MA und Kundenzufriedenheit als Messgrößen herangezogen werden. Diese Erhebungen sind im Einzelfall sinnlos und müssen wenn dann regelmäßig durchgeführt werden, um eine Entwicklung ableiten zu können.
8. Der Einfluss ist schwer messbar, es gibt aber Indikatoren, vor allem im sozialen Bereich eines Unternehmens (Atmosphäre ist spürbar, wenn man ein Haus betritt).
9. zb Unternehmen: Mitarbeiterstudien und -analysen, objektiv und anonym, sollten konkret auf Maßnahmen in der internen Kommunikation des letzten Jahres abgezielt werden, damit Messbarkeit garantiert werden kann
10. an der Mitarbeiter Zufriedenheit, am Wissenstand der Mitarbeiter, an den Aktivitäten, am Feedback von anderen Abteilungen / Firmen, an der Fluktuation
11. Mitarbeitermotivation, Wissenstand der Mitarbeiter, Fortbildungsmaßnahmen, Wissensmanagementsysteme, Analyse des Kommunikationsfluss
12. durch Umfragen, aber auch durch Fakten wie z.B. Unruhen, Kriege, Migration etc. in Unternehmen können es auch sein: Fluktuation, Krankenstände
13. Rein theoretisch durch langfristige Umsatzveränderungen, wenn sich sonst kein Einflussfaktor (Markt, Mitbewerb) ändert, aber das ist ja so gut wie nie der Fall. Im Rahmen von kontinuierlichen Mitarbeiterbefragungen ist so was aber schon möglich...
14. Mitarbeiterbefragungen, Fluktuationsrate
15. Die interne Kommunikation kann nur sehr schwer gemessen werden. Es gibt keine Messgröße sondern lediglich ein paar Indikatoren die Aufschluss

darüber geben ob die Kommunikation erfolgreich war oder nicht. Es handelt sich dabei um die Zufriedenheit, die Arbeitseinstellung...

16. MA-Zufriedenheit messen, entsprechende Fragen formulieren - nachfragen, woher bzw. wie MA 'auf die Idee kommt'
17. Betriebsklima
18. Mitarbeiterbefragungen, Messung von Veränderungen vor und nach dem Setzen von Kommunikationsmaßnahmen
19. Mitarbeiterumfrage (Employee Satisfaction Index), Fluktuation, Kundenzufriedenheit

Fragestellung (Frage 5.2): Ist eine Messung der Internen Kommunikation überhaupt sinnvoll?

Hier konnten die Experten mit Ja oder Nein antworten.

Fragestellung (Frage 5.3): Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2!

1. aufgrund der Wichtigkeit des Themas für das Unternehmen
2. Verbesserungen dürften wohl überall von Vorteil sein.
3. Ich weiß es wirklich nicht, aber alleine die Vorstellung, interne Kommunikation zu messen, ist absurd.
4. Jede Aktivität sollte mit einem gewissen Kriterienkatalog korrespondieren, Daher bedarf es entsprechender Messungen
5. Meist wird die Interne Kommunikation soviel ich weiß von Mitarbeitern allgemein als schlecht/nicht ausreichend bewertet. Oft fühlen sich Einzelne nicht ausreichend informiert oder gar bewusst geschnitten. Also die Messung über internen Mitarbeiterbefragungen ist dann wenig hilfreich, weil ja einzelne Meinungen zur Internen Kommunikation damit abgefragt werden und nicht abbilden könne, welchen Einfluss sie auf das System hat.
6. (fast) jede Maßnahme in einem Unternehmen sollte gemessen werden, da ansonsten keine Verbesserung möglich ist
7. um so Verbesserungen an der Kommunikation intern anwenden zu können- das stille post spiel ist nämlich auch eine Kommunikation - nur eine, die einer Firma vermutlich eher abträglich als zuträglich ist.
8. Ja, weil nur was gemessen wird, kann auch verbessert werden.
9. Wenn ich einen Erfolg erzielen will, dann muss ich daran interessiert sein, ob die Kommunikation funktioniert.

10. nur objektives Feedback kann zu konkreten Verbesserungen in der internen Kommunikation führen
11. wenn man sie verbessern möchte auf jeden Fall,
12. Ohne eine Messung hat man keine Standortbestimmung. In weiterer Folge kann man wenig oder gar nicht gezielt Verbesserungen durchführen.
13. ohne Messung keine Steuerung, sonst geht es einem wie dem Wilden auf seiner Maschin
14. Allein die Messung führt erfahrungsgemäß schon zu einer Verbesserung der Stimmung, weil sich die Mitarbeiter gewertschätzt fühlen
15. Nur so kann ein sinnvoller Einsatz gewährleistet werden. Viel falsche Kommunikation ist auch sinnlos, so wie keine Kommunikation
16. In der Form, dass die Auswirkungen gemessen werden und nicht ein Wissenstest veranstaltet wird.
17. Wenn das Gefühl vorherrscht, dass die Kommunikation nicht ausreichend funktioniert
18. ... you cannot manage what you cannot measure....
19. dies bringt keine zufriedenstellenden Resultate
20. Um zu überprüfen, wie die gesetzten Maßnahmen adaptiert/beibehalten werden müssen.
21. Prüfung des Qualitätsstandards durch Customer Satisfaction Index und internen Qualitätsindex (Wie hoch sind Fachkenntnisse, Prozesszeiten, etc.) Ergebnis und Loyalität; Ohne Überprüfung ist es nicht möglich, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.

#### 9.2.7.1.4. Inhaltsanalytische Verdichtung der 1. Runde

Die Antworten werden, wie unter Punkt 9.2.7.1.2 beschrieben, mittels Inhaltsanalyse kategorisiert, Indikatoren zugeordnet und so verdichtet. Die Kategorien wurden in einem induktiven Prozess erstellt. Ziel der hier vorliegenden Auswertung war es, die Komplexität aus der Vielzahl der Antworten herauszunehmen und das Material mittels Kategorienbildung zu verdichten, damit eine Diskussion im Sinne der hier angewandten Delphi-Methodik möglich wird. Die Häufigkeit der Einordnung in die jeweilige Kategorie soll die Meinungsverteilung angeben und so Orientierung für die weitere Diskussion zwischen den Experten sein.

<b>Kategorie</b> <b>Generelle Bedeutung</b> Es wird die Bedeutung der Kommunikation hinterfragt, d.h. wie wird Kommunikation von den Experten eingeordnet.		
<b>Frage 1: Was bedeutet Kommunikation generell für Sie?</b>		
<b>Codes</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Ergebnis</b>
Basis	Kommunikation wird als Fundament, Basis oder Kit eines sozialen Systems beschrieben	29%
Landkarte	Kommunikation wird als Abgleich zwischen Sender und (einem oder mehreren) Rezipient(en) beschrieben, um eine grundsätzliche Verständigung zu ermöglichen.	76%
Austausch	Kommunikation wird als Verbindung zwischen Sender und Rezipient (Menschen) beschrieben, um etwas, z.B. Informationen, auszutauschen.	67%
Monolog	Kommunikation wird hauptsächlich als Einbahnstraße von Sender an Rezipient definiert (auch im Sinne einer Unternehmenshierarchie).	5%
Dialog	Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation genannt.	33%
Steuerung	Kommunikation wird als Steuerungsinstrument beschrieben.	14%
Erfolg	Kommunikation wird als Erfolgskomponente gesehen.	10%

Kategorie	<b>Soziale Bedeutung</b> Es wird die Bedeutung der Kommunikation für ein soziales System wie ein Unternehmen hinterfragt.	
	Frage 1.1: Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System, wie ein Unternehmen?	
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Basis	Kommunikation wird als Fundament, Basis oder Kit eines sozialen Systems beschrieben	38%
Dialog	Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation genannt.	14%
Steuerung	Kommunikation wird als Steuerungsinstrument beschrieben.	52%

Kategorie	<b>Umfang</b> Es wird der Umfang der Unternehmenskommunikation definiert.	
	Frage 1.2: Definieren Sie bitte Interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?	
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Grundlage	Kommunikation wird als Grundlage für die eigentliche Tätigkeit gesehen (im Sinne einer Tätigkeitsbeschreibung oder eines Auftrages).	43%
Vernetzung	Kommunikation wird als Vernetzung der Menschen des Systems <i>Unternehmen</i> definiert, um das System an sich zu ermöglichen.	57%
Erfolg	Kommunikation wird als Mittel für Erfolg definiert bzw. Erfolgsmeldungen zu prolongieren.	19%
Organisation	Kommunikation wird als strukturierte Maßnahme, als offizieller <i>Weg</i> definiert.	38%
Freiheit	Kommunikation wird als informelle Ebene gesehen, als freier Fluss von Informationen und Austausch der Beteiligten untereinander.	52%
Top-Down	Kommunikation wird als "Anweisungen des Managements" beschrieben, die Kommunikation geht von Management an Mitarbeiter	33%

Bottom-Up	Kommunikation wird als <i>basisdemokratischer Akt</i> angesehen, d.h. Kommunikation geht vor allem von dem Mitarbeiter an das Management	14%
-----------	--	-----

Kategorie	<b>Persönlicher Erfolg</b> Definitionen des Begriffes Erfolg hinsichtlich der Bedeutung eines Individuums, in diesem Fall der Experten.	
Frage 2: Was bedeutet <i>Erfolg</i> für Sie?		
<i>Codes</i>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Zufriedenheit	Erfolg definiert sich über die soziale Verantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit, Zufriedenheit des Einzelnen	50%
Ziel	Erfolg definiert sich durch die Zielorientierung und damit die Zielerreichung und über Erreichung bzw. Übererfüllung von Kennzahlen	50%
Freemd	Erfolg bedeutet andere zufriedenzustellen	5%
Image	Erfolg bedeutet Ansehen und Prestige	5%

Kategorie	<b>Unternehmenserfolg</b> Jede Definition, die Unternehmenserfolg im Jahr 2007 darstellt.	
Frage 2.1: Wie definiert sich heute, im Jahr 2007, <i>Erfolg</i> für ein Unternehmen?		
<i>Codes</i>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Wirtschaft	Erfolg definiert sich auf Basis wirtschaftlicher Gewinne, gesunden Wachstums, Marktanteile	71%
Sozial	Erfolg definiert sich auf Basis wirtschaftlicher Gewinne, gesunden Wachstums, Marktanteile	38%
Ziel	Erfolg definiert sich durch die Zielorientierung und damit die Zielerreichung und über Erreichung bzw. Übererfüllung von Kennzahlen	19%
Anteil	Erfolg definiert sich über Marktstellung und Aufmerksamkeit	10%

Kategorie	<b>Einfluss</b> Jede Beeinflussung des Faktors Erfolges in unternehmerischer Hinsicht für die Interne Unternehmenskommunikation.	
Frage 2.2: Inwieweit beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?		
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Basis	Kommunikation wird als wichtig für oder als Fundament bzw. Basis des Unternehmenserfolges beschrieben.	100%
Motivation	Kommunikation wird als Motivationsfaktor und damit als Basis für Unternehmenserfolg beschrieben.	25%
Koordination	Kommunikation wird als koordinierende Kraft beschrieben, die so Unternehmenserfolg ermöglicht. Gilt auch für Beschreibungen, wie Vermittlung, Informationsfluss oder ähnlich.	20%

Kategorie	<b>Organisation</b> Beeinflussung oder Prägung der Internen Unternehmenskommunikation durch eine Unternehmensorganisation.	
Frage 2.3: Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die Interne Kommunikation eines Unternehmens?		
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Hierarchie	Hierarchische Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft.	20%
Matrix	Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft.	5%
Lean Management	Lean Management wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft.	40%
Struktur	Als wichtiger Faktor für die Organisation	40%

	im Sinne eines positiven Rahmens werden vorgegebene Strukturen prolongiert.	
Offenheit	Als wichtiger Faktor für die Organisation im Sinne eines positiven Rahmens werden keine Einschränkungen prolongiert.	20%

Kategorie	<b>Gestaltung</b> Welche Rahmenbedingungen, welche Gestaltungsformen sind notwendig, um ideale Kommunikation zu ermöglichen.	
	Frage 3.1(a): Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine <i>ideale Kommunikation</i> zu ermöglichen?	
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Team	Organisation soll wenige Ebenen haben, d.h. flach organisiert sein, Organisation wird mit kurzen Wegen beschrieben.	43%
Klarheit	Organisation wird als klar und abgegrenzt beschrieben.	29%
Freiraum	Organisation soll offene Räume, sowohl architektonisch als auch zwischenmenschlich haben. Kommunikation soll dadurch Ebenen überspringen können.	24%
Übersicht	Organisation wird als übersichtlich, mit kleinen Organisationseinheiten beschrieben. Management soll räumlich wie hierarchisch nicht entrücken.	14%
Anpassung	Kommunikation muss sich an Gegebenheiten, d.h. Organisation anpassen, und nicht umgekehrt.	10%

<b>Kategorie</b>	<b>Rahmen</b> Rahmenbedingung für den strukturierten Einsatz von Werkzeugen der Internen Unternehmenskommunikation.	
Frage 4.1: Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?		
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Abstimmung	Kommunikationsmedien sollen untereinander abgestimmt werden (Konzeption, Strategie als Stichworte).	61%
Selbstgestaltung	Abstimmung der Kommunikationsmedien wird als Interaktion zwischen Management und Mitarbeiter gesehen.	44%
Führung	Management entscheidet über den Einsatz der entsprechenden Medien.	17%

<b>Kategorie</b>	<b>Verhältnis</b> Definition von Struktur im Verhältnis von externer zu Interner Unternehmenskommunikation.	
Frage 4.3: In welchem Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?		
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Relevanz	Interner Kommunikation wird eine Kennzahl zugeordnet.	64%
Irrelevanz	Budgetzuordnungen werden als nicht möglich erachtet.	36%

<b>Kategorie</b>	<b>Steuerung</b> Messungen als Steuerungsinstrument	
Frage 5.3: Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?		
<b>Codes</b>	<i>Indikatoren</i>	<i>Ergebnis</i>
Verbesserung	Messung als Möglichkeit zur	62%

	Kurskorrektur	
Wichtigkeit	Messungen werden als Grundlage der Zielerreichung gesehen, denn ohne Messung ist keine Steuerung möglich.	24%
Korrelation	Zusammenhänge zwischen Messfaktoren und Auswirkungen	14%
Sinnlosigkeit	Messung ist kein Steuerungsinstrument.	10%
Identität	Die Messung an sich hilft dem Mitarbeiter das Gefühl des "ernst genommen werden" zu vermitteln.	5%

#### 9.2.7.1.5. Kumulierung der Antworten der 1. Runde

Fragestellung (Frage 1.3): Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft senden und empfangen) eines Systems, wie ein Unternehmen?

Grundsätzlich sind alle Kommunikatoren, dabei werden die verschiedenen Kommunikatoren von den Experten in folgende Klassifizierung eingereiht.

Kommunikatoren	Beschreibung
(Core) Management	sendet (insbesondere aktiv) Erwartungen und Vorgaben, Idealerweise auch (konstruktives) Feedback, informiert über relevante Ziele/Strategien bzw. Rahmenbedingungen; sendet (zumindest unbewusst) Botschaften hinsichtlich der Wertschätzung seiner Mitarbeiter
Mitarbeiter	kommunizieren auf gleicher Ebene, Botschaften vom Management werden empfangen. Dabei können Botschaften auch verstärkt und interpretiert werden.
Personalist	ist für die Personalentwicklung verantwortlich und damit direkt oder indirekt auch für die Interne Kommunikation. Er kann Stimmungen abfangen und in die Kommunikation aktiv eingreifen.
Teamplayer	gestaltet idealerweise die funktionsübergreifende

	Kommunikation im Sinn einer gemeinsamen Zielsetzung (des Unternehmens).
Verstärker	sind auf jeder hierarchischen Ebene zu finden. Verstärker sind Meinungsbildner / Opinion leader, die je nach eigener Motivation im Sinne oder gegen das Unternehmen agieren und die im System Unternehmen innerhalb einer oder mehrerer Untergruppen besondere Akzeptanz finden (u. U. auch Betriebsräte). So werden sie zu Multiplikatoren einer Botschaft. Dabei werden oft auch nur Stimmungen, nicht zwangsläufig Fakten Grundlage ihrer Argumentation.
Problembehafteter	Ihn findet man sehr oft im Bereich der unteren Ebenen. Veränderung ist für viele Menschen negativ, daher werden oft Probleme und nicht Lösungen gesehen.

### *Rahmenbedingungen*

Je unklarer Botschaften formuliert werden, desto diffuser kommen selbige beim Empfänger an - auch jene, die nicht gesendet werden. In diesem Fall herrscht ein noch größerer Interpretationsspielraum, der sich in einer Eigendynamik negativ entwickeln kann. Dabei ist nicht zu vergessen, dass Mitarbeiter eines Unternehmens die tatsächlich oder unbewusst empfangenen Botschaften aus dem System auch nach außen an ein anderes System, z.B. Kunden, senden.

### *Kommunikationsflüsse*

Die Kommunikationsflüsse unter den einzelnen Kommunikatoren stellen sich wie folgt dar.

- Chef > Abteilung: Ansprachen, Zielvorgaben, Richtung geben
- Chef >< Abteilung: Meetings, Improvement Prozesse, Feiern
- Chef > Mitarbeiter: Zielvorgaben, Aufgaben, Anweisungen
- Chef >< Mitarbeiter: Feedback, Coaching, Probleme lösen, Smalltalk
- Mitarbeiter > Chef: Problem aufzeigen, Erfolgsmeldung
- Mitarbeiter >< Mitarbeiter: Job bezogen, Verbesserungsvorschläge, Smalltalk

Fragestellung (Frage 3): Wie kann *ideale Kommunikation* im Sinne einer positiven Kraft für ein Unternehmen definiert werden?

In der Kumulierung ergibt sich folgende Definition von idealer Kommunikation, die in der 2. Runde zur Diskussion gestellt wird.

*Kommunikation ist dann ideal, wenn die transportierten Botschaften mit dem Bewusstsein von Sach- und Beziehungsebene auf den Punkt hin formuliert sind. Kommunikation soll offen, ehrlich, stets wertschätzend, ohne Hemmungen vor einer Hierarchie und ohne Ängste vor Restriktionen erfolgen. Dabei müssen systematische (z.B. email, Intranet) und persönliche (z.B. Meetings) Kommunikation aufeinander abgestimmt und aus Organisationssicht durchgängig sein. Das Ziel der idealen Kommunikation ist die Motivation der Mitarbeiter, um das System Unternehmen an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen.*

*Rahmenbedingungen für diese ideale Kommunikation stellen sich wie folgt dar:*

- a. Führungsebene lebt als Vorbild und kann für gemeinsame Ziele motivieren
- b. Interner Wettbewerb bleibt auf 'sportlicher' Ebene, kein Verdrängungswettbewerb
- c. Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren
- d. Wir-Gefühl wird geschaffen (statt Oben und Unten)

Fragestellung (Frage 3.2): Begründen Sie Ihre Meinung zu Ihrer Auswahl von Frage 3.1 (b)!

Die Mehrheit spricht sich generell zwar für offene Kommunikation aber mit Rahmenbedingungen aus, wobei eine größere Teilmenge davon bei offiziellen Anlässen strukturierte Kommunikation als Vorteil sieht.

*Gründe für offene Kommunikation*

- Zu strikte Vorgaben bremsen den Informationsfluss bzw. fokussieren auf zu wenige Punkte
- Positive Eigendynamik
- Eröffnung neuer Sichtweisen

*Gründe für Rahmenbedingungen*

- Definition von Richtlinien und Spielregeln

- Vermeidung von Chaos in den Kommunikationsflüssen

*Gründe für die strukturierte Kommunikation bei offiziellen Anlässen*

- Effiziente Übermittlung wichtiger Informationen
- Vermeidung von Verlusten in der Botschaft
- Vermeidung von Missinformation und Gerüchten
- Offizielle Verlautbarungen haben meist größeren Einfluss auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern und sollte daher nicht ungelenkt stattfinden.

Fragestellung (Frage 4.4): Welche Themen sollen innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

Die Antworten wurden kumuliert und die Themen mit Häufigkeiten versehen.

Themen	Häufigkeit
Vision / Strategie / Ziele / Positionierung	12 (55%)
Unternehmensentwicklung / Kennzahlen	8 (36%)
Betriebsklima: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenkultur</li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Mitarbeiterthemen</li> <li>• Sorgen der Mitarbeiter</li> <li>• Probleme allgemein</li> <li>• Teambildung</li> </ul>	7 (32%)
Personalthemen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anforderungen</li> <li>• Beförderungsgründe</li> <li>• Schulungen</li> <li>• Beurteilungskriterien</li> <li>• Qualität</li> <li>• Work-Life Balance</li> <li>• Mobbing</li> </ul>	7 (32%)
Inhaltliches / Operatives <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtige Projekte</li> <li>• Produkte / Produktentwicklungen</li> </ul>	7 (32%)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufsplanungen</li> <li>• Aufgabenteilungen</li> </ul>	
Erfolge	4 (18%)
Veränderungen	4 (18%)
Entscheidungen der Unternehmensleitung	3 (14%)
Arbeitsabläufe	3 (14%)
Neue Ideen / Innovationen	2 (9%)
Zukunftsprognosen	2 (9%)
Kundenzufriedenheit	1 (5%)
Misserfolge	1 (5%)
Einladungen zu Veranstaltungen	1 (5%)

Fragestellung (Frage 5): Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden?

Bei der Diskussion kommt es zu folgenden Ideen, wie man den Einfluss der Kommunikation messen kann. Diese Ideen wurden verdichtet und mit Überschriften versehen.

Messfaktoren	Häufigkeit
Loyalitätsindex (Mitarbeiter-Motivation, Arbeitseinstellung, Zufriedenheit) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterfluktuation</li> <li>• Krankenstände</li> <li>• Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen</li> <li>• Mitarbeiteraktivitäten</li> <li>• Empfundenes Betriebsklima / Atmosphäre</li> </ul>	21
Verständismessungen (wie ist die Botschaft angekommen) / Wissensstand von Mitarbeitern	5
Überprüfung durch Beobachtung ob Kommunikation Ziele des sozialen Systems – also des Unternehmens – fördern / Analyse der Kommunikationswege / Wie kommt ein	3

Mitarbeiter auf eine bestimmte Idee	
Nicht möglich	3
Zielerreichung	2
Ergebnis	2
Auswirkungen der Maßnahmen auf Betroffene	2
Abteilungsfeedback untereinander	1
Kundenzufriedenheit	1
Verständismessungen (wie ist die Botschaft angekommen) auf Basis von Kontrollbotschaften	1
Zeitfaktor für Zielerreichung	1

Rahmenbedingungen für Messfaktoren	Häufigkeit
Periodizität	2

#### 9.2.7.1.6. Quantitative Auswertung der Antworten der 1. Runde

Fragestellung (Frage 3.1b): Sollte Interne Kommunikation strukturiert und vorgegeben oder in Form freier Kommunikation und Meinungsäußerung einfach stattfinden?

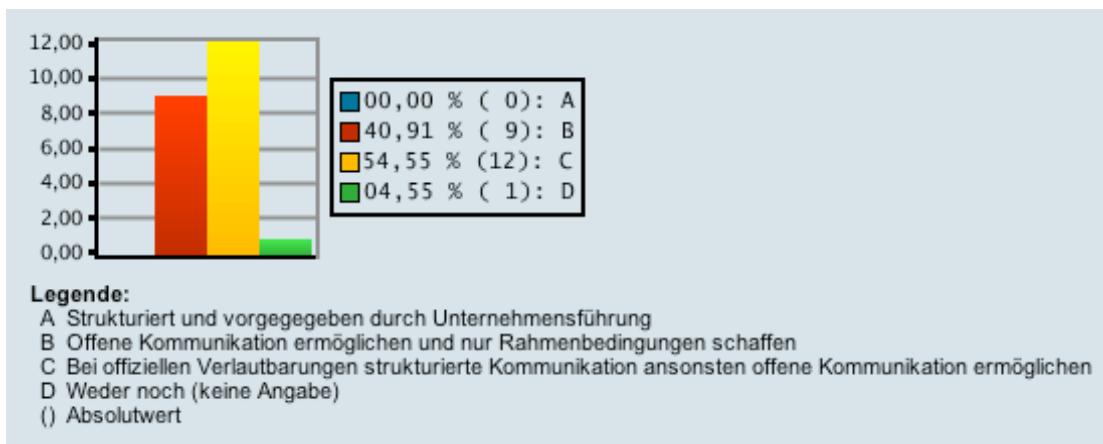


Abbildung 15: Ergebnisse der Frage 3.1 (b) der 1. Runde

Die Mehrheit der Antworten bewegt sich im Bereich der offenen Kommunikation mit Rahmenbedingungen, wobei in der Diskussion doch ein Unterschied zwischen sogenannten offiziellen Verlautbarungen unterschieden wird.

#### Fragestellung (Frage 4): Wie wichtig sind die folgenden Instrumente für eine Interne Unternehmenskommunikation?

Die Frage nach den wichtigsten Instrumenten der Kommunikation ergibt einen Fokus auf Intranet eMail und dem Telefon auf der einen Seite und doch dem persönlichen Gespräch auf der anderen Seite. D.h. die direkte persönliche Kommunikation steht klar im Vordergrund. Überraschend scheint hier, dass die klassische und viel propagierte Mitarbeiterzeitung an Wertschätzung verliert und bei den elektronischen Medien das Web 2.0 in Form von Weblogs oder ähnlichen noch keinen Eingang gefunden hat. Vor allem Letzteres kann natürlich an der relativen Neuheit als auch – frei interpretiert – an der österreichischen Mentalität liegen, Neuerungen erst einmal skeptisch zu begegnen.

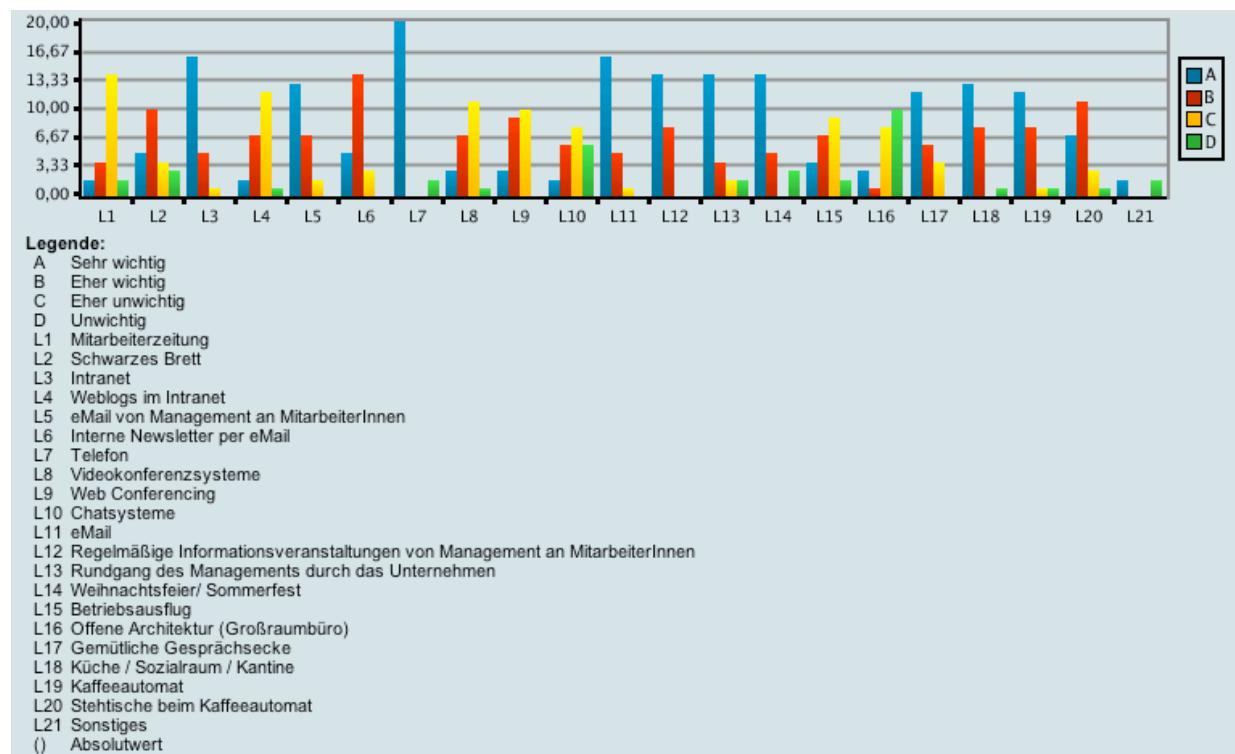
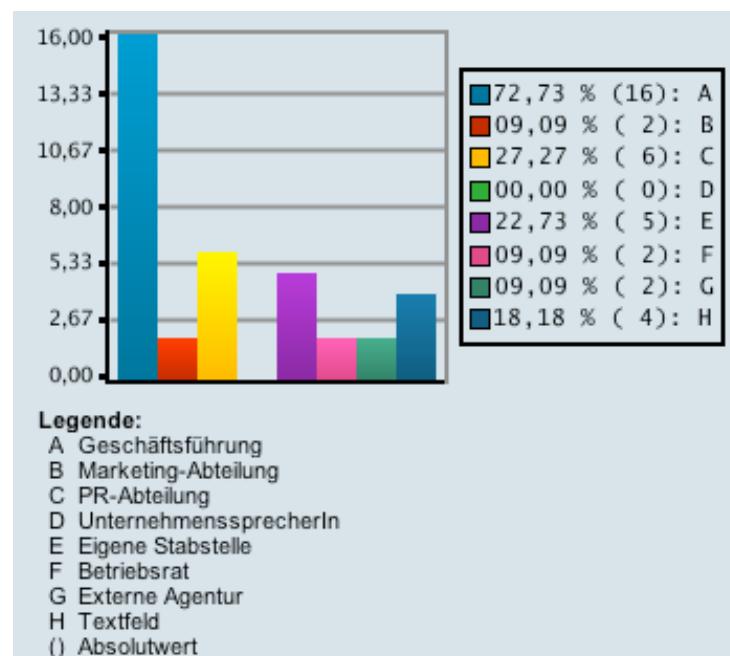


Abbildung 16: Ergebnisse zur Frage 4 der 1. Runde

Fragestellung (Frage 4.2): Wer oder welche Abteilung eines Unternehmens für das Thema Interne Kommunikation verantwortlich sein?



**Abbildung 17: Ergebnisse zur Frage 4.2 der 1. Runde**

Bei der Verantwortung kommt zur frei interpretierten Aussage: „Kommunikation ist Chefsache“. Auf der anderen Seite spiegelt dies auch wieder, dass gerade die Vorbildwirkung ein wesentlicher Faktor für die Rahmenbedingungen der Internen Kommunikation ist.

Unter „Sonstiges“ kamen folgende Antworten:

- jeder Mitarbeiter
- Gruppe Mitarbeiter
- HR

Fragestellung (Frage 5.2): Ist eine Messung der Internen Kommunikation überhaupt sinnvoll?

Diese Frage musste mit einem Ja oder Nein beantwortet werden.

Hier kommt es bei den Experten zu einem klaren Bekenntnis, dass die Auswirkungen der Kommunikation messbar sind.

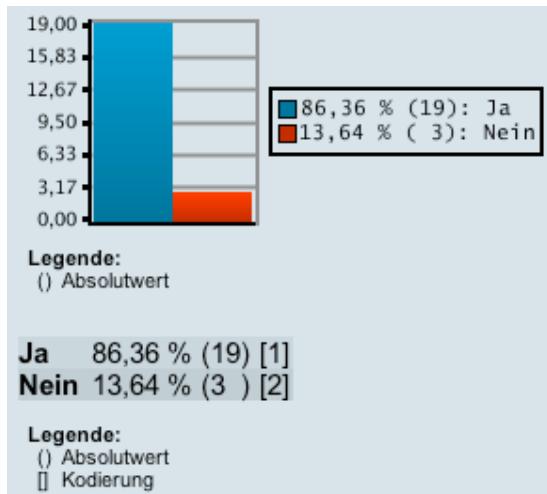


Abbildung 18: Ergebnisse zu Frage 5.2 der 1. Runde

#### 9.2.7.2. Runde 2

Die zweite Runde wurde am 23. Februar 2008 gestartet. Um die Gesamtheit der Experten auch zu erreichen wurde der Zeitraum der ersten Runde zweimalig letztendlich bis 30. April 2008 erweitert.

Ähnlich der ersten Runde war es auch in der zweiten Runde notwendig mit Erinnerungsmails und auch mit einer Verlängerung der Frist zu arbeiten. In der zweiten Runde mussten die Experten aufgrund der geschlossenen Fragen schon wesentlich weniger an Zeit aufwenden, um den Fragenbogen zu beantworten. Der Schnitt der Beantwortungszeit senkte sich von 1,6 Stunden in der ersten auf 0,45 Stunden in der zweiten Runde.

Die Anzahl der Experten betrug stabil n=22. In der zweiten Runde wurden die Erkenntnisse der ersten Runde verdichtet und so die Grundlage für die nächste Runde geschaffen. Dabei wurden die Fragen als geschlossene Fragen formuliert, um so Trends herauszuarbeiten. Die Skalen stellen dabei Ordinalskalen dar und werden als Tabellen angegeben. Die Experten können ein Argument mit folgenden Möglichkeiten bewerten und zwar „1“ für „Stimme voll zu“, „2“ für „Stimme eher zu“, „3“ für „Stimme weniger zu“ und „4“ für „Stimme gar nicht zu“. In der Auswertung werden die Werte „1“ und „2“ zu „5“ für „Stimme zu“ und die Werte „3“ und „4“ zu „6“ für „Stimme nicht zu“ verdichtet. Dies insoferne, um einen eindeutigen Trend zu bestimmen. Die Auffächerung der Antwortmöglichkeiten wurde den Experten nur

angeboten, um durch eine Abstufung der Antworten die Entscheidung für eine Zustimmung oder Ablehnung zu erleichtern.

#### 9.2.7.2.1. Demografie der zweiten Runde

Die Demografie der zweiten Runde entsprach aufgrund der stabilen Grundgesamtheit dem Profil der ersten Runde.

#### 9.2.7.2.2. Erkenntnisse der zweiten Runde

##### Fragestellung (1): Was bedeutet Kommunikation generell für Sie?

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Kommunikation wird als Abgleich zwischen Sender und (einem oder) mehreren Rezipient(en) beschrieben, um eine grundsätzliche Verständigung zu ermöglichen.
- L2 - Kommunikation ist eine Verbindung, um etwas, z.B. Informationen, auszutauschen.
- L3 - Kommunikation wird als Dialog bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation verstanden.
- L4 - Kommunikation wird als Fundament, Basis oder Kit eines sozialen Systems beschrieben
- L5 - Kommunikation wird als Steuerungsinstrument beschrieben.
- L6 - Kommunikation wird als Erfolgskomponente gesehen.
- L7 - Kommunikation wird hauptsächlich als Einbahnstrasse von Sender an Rezipient definiert auch im Sinne einer Unternehmenshierarchie.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
L2	95,5	4,5	100
L3	77,3	22,7	100
L4	86,4	13,6	100
L5	54,5	45,5	100
L6	63,6	36,4	100
L7	9,1	90,9	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Bei einer Betrachtung nach Häufigkeiten gibt es eine positive Meinung zur Kommunikation als Basis (L4), der Interaktion (L1) und des Informationsaustausches (L2), weiters eine positive Tendenz zur Kommunikation als Dialog und Kommunikation als Erfolgskomponenten, ein Unentschieden bei Kommunikation als Steuerungsinstrument, sowie eine klare Ablehnung der Experten zur Kommunikation als Einbahnstrasse. Betrachtet man die Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen, so gibt es hier nur zwei hochsignifikante bzw. signifikante Korrelationen, die da sind L2 mit L4, sowie L5 mit L6.

Kommunikation ist daher - aus Sicht der Experten - sehr wohl die Basis des Systems, die einen Austausch erst ermöglicht. Weiters existiert ein Zusammenhang in der Betrachtung der Kommunikation als Steuerungsinstrument und dem Erfolg an sich.

Korrelationen der Variablen aus Frage 1							
n=22	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
L1	1	-,048	-,118	-,087	,239	-,165	,069
L2	-,048	1	-,118	,549***	,239	,289	,069
L3	-,118	-,118	1	-,215	-,059	,266	,171
L4	-,087	,549***	-,215	1	,169	-,025	-,335
L5	,239	,239	-,059	,169	1	,449**	,289
L6	-,165	,289	,266	-,025	,449**	1	,239
L7	,069	,069	,171	-,335	,289	,239	1

\*\*\* p=0,01, \*\*p=0,05, \*p=0,1

#### Fragestellung (1.1): Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System wie ein Unternehmen?

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Kommunikation ist ein Steuerungsinstrument
- L2 - Kommunikation ist als das Fundament bzw. der Kit eines sozialen Systems beschrieben
- L3 - Der Dialog ist ein wesentliches Merkmal eines funktionierenden Unternehmens

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	81,8	18,2	100
L2	95,5	4,5	100
L3	100	0	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Bei Frage 1.1 gibt es eindeutige positive Stellungnahmen bei den Häufigkeiten in allen drei Antwortmöglichkeiten. D.h. dies bestätigt nochmals, wie in Frage 1 Kommunikation als Basis (L2) und auch Kommunikation als Steuerungsinstrument und den Dialog als wesentliches Merkmal eines funktionierenden Unternehmens. Die drei Variablen korrelieren untereinander nur leicht positiv allerdings ohne Signifikanz.

Überprüft man aber nun die Variable L5 aus Frage 1 mit der Variable L1 aus Frage 1.1 ergibt sich hier eine signifikante Korrelation.

Korrelationen der Variablen L5 aus Frage 1 und L1 aus Frage 1.1		
n=22	L1	L5
L1	1	-,516**
L5	-,516**	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1		

D.h. bei erneuten Nachfragen bei den Experten ergibt sich gegenüber Frage 1 doch noch eine Bestätigung zur Kommunikation als Steuerungsinstrument.

Gleiches gilt für eine Überprüfung der Variablen L4 aus Frage 1 und L2 aus Frage 1.1. Auch hier ergibt sich eine signifikante Korrelation zwischen den beiden Fragen und damit eine Bestätigung der Kommunikation als Basis des Systems.

Korrelationen der Variablen L4 aus Frage 1 und L2 aus Frage 1.1		
n=22	L2	L4
L2	1	-,549**
L4	-,549**	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1		

Letztendlich wurde auch die Variable L3 aus Frage 1 und Frage 1.1 auf eine Korrelation hin überprüft. Hier wird eine negative aber keine signifikante Korrelation ausgewiesen.

Korrelationen der Variablen L3 aus Frage 1 Frage 1.1		
n=22	L3 (F1)	L3 (F1.1)
L3 (F1)	1	-,119
L3 (F1.1)	-,119	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1		

D.h. es gilt den Dialog im Unternehmen in der dritten Runde nochmals bei den Experten zu hinterfragen.

Fragestellung (1.2): Definieren Sie bitte Interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?

Bei dieser Fragestellung gab es die folgenden Antwortmöglichkeiten.

- L1 - Kommunikation wird als Vernetzung der Menschen des Systems *Unternehmen* definiert, um das System an sich zu ermöglichen.
- L2 - Kommunikation wird als informelle Ebene gesehen, als freier Fluss von Informationen und Austausch der Beteiligten untereinander.
- L3 - Kommunikation wird als Grundlage für die eigentliche Tätigkeit gesehen (im Sinne einer Tätigkeitsbeschreibung oder eines Auftrages).
- L4 - Kommunikation wird als strukturierte Maßnahme, als offizieller *Weg* definiert
- L5 - Kommunikation wird als "Anweisungen des Managements" beschrieben, die Kommunikation geht von Management an Mitarbeiter
- L6 - Kommunikation wird als Mittel für Erfolg definiert bzw. Erfolgsmeldungen zu prolongieren
- L7 - Kommunikation wird als "basisdemokratischer Akt" angesehen, d.h. Kommunikation geht vor allem von den Mitarbeitern an das Management

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
L2	86,4	13,6	100
L3	63,6	36,4	100
L4	54,5	45,5	100
L5	18,2	81,8	100
L6	40,9	59,1	100
L7	18,2	81,8	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Überprüft man die Variablen untereinander auf signifikante Korrelationen, so stößt man dabei nur auf eine Signifikanz und zwar zwischen den Variablen L4 und L7, wobei sich die Korrelation aus der positiven Zustimmung zu L4 und einer klaren Ablehnung von L7 ergibt.

Korrelationen der Variablen aus Frage 1.2							
n=22	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7
L1	1	-0,087	-0,165	-0,199	0,103	0,182	0,103
L2	-0,087	1	-0,300	-0,363	0,187	0,061	0,187
L3	-0,165	-0,300	1	-0,121	-0,134	0,245	0,111
L4	-0,199	-0,363	-0,121	1	-0,043	-0,169	-0,516*
L5	0,103	0,187	-0,134	-0,043	1	0,087	0,083
L6	0,182	0,061	0,245	-0,169	0,087	1	0,087
L7	0,103	0,187	0,111	-0,516*	0,083	0,087	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1							

Auch bei dieser Fragestellung ergibt sich nochmals eine klar positive Tendenz bei L1 und L2, d.h. Kommunikation als Vernetzung der Menschen und als freier Fluss zwischen den Menschen, um Informationen auszutauschen. Es gibt eine leicht positive Tendenz hin zur Struktur in der Kommunikation, wobei diese nicht als reine Anweisung von oben nach unten gesehen wird. Dies geht aber auch einher mit einer Ablehnung der Kommunikation als basisdemokratischer Akt im Unternehmen.

D.h. vorsichtig interpretiert, kann hier festgehalten werden, dass Struktur im Sinne eines Rahmens sehr wohl gesehen wird und hier Ressentiments gegenüber der komplett freien

Kommunikation gehegt werden, obwohl der Dialog als Mittel grundsätzlich bejaht wird. Dies soll und wird in Runde 3 noch einmal angesprochen.

Fragestellung (1.3): Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft aussenden) eines Systems wie ein Unternehmen?

Zu dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Management - sendet (insbesondere aktiv) Erwartungen und Vorgaben, Idealerweise auch (konstruktives) Feedback, informiert über relevante Ziele/Strategien bzw. Rahmenbedingungen; sendet (zumindest unbewusst) Botschaften hinsichtlich der Wertschätzung seiner Mitarbeiter
- L2 - Mitarbeiter - kommunizieren auf gleicher Ebene, Botschaften vom Management werden empfangen. Dabei können Botschaften auch verstärkt und interpretiert werden.
- L3 - Personalisten - Sind für die Personalentwicklung verantwortlich und damit direkt oder indirekt auch für die Interne Kommunikation. Sie können Stimmungen abfangen und in die Kommunikation aktiv eingreifen.
- L4 - Teamplayer - Idealerweise funktionsübergreifende Kommunikation im Sinn einer gemeinsamen Zielsetzung (des Unternehmens)
- L5 - Verstärker - Sind auf jeder hierarchischen Ebene zu finden. Verstärker sind Meinungsbildner / Opinion leader, die je nach eigener Motivation im Sinne oder gegen das Unternehmen agieren und die im System Unternehmen innerhalb einer oder mehrerer Untergruppen besondere Akzeptanz finden (u. U. auch Betriebsräte). So werden sie zu Multiplikatoren einer Botschaft. Dabei werden oft auch nur Stimmungen, nicht zwangsläufig Fakten Grundlage ihrer Argumentation.
- L6 - Problembehaftete - sehr oft im Bereich der unteren Ebenen. Veränderung ist für viele Menschen negativ, daher werden oft Probleme und nicht Lösungen gesehen.

Die in der ersten Runde herausgearbeiteten Typen innerhalb der Kommunikatoren wurden in der zweiten Runde bestätigt.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	90,9	9,1	100
L2	77,3	22,7	100
L3	72,7	27,3	100
L4	81,8	18,2	100
L5	100	0	100
L6	81,8	18,2	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Fragestellung (ad 1.3): Die Rahmenbedingung für die Kommunikation zwischen den Kommunikatoren wurde wie folgt definiert.

Bei dieser Fragestellung wurde um Bestätigung oder Ablehnung der folgenden Definition ersucht.

- L1 - Je unklarer Botschaften formuliert werden, desto diffuser kommen selbige beim Empfänger an - auch jene, die nicht gesendet werden. In diesem Fall herrscht ein noch größerer Interpretationsspielraum, der sich in einer Eigendynamik negativ entwickeln kann. Dabei ist nicht zu vergessen, dass Mitarbeiter eines Unternehmens die tatsächlich oder unbewusst empfangenen Botschaften aus dem System auch nach außen an ein anderes System, z.B. Kunden, senden. Diese Rahmenbedingung wurde von allen Experten bestätigt.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Fragestellung (ad 1.3): Die Kommunikationsflüsse zwischen den Kommunikatoren wurden wie folgt definiert.

Dabei wurden folgende Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung gestellt.

- L1 - Management an Abteilung: Ansprachen, Zielvorgaben, Richtung geben
- L2 - Management mit Abteilung: Meetings, Improvement Prozesse, Feiern
- L3 - Management an einzelnen Mitarbeiter: Zielvorgaben, Aufgaben, Anweisungen
- L4 - Management mit Mitarbeiter: Feedback, Coaching, Probleme lösen, Smalltalk
- L5 - Mitarbeiter an Management: Problem aufzeigen, Erfolgsmeldung

- L6 - Mitarbeiter mit Mitarbeiter: Job bezogen, Verbesserungsvorschläge, Smalltalk

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	95,5	4,5	100
L3	100	0	100
L4	90,9	9,1	100
L5	86,4	13,6	100
L6	86,4	13,6	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Die hier angeführten Kommunikationsflüsse wurden damit eindeutig bestätigt.

#### Fragestellung (2): Was bedeutet *Erfolg* für Sie?

Zu dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Erfolg soll innere Zufriedenheit, Freude am Leben, Ausgeglichenheit schaffen
- L2 - Erfolg definiert sich durch die Zielerreichung
- L3 - Erfolg bedeutet Andere zufrieden stellen
- L4 - Erfolg bedeutet Ansehen, Prestige

Dabei wurden L1 und L 2 mehrheitlich bestätigt und Erfolg wird einerseits mit Zufriedenheit und andererseits mit der Befriedigung einer Zielerreichung beschrieben. Die Konzentration auf Andere wird abgelehnt, wie auch Erfolg nur als Prestige zu sehen, wobei L4 durchaus auch Verfechter findet.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	95,5	4,5	100
L3	9,1	90,9	100
L4	31,8	68,2	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Signifikante Korrelationen der Variablen untereinander finden sich bei L3 mit L4, was

insoferne gedeutet werden kann, dass „Andere zufrieden stellen“ natürlich Prestige bedeutet. Da L3 mehrheitlich abgelehnt wird, bei L4 die Ablehnung zwar ebenso, aber nicht so ausgeprägt vorhanden ist, kann man davon ausgehen, dass Prestige unterschwellig auch bei den Experten einen Wert darstellt. Auch wenn die Ratio in diesem Fall eine Ablehnung dieser Geisteshaltung ausdrückt.

Korrelationen der Variablen aus Frage 1.2				
n=22	L1	L2	L3	L4
L1	1	-,014	,082	-,201
L2	-,014	1	,161	,227
L3	,082	,161	1	,436**
L4	-,201	,227	,436**	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1				

#### Fragestellung (2.1): Wie definiert sich heute, im Jahr 2008, Erfolg für ein Unternehmen?

Bei dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Erfolg definiert sich auf Basis wirtschaftlicher Gewinne, gesunden Wachstums
- L2 - Erfolg definiert sich über die soziale Verantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit
- L3 - Erfolg definiert sich durch die Zielorientierung und über die Zielerreichung und Erreichung bzw. Übererfüllung von Kennzahlen
- L4 - Erfolg definiert sich über Marktstellung und Aufmerksamkeit in den Medien

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	63,6	36,4	100
L3	86,4	13,6	100
L4	50	50	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Gänzliche Übereinstimmung finden die Experten in der Definition des Erfolges über Gewinn und Wachstum. Beim Faktor L2 gibt es zwar eine Mehrheit, die aber nicht so klar wie bei L1 oder L3 ausfällt und sicher noch einmal zu hinterfragen ist. L3 spiegelt L1 wieder und ein Unentschieden herrscht bei L4 hinsichtlich der Publicity, ein Faktor der ebenfalls noch einmal zu hinterfragen ist.

Eine interessante Signifikanz bei der Evaluierung der Korrelationen tritt gerade bei dieser Fragestellung zutage, der negativen Korrelation zwischen L2 und L3. Dies legt den Schluß nahe, dass ohne Mitarbeiterzufriedenheit und der vorausgehenden sozialen Verantwortung eines Unternehmens keine Zielerreichung bzw. gar eine Übererfüllung der Ziele möglich ist.

Korrelationen der Variablen aus Frage 1.2				
n=22	L1	L2	L3	L4
L1	1	-,023	-,016	,423
L2	-,023	1	-,495**	-,094
L3	-,016	-,495	1	,269
L4	,423	-,094	,269	1
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1				

Keine Signifikanz ergibt sich allerdings bei einer Überprüfung der Zusammenhänge zwischen der Variablen L1 aus Frage 2 und der Variablen L2 aus Frage 2.1.

#### Fragestellung (2.2): Inwieweit beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg??

Bei dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Kommunikation wird als wichtig für oder als Fundament bzw. Basis des Unternehmenserfolges beschrieben
- L2 - Kommunikation wird als Motivationsfaktor und damit als Basis für den Unternehmenserfolg beschrieben
- L3 - Kommunikation wird als koordinierende Kraft beschrieben, die so Unternehmenserfolg ermöglicht.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
L2	86,4	13,6	100
L3	72,7	27,3	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Bei den Häufigkeiten zur Frage nach der Beeinflussung des Unternehmenserfolges durch die Kommunikation per se ergibt sich ein klares Bild, dass Kommunikation nicht nur Basis, sondern auch Motivationsfaktor und koordinierende Kraft ist. Wobei die Werte L1 bis L3 in der Zustimmung abnehmen. Die Überprüfung der Korrelationen untereinander ergibt keine signifikanten Zusammenhänge. L3 sollte an dieser Stelle noch einmal abgefragt werden, um eine eindeutigere Zuordnung herausarbeiten zu können.

Fragestellung (2.3): Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die Interne Kommunikation eines Unternehmens?

Bei dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Lean Management wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft, d.h. flache Strukturen, wenig Hürden
- L2 - Die hierachische Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft
- L3 - Die Matrix-Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft
- L4 - Als wichtiger Faktor für die Organisation im Sinne eines positiven Rahmens werden vorgegebene Strukturen prolongiert
- L5 - Als wichtiger Faktor für die Organisation im Sinne eines positiven Rahmens werden keine Einschränkungen prolongiert.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
L2	31,8	68,2	100
L3	22,7	77,3	100
L4	63,6	36,4	100
L5	22,7	77,3	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Eine Befürwortung der Experten gibt es für L1, den Ansatz der flachen Struktur im Sinne des Lean Managements. Eine tendenzielle Ablehnung gibt es in weiterer Folge für L2, der hierachischen Organisationsform. Eine ausgeprägtere Ablehnung existiert auch für L3, die Matrixorganisation. Vorgegebenen Strukturen wird wiederum der Vorzug vor kompletter Freiheit gegeben. Zwischen L1 und L5 sind keine signifikanten Korrelationen erkennbar. D.h.

L2 bis L5 sind in der dritten Runde noch einmal abzufragen und so eine eindeutigere Positionierung herauszuarbeiten, wobei L4 und L5 in eine andere Fragestellung in der 3. Runde miteingebunden werden.

Fragestellung (3): Wie kann „ideale Kommunikation“ im Sinne einer positiven Kraft für ein Unternehmen definiert werden?

Hier wurde um Bestätigung der aus der ersten Runde herausgearbeiteten Definition gebeten, die da lautet:

*Kommunikation ist dann ideal, wenn die transportierten Botschaften mit dem Bewusstsein von Sach- und Beziehungsebene auf den Punkt hin formuliert sind. Kommunikation soll offen, ehrlich, stets wertschätzend, ohne Hemmungen vor einer Hierarchie und ohne Ängste vor Restriktionen erfolgen. Dabei müssen systematische (z.B. email, Intranet) und persönliche (z.B. Meetings) Kommunikation aufeinander abgestimmt und aus Organisationssicht durchgängig sein. Das Ziel der idealen Kommunikation ist die Motivation der Mitarbeiter, um das System Unternehmen an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen.*

Diese Definition wurde von den Experten eindeutig bestätigt.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Fragestellung (3a): Rahmenbedingungen für diese ideale Kommunikation stellen sich wie folgt dar: a. Führungsebene lebt als Vorbild und kann für gemeinsame Ziele motivieren, b. Interner Wettbewerb bleibt auf 'sportlicher' Ebene, kein Verdrängungswettbewerb, c. Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren, d. Wir-Gefühl wird geschaffen (statt Oben und Unten)

Auch diese Rahmenbedingungen wurden von den Experten eindeutig bestätigt.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Fragestellung (3.1a): Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine ideale Kommunikation zu ermöglichen?

Zu dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Organisation soll wenige Ebenen haben, d.h. flach organisiert sein und Kommunikation soll dabei über kurzen Weg möglich sein
- L2 - Organisation soll klar definiert und abgegrenzt sein
- L3 - Organisation soll offene Räume, sowohl architektonisch als auch zwischenmenschlich haben. Kommunikation soll dadurch Ebenen überspringen können
- L4 - Organisation wird als übersichtlich, mit kleinen Organisationseinheiten beschrieben. Management soll räumlich, wie hierachisch nicht entrücken
- L5 - Kommunikation muss sich an Gegebenheiten, d.h. die Organisation, anpassen und nicht umgekehrt

Auch hier bei dieser Fragestellung gibt es wieder ein klares Bekenntnis zu L1, den wenigen Ebenen und damit zur flachen Organisation. Weiters gibt es auch ein klares Bekenntnis der Experten zur abgegrenzten und klar definierten Kommunikation (L2), wobei es auch eine Mehrheit gibt, die meint, dass es dennoch offene Räume in der Organisation geben soll (L4).

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	95,5	4,5	100
L3	77,3	22,7	100
L4	77,3	22,7	100
L5	50	50	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Dieser Trend setzt sich auch bei L4 fort, wobei Organisationseinheiten nicht zu groß werden sollten. Ein Unentschieden gibt es bei L5, dass sich die Kommunikation an die Organisation anpassen soll und nicht umgekehrt. D.h. hier ist in Runde 3 auf jeden Fall noch einmal einzuhaken, um wiederum die eindeutige Positionierung herauszuarbeiten. Untersucht man etwaige signifikante Korrelationen so stößt man in diesem Zusammenhang auf die Korrelation zwischen L3 und L4, d.h. kleine übersichtliche Organisationseinheiten korrelieren mit offenen zwischenmenschlichen Räumen, sowie der Korrelation zwischen L2 und L4, d.h.

eine klar definierte Organisation trägt ebenso zur Übersichtlichkeit bei.

Korrelationen der Variablen aus Frage 3.1 (a)					
n=22	L1	L2	L3	L4	L5
L1	1	-,071	,132	-,084	,093
L2	-,071	1	,269	,367*	-,298
L3	,132	,269	1	,518**	-,355
L4	-,084	,367*	,518**	1	,051
L5	,093	-,298	-,355	,051	1

\*\*\* p=0,01, \*\*p=0,05, \*p=0,1

#### Fragestellung (3.1b / 3.2): Strukturierte gegenüber freier Kommunikation?

Bei dieser Fragestellung wurde nochmals hinterfragt, wie die Kommunikation in einem Unternehmen *gestaltet* werden sollte. Dabei wurde das Ergebnis der ersten Runde den Experten veranschaulicht und vor allem die Gründe für strukturierte Kommunikation bzw. die damit verbundenen notwendigen Rahmenbedingungen nochmals hinterfragt. Folgende Antwortmöglichkeiten wurden dabei zur Verfügung gestellt.

- L1 - **Gründe für offene Kommunikation sind** - zu strikte Vorgaben bremsen den Informationsfluss bzw. fokussieren auf zu wenige Punkte - positive Eigendynamik - Eröffnung neuer Sichtweisen
- L2 - **Gründe für Rahmenbedingungen sind** - Definition von Richtlinien und Spielregeln - Vermeidung von Chaos in den Kommunikationsflüssen
- L3 - **Gründe für die strukturierte Kommunikation bei offiziellen Anlässen sind** die effiziente Übermittlung wichtiger Informationen, die Vermeidung von Verlusten in der Botschaft, die Vermeidung von Missinformation und Gerüchten. D.h. offizielle Verlautbarungen haben meist größeren Einfluss auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern und sollten daher nicht ungelenkt stattfinden.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	86,4	13,4	100
L2	95,5	4,5	100
L3	95,5	4,5	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

D.h. die Experten bestätigen eindeutig die Gründe für offene oder strukturierte Kommunikation und der dafür notwendigen Rahmenbedingungen. In weitere Folge wurde auch nochmals das Ergebnis der ersten Runde zur Fragestellung der strukturierten oder offenen Kommunikation hinterfragt. Die Fragestellung wurde dabei wie folgt formuliert. *Ich bitte Sie daher nochmals um Ihre Meinung - offene oder strukturierte Kommunikation?* Dabei wurden folgende Antwortmöglichkeiten zur Verfügung gestellt.

- A - Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- B - Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen

Aufgrund der vorab dargelegten Gründe und des Bekenntnis zu selbigen durch die Experten hat sich gegenüber der ersten Runde eine Mehrheit hinsichtlich Antwortmöglichkeit B herauskristallisiert. Diese Fragestellung wird in der dritten Runde in anderer Form noch einmal hinterfragt.

Häufigkeiten, n=22, Angaben in Prozent		
A	B	Gesamt
27,3	72,7	100

Fragestellung (4): Wie wichtig sind die folgenden Instrumente für eine Interne Unternehmenskommunikation?

In weiterer Folge wurden nochmals die Instrumente der Internen Unternehmenskommunikation und deren Wichtigkeit hinterfragt. Dabei wurde den Experten das verdichtete Ergebnis der ersten Runde präsentiert.

Häufigkeiten, n=22, Angaben in Prozent			
Instrument	Ich finde es wichtig (A)	Ich finde es unwichtig (B)	Gesamt
Mitarbeiterzeitung	31,8	68,2	100
Schwarzes Brett	45,5	54,5	100
Intranet	90,9	9,1	100
Weblogs im Intranet	18,2	81,8	100
eMail von Mgmt. an Mitarbeiter	95,5	4,5	100
Interne Newsletter	77,3	22,7	100

Telefon	95,5	4,5	100
Videokonferenz	36,4	63,6	100
WebConferencing	45,5	54,5	100
Chatsysteme	27,3	72,7	100
eMail	90,9	9,1	100
Rundgang des Mgmt. durch das Unternehmen	90,9	9,1	100
Weihnachtsfeier	90,9	9,1	100
Betriebsausflug	63,6	36,4	100
Offene Architektur	9,1	90,9	100
Gemütliche Ge- sprächsecke	90,9	9,1	100
Küche / Sozialraum	100	0	100
Kaffeautomat	81,8	18,2	100
Stehtische beim Kaffeautomat	81,8	18,2	100

Zusammengefasst gibt es klare Bekenntnisse der Experten zu Medien wie Intranet, eMail und Newsletter, moderne Ausprägungen im Sinne eines Web 2.0, wie Blogs, Chatsysteme oder Webconferencing finden hingegen keine Mehrheiten. Wichtig ist den Experten der persönliche Kontakt, was sich in klaren Bekenntnissen zum Rundgang des Managements durch das Unternehmen, Weihnachtsfeiern, Gesprächsecken, Kaffeautomaten und den damit verbundenen Stehtischen zeigt. Ablehnung erfährt offene Architektur im Sinne eines Großraumbüros oder zu großer Transparenz.

Fragestellung (4.1): Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?

Zu dieser Fragestellung gab es folgende Antwortmöglichkeiten:

- L1 - Kommunikationsmedien sollen untereinander abgestimmt werden
- L2 - Abstimmung der Kommunikationsmedien wird als Interaktion zwischen Management und Mitarbeiter in Form der Selbstgestaltung gesehen
- L3 - Das Management entscheidet über den Einsatz der entsprechenden Medien

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	72,7	27,3	100
L3	54,5	45,5	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Es gibt bei dieser Fragestellung ein klares Bekenntnis der Experten zur Abstimmung der Medien untereinander (L1). Weiters eine positive Mehrheit zur Interaktion zwischen Management und Mitarbeitern bei eben dieser Abstimmung (L2). Ein Unentschieden ergibt sich bei der Fragestellung, ob das Management immer die Letztentscheidung hat (L3). D.h. L3 sollte auf jeden Fall und L2 ggfs. noch einmal in der dritten Runde hinterfragt werden.

Fragestellung (4.2): Wer oder welche Abteilung eines Unternehmens soll für das Thema Interne Kommunikation verantwortlich sein?

Bei dieser Fragestellung wurde die Zuordnung des Themas bzw. die organisatorische Verankerung im Unternehmen hinterfragt. Es gab dabei folgende Auswahlmöglichkeiten.

- L1 - Geschäftsführung
- L2 - PR-Abteilung
- L3 - Eigene Stabstelle
- L4 - Jeder Mitarbeiter
- L5 - Marketing Abteilung
- L6 - Betriebsrat
- L7 - Externe Agentur

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	63,6	36,4	100
L3	59,1	40,9	100
L4	54,5	45,5	100
L5	13,6	86,4	100
L6	27,3	72,7	100
L7	4,5	95,5	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Die Experten entscheiden sich das Thema an sich in der Firma zu belassen und lehnen externe Helfer ab. L1 ist zu 100% bestätigt und auch L2 und L3 weisen eine positive Tendenz auf, d.h. frei interpretiert könnte man an dieser Stelle auch zusammenfassen, dass das Thema Interne Kommunikation *Chefsache* ist.

Fragestellung (4.3): In welchem Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?

Bei dieser Fragestellung gab es zwei Antwortmöglichkeiten, die da waren:

- L1 - Interner Kommunikation wird eine Kennzahl zugeordnet bzw. ein vorgegebener Rahmen als sinnvoll erachtet. Die Kennzahl bewegt sich im zweistelligen Prozentbereich oder in einem Verhältnis bis zu 1: 10
- L2 - Budgetzuordnungen werden als nicht möglich erachtet

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	77,3	22,7	100
L2	31,8	68,2	100

Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu

Diese zwei Werte korrelieren negativ miteinander, d.h. L2 bestätigt L1 und damit die positive Tendenz hin dem Thema auch definierte Budgets zuzuordnen.

Korrelationen der Variablen aus Frage 4.3		
n=22	L1	L2
L1	1	-,561***
L2	-,561***	1

\*\*\* p=0,01, \*\*p=0,05, \*p=0,1

Fragestellung (4.4): Welche Themen sollen innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

Die hier möglichen Antworten sind die verdichteten Ergebnisse der ersten Runde, in der diese Themen frei definierbar waren.

- L1 - Vision / Strategie / Ziele / Positionierung

- L2 - Unternehmensentwicklung / Kennzahlen
- L3 - Themen des Betriebsklimas, wie Firmenkultur, Mitarbeiterzufriedenheit, Sorgen der Mitarbeiter, Teambildung, etc.
- L4 - Personalthemen, wie Anforderungen, Beförderungsgründe, Schulungen, Qualität, Worklife Balance, Mobbing, etc.
- L5 - Inhaltliches / Operatives, wie wichtige Projekte, Produkte, Verkaufsplanungen, Aufgabenteilungen
- L6 - Erfolge
- L7 - Veränderungen
- L8 - Entscheidungen der Unternehmensleitung
- L9 - Arbeitsabläufe
- L10 - Neue Ideen / Innovationen
- L11 - Zukunftsprognosen
- L12 - Kundenzufriedenheit
- L13 - Misserfolge
- L14 - Einladungen zu Veranstaltungen

Häufigkeiten, n=22, Angaben in Prozent			
Instrument	Ich finde es wichtig (A)	Ich finde es unwichtig (B)	Gesamt
L1	100	0	100
L2	100	0	100
L3	100	0	100
L4	95,5	4,5	100
L5	90,9	9,1	100
L6	95,5	4,5	100
L7	95,5	4,5	100
L8	90,9	9,1	100
L9	63,6	36,4	100
L10	90,9	9,1	100
L11	68,2	31,8	100
L12	86,4	13,6	100
L13	63,6	36,4	100
L14	59,1	40,9	100

Die Themenkreise wurden von den Experten mehrheitlich bestätigt, dabei erhielten L1 bis L8, L10 und L12 eine klare Bestätigung, der Rest der oben angeführten Themen nur eine positive Tendenz, diese auch einsetzen zu können. Darunter fällt auch das Thema *Misserfolge*, d.h. das Thema Fehlerkultur per se muss nochmals nachgefasst werden, um eine eindeutige Position herausarbeiten zu können.

Evaluiert man etwaige Korrelationen zwischen diesen Themen, ergibt sich folgendes Bild (signifikante Korrelationen sind **hervorgehoben**).

Korrelationen

	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14
L1	1	,356	-,149	,170	-,235	-,125	,244	-,152	-,246	,151	-,013	-,165	-,048	-,251
L2	,356	1	<b>,458**</b>	-,047	-,015	,017	,147	,225	-,250	,113	,363	,103	,111	,156
L3	-,149	<b>,458**</b>	1	,198	-,119	-,216	-,094	,147	,282	,325	<b>,468**</b>	-,111	,085	,140
L4	,170	-,047	,198	1	,348	-,115	,225	,045	,038	<b>,411*</b>	,250	<b>,374*</b>	,170	-,090
L5	-,235	-,015	-,119	,348	1	,289	<b>,450**</b>	,351	,025	-,020	,124	<b>,580**</b>	<b>,369*</b>	-,027
L6	-,125	,017	-,216	-,115	,289	1	<b>,643***</b>	,124	,148	,273	,393	<b>,475**</b>	<b>,366*</b>	<b>,549***</b>
L7	,244	,147	-,094	,225	<b>,450**</b>	<b>,643***</b>	1	,168	,227	,322	,379	<b>,514**</b>	<b>,437**</b>	,192
L8	-,152	,225	,147	,045	,351	,124	,168	1	,154	-,137	<b>,413*</b>	,198	,057	,239
L9	-,246	-,250	,282	,038	,025	,148	,227	,154	1	,407	,189	,167	,401	<b>,460**</b>
L10	,151	,113	,325	<b>,411*</b>	-,020	,273	,322	-,137	,407	1	<b>,493**</b>	<b>,428**</b>	,151	,286
L11	-,013	,363	<b>,468**</b>	,250	,124	,393	,379	<b>,413*</b>	,189	<b>,493**</b>	1	<b>,448**</b>	,343	,306
L12	-,165	,103	-,111	<b>,374*</b>	<b>,580**</b>	<b>,475**</b>	<b>,514**</b>	,198	,167	<b>,428**</b>	<b>,448**</b>	1	<b>,440**</b>	,326
L13	-,048	,111	,085	,170	<b>,369*</b>	<b>,366*</b>	<b>,437**</b>	,057	,401	,151	,343	<b>,440**</b>	1	,209
L14	-,251	,156	,140	-,090	-,027	<b>,549***</b>	,192	,239	<b>,460**</b>	,286	,306	,326	,209	1

\*\*\* p=0,01, \*\*p=0,05, \*p=0,1

- L2 mit L3: hier existiert eine positive Korrelation zwischen den Themen Unternehmensentwicklung und Betriebsklima / Firmenkultur, d.h. diese Themen scheinen sich zu beeinflussen bzw. sind diese nicht voneinander unabhängig zu betrachten.
- L3 mit L11: Betriebsklima / Unternehmenskultur wird auch durch zukünftige Entwicklungen und die Prognosen der Firma beeinflusst.
- L4 mit L10 und L12: Personalthemen werden von der Annahme neuer Ideen und der Kundenzufriedenheit beeinflusst.
- L5 mit L7, L12 und L13: Inhaltliche/Operative Themen stehen in Zusammenhang mit Veränderungen innerhalb des Unternehmens, der Kundenzufriedenheit und auch der Misserfolge.
- L6 mit L7, L12 und L13: Erfolge beeinflussen Veränderungen, die Kundenzufriedenheit und letztendlich die Misserfolge
- L7 mit L12 und L13: Veränderungen wiederum stehen in Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit und Misserfolgen

- L8 mit L11: Entscheidungen der Unternehmensleitung werden in Zusammenhang mit Zukunftsprognosen gesehen.
- L9 mit L14: Das Thema der Arbeitsabläufe korreliert mit Einladungen zu Veranstaltungen, d.h. frei interpretiert könnte dies bedeuten, dass Prozesse dargelegt und präsentiert werden sollten.
- L10 mit L11 und L12: Neue Ideen / Innovationen stehen in Zusammenhang mit Zukunftsprognosen und dem Thema der Kundenzufriedenheit. Vor allem Letzteres könnte auch bedeuten, dass neue Ideen meist als Verbesserung für Kunden gesehen werden.
- L11 mit L12: Zukunftsprognosen korrelieren mit Kundenzufriedenheit, d.h. frei interpretiert nur wenn sich L12 positiv darstellt, kann dies für L11 gelten.
- L12 mit L13: Kundenzufriedenheit korreliert auch positiv mit Misserfolgen, d.h. existiert ein positiver Wert für L12 so kann L13 vermieden werden.

Fragestellung (5): Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? Dabei wurden folgende Messmethoden von Ihnen vorgeschlagen, wobei generell die Wiederholung der Überprüfungen immer wieder hervorgestrichen wurde.:

Bei dieser Fragestellung konnten die folgenden Antwortmöglichkeiten bewertet werden.

- L1 - Loyalitätsindex (Definition eines Loyalitätsindex, der die Mitarbeitermotivation bzw. die Arbeitseinstellung generell beschreibt. Dabei sollen auch Kennzahlen wie – Mitarbeiterfluktuation – Krankenstände – Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen - Freiwillige Mitarbeiteraktivitäten - Empfundenes Betriebsklima / Atmosphäre inkludiert werden.
- L2 - Verständnismessungen, d.h. die Überprüfung, wie die Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen sind, über welchen Wissenstand die Mitarbeiter verfügen.
- L3 Beobachtung, d.h. Überprüfung durch Beobachtung, ob die Interne Kommunikation die Ziele des sozialen Systems – also des Unternehmens – fördern. Dabei sollte eine Analyse der Kommunikationswege erfolgen und untersucht werden, wie Mitarbeiter auf eine bestimmte Idee kommen.
- L4 - Anhand der Zielerreichung, d.h. generelle Überprüfung, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht wurden.
- L5 - Anhand des Unternehmensergebnisses. d.h. Überprüfung anhand des Unternehmensergebnisses
- L6 - Auswirkungen der Massnahmen auf Betroffene. d.h. Überprüfung,

inwieweit das Verhalten der Betroffenen, also der Mitarbeiter, durch gewisse Massnahmen beeinflusst wurde und eine Änderung eingetreten ist.

- L7 - Anhand des Abteilungsfeedbacks. d.h. Messung anhand von Feedback der Abteilungen untereinander
- L8 - Anhand der Kundenzufriedenheit

Häufigkeiten, n=22, Angaben in Prozent			
Instrument	Ich finde es wichtig (A)	Ich finde es unwichtig (B)	Gesamt
L1	86,4	13,6	100
L2	81,8	18,2	100
L3	72,7	27,3	100
L4	77,3	22,7	100
L5	45,5	54,5	100
L6	81,8	18,2	100
L7	68,2	31,8	100
L8	68,2	31,8	100

Ein eindeutig positiver Trend ergibt sich für L1, L2 und L6, in weiterer Abstufung werden auch L3, L4, L7 und L8 grundsätzlich positiv gesehen, nur L5 erfährt eine leicht tendenziöse Ablehnung bzw. ein Unentschieden und wird in der dritten Runde noch einmal abgefragt.

Fragestellung (5.2): Ist eine Messung der Internen Kommunikation überhaupt sinnvoll? Dabei kam es zu folgendem Ergebnis. Ich bitte in diesem Zusammenhang nochmals um Ihre Meinung!

Hier kam es zu einer klaren Mehrheit und Bejahung der Messbarkeit und der Sinnhaftigkeit dieser Messung.

Häufigkeiten, n=22, Angaben in Prozent		
Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
86,4	13,6	100
Skala: 1=Stimme zu, 2=Stimme nicht zu		

Fragestellung (5.3): Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2! Hier kamen folgende Antworten, zu denen ich wiederum Ihre Meinung erbitte.

Folgende verdichteten Antworten der ersten Runden wurden nochmals zur Diskussion gestellt.

- L1 - Messung als Möglichkeit zur Kurskorrektur
- L2 - Messungen werden als Grundlage der Zielerreichung gesehen, denn ohne Messung ist keine Steuerung möglich.
- L3 - Messung ist kein Steuerungsinstrument.
- L4 - Die Messung an sich hilft dem Mitarbeiter das Gefühl des "ernst genommen werden" zu vermitteln.

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	86,4	13,6	100
L2	86,4	13,6	100
L3	40,9	59,1	100
L4	59,1	40,9	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Die Experten bekräftigen sowohl L1 als auch L2, L3 wird tendenziell abgelehnt und L4 tendenziell zugestimmt. Die Untersuchung auf Zusammenhänge zwischen den Antworten ergeben folgende Korrelationen.

Korrelationen der Variablen aus Frage 5.3					
n=22	L1	L2	L3	L4	
L1	1	,614***	-,478**	,208	
L2	,614***	1	-,208	-,061	
L3	-,478**	-,208	1	-,060	
L4	,208	-,061	-,060	1	
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1					

Es besteht ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen L1 und L2, d.h. Kurskorrektur setzt Steuerung voraus und diese ermöglicht die Zielerreichung. Es besteht weiters eine signifikant negative Korrelation zwischen L1 und L3, d.h. diese

Aussagen widersprechen sich und die klare Bejahung von L1 und L2 bekräftigt die Ablehnung von L3. Ein Nachfassen ist hier nicht mehr notwendig. L4 wird noch einmal nachgefasst, um eine eindeutigere Positionierung der Experten zu erreichen und herauszufinden, ob die Messung per se die positive Nebenwirkung hat, Mitarbeiter mehr Wichtigkeit für das Unternehmen zu vermitteln.

#### 9.2.7.3. Runde 3

Die dritte Runde wurde am 4. Juni 2008 gestartet und am 1. September 2008 beendet. Diesmal mussten die Experten wiederum mit zwei Erinnerungsmails zur Mitarbeit aufgefordert werden, Fristverlängerung war aber in der dritten Runde nicht notwendig. Der Schnitt der Beantwortungszeit senkte sich von 0,45 Stunden in der zweiten auf 0,16 Stunden in der dritten Runde.

Die Anzahl der Experten betrug stabil n=22. In der dritten Runde wurden nur Fragen zur Diskussion gestellt, die in der zweiten Runde nicht eindeutig positiv oder negativ beantwortet wurden, um so ein eindeutiges Ergebnis heraus zu arbeiten. Die Fragen wurden wieder als geschlossene Fragen formuliert. Die Experten konnten ein Argument mit folgenden Möglichkeiten bewerten und zwar „1“ für „Stimme zu“ und „2“ für „Stimme nicht zu“.

##### 9.2.7.3.1. Demografie der dritten Runde

Die Demografie der dritten Runde entsprach aufgrund der stabilen Grundgesamtheit dem Profil der ersten und zweiten Runde.

##### 9.2.7.3.2. Erkenntnisse der dritten Runde

Fragestellung (zu Frage 1 zugehörig): Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation gesehen?

Zur Fragestellung „Was bedeutet Kommunikation für Sie?“ wurde noch einmal zum Thema *Dialog* als Kommunikationsmittel nachgefasst, da in der 2. Runde keine klare Zustimmung bzw. Ablehnung ermittelt werden konnte. Daher wurde die oben angeführte Fragestellung umfassender im Sinne der hier vorliegenden Arbeit definiert und zur Diskussion gestellt.

- L1 - Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation gesehen

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Unterschiedliche Anschauungen und Meinungen sind generell positiv zu bewerten. In jedem Unternehmen ist die Vielfalt der Meinungen ein Zeichen von einer lernenden und damit sich weiter entwickelnden Organisation. Einheitsmeinungen in Gemeinschaften sind kritisch zu betrachten - hier kann es keine Entwicklung geben. Wichtig ist jedoch, dass unterschiedliche Meinungen gleichberechtigt kommuniziert werden können - und dafür dient ein gelebter Dialog. Der Dialog soll kontinuierlich Übereinkünfte erzielen, die eine Ausgangsbasis für Untersuchungen und praktische Aktion darstellen.

Die Experten bekräftigen einstimmig den Dialog als Merkmal einer funktionierenden Kommunikation. Innerhalb der Anmerkung eines Experten wird der Dialog auch als Basis der lernenden Organisation definiert.

Fragestellung (zu Frage 1.2 zugehörig): In welcher Form soll Interne Unternehmenskommunikation ermöglicht werden?

Um die zur Internen Unternehmenskommunikation gewonnenen Ergebnisse der zweiten Runde auch hinsichtlich des Dialoges per se zu konkretisieren, wurden weiterführende Fragen gestellt und den Experten die Gelegenheit gegeben, strukturelle Rahmenbedingungen des Dialoges zu diskutieren.

- L1 - Freie und offene Kommunikation im Sinne des vorab definierten Dialoges ist wichtig und Voraussetzung für ein erfolgreiches System.
- L2 - Ein System benötigt aber einen Rahmen, eine Struktur, um innerhalb dieser Strukturen diese freie Kommunikation im Sinne des Dialoges zu ermöglichen.

- L3 - Rahmenbedingungen oder Strukturen sind hinderlich für die freie Kommunikation im Sinne des Dialoges.

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	90,9	9,1	100
L3	13,6	86,4	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Große Unternehmen sind heute sehr komplex (multi-structured) - und dies trotz vielfach flacher Hierarchien. Um ein gemeinsames Arbeiten zu ermöglichen sind Strukturen notwendig; so sollten etwa Reporting-Linien vorgegeben sein. Die Unternehmensspitze kann nicht mit allen Themen belastet werden, die das Unternehmen beschäftigt. Für jedes Thema gibt es definierte Ansprechpartner bzw. definierte Rahmenbedingungen, entlang denen auch Themen mit Personen besprochen werden können, die nicht unmittelbar mit diesen zusammenhängen. Etwa Jahresgespräche, Strategiesitzungen, etc.
- Ohne vorgegebene Rahmenbedingungen ist ein beruflicher/geschäftlicher Dialog nicht sinnvoll (viele Leerläufe innerhalb der Organisation)
- ja: ich denke, dass Kommunikation ein wichtiges Instrument in einem erfolgreichen System ist. Die Bedenken bestehen vielleicht dahingehend, dass Kommunikation als bedrohlich erlebt wird, wenn sie eine Entscheidung beinhalten - und vielleicht den Verantwortlichen umgehen. Es sollte aber möglich sein, frei zu kommunizieren. Entscheidungen trifft der Verantwortliche. Somit ist es wichtig, dass der Rahmen/die Strukturen/Hierarchien klar definiert sein sollten.

Die Experten bestätigen auch in dieser Fragestellung nochmals den Dialog als Basis des Erfolges eines Systems Unternehmen. Sie bestätigen aber ebenso direkt als auch indirekt einen Rahmen / eine Struktur, um den Dialog produktiv zu ermöglichen. Den Rahmen als geführte Maßnahme, um die Kommunikation auch effektiv nutzen zu können, bestätigen die Experten auch mit ihren oben angeführten Anmerkungen zur Fragestellung. Hier ist vor allem der Hinweis auf einen Rahmen in organisatorischer Hinsicht zu sehen. Die Experten sind quasi der Meinung, dass

Funktionsbeschreibungen und Verantwortlichkeiten helfen, Hindernisse für den Dialog auszuschalten.

Fragestellung (zu Frage 2.1 zugehörig): Wie wird Erfolg heute, im Jahr 2008, für ein Unternehmen ermöglicht?

Auch bei diesem Punkt gab es bei zwei Fragestellungen ein Unentschieden der Expertenmeinungen, daher wurden die Antwortmöglichkeiten konkretisiert und nochmals zur Diskussion gestellt.

- L1 - Erfolg wird durch soziale Verantwortung gegenüber den Stakeholdern und durch die Mitarbeiterzufriedenheit möglich
- L2 - Erfolg wird aufgrund der Marktstellung und der Aufmerksamkeit der Medien (=Publicity) verstärkt.

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	100	0	100
L2	81,8	18,2	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Erfolg = Erreichung eines selbstdefinierten Ziels. Das Halten einer Marktposition kann also je nach Zielsetzung ein Erfolg oder Misserfolg sein. Publicity kann auch schaden (siehe Nokia in Deutschland)
- Bei der 2. Frage gilt: auch Misserfolg wird in solchen Fällen verstärkt!

Die Experten bestätigen einstimmig, dass ein Miteinbeziehen der Umwelt, also der Teilöffentlichkeiten in das eigene Tun wesentlich zum Erfolg beiträgt bzw. diesen ermöglicht. Die Zustimmung zu L2 verstärkt, dass die Kommunikation des Erfolges und das Einbeziehen der Öffentlichkeit, also der Umwelt, wiederum Erfolg produziert. Wenngleich hier ein Experte dazu anmerkt, dass auch das Risiko einer Verstärkung von Misserfolg gegeben ist.

Fragestellung (zu Frage 2.2 zugehörig): Inwieweit beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?

Bei dieser Fragestellung konnte bei einer Antwortmöglichkeit keine klare Mehrheit herausgearbeitet werden. Daher wurde diese wiederum zur Diskussion gestellt.

- L1 - Kommunikation wird als koordinierende Kraft beschrieben, die so Unternehmenserfolg ermöglicht.

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	90,9	9,1	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Das Great Place to Work Institute hat hier auch gute Daten, die das belegen.
- Stimme zu, wenn die Dialogpartner offen miteinander umgehen können und Inputs auch umgesetzt werden. Wird nur Alibikommunikation betrieben, wird die Kommunikation zur Farce
- Ziele, Aufgaben, Prozesse, Zuständigkeiten, Verantwortung, Rahmen/Handlungsspielraum, Kompetenzen.... usw. müssen klar kommuniziert werden, transparent sein - sonst wird das Arbeiten wohl mühsam sein!
- Die Kommunikation ist ein Prozess, aber kein Garant. Ob sie zum Unternehmenserfolg beiträgt, hängt eben von den Inhalten der Kommunikation ab. Werbung ist auch ein Kommunikationsprozess, aber eben kein Garant für Erfolg
- sie ermöglicht nicht, aber sie verstärkt

Diese Fragestellung beanworten die Experten ebenfalls mehrheitlich positiv. Hierzu wird aber angemerkt, dass der zielgerichtete Inhalt der Kommunikation von wesentlicher Bedeutung ist. Grundsätzlich muss in einem ersten Schritt ehrlich und vertrauenswürdig kommuniziert werden, um Inhalte transportieren zu können und diese auch bei den Rezipienten zu verankern.

Fragestellung (zu Frage 2.3 zugehörig): Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die Interne Kommunikation eines Unternehmens?

Bei dieser Fragestellung konnte bei zwei Antwortmöglichkeiten keine klare Mehrheit herausgearbeitet werden. Daher wurden diese wiederum zur Diskussion gestellt.

- L1 - Die hierarchische Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft
- L2 - Die Matrix-Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	36,4	63,6	100
L2	45,5	54,5	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Kommunikation kann nicht nur als Dialog gesehen werden. daher sind beide genannten Organisationsformen ein möglicher Garant für kommunikativen Erfolg.

Bei dieser Fragestellung bleiben die Experten weiterhin uneinig bzw. ausgeglichen in ihrer Meinung, daher wird in der Ergebniszusammenfassung vor allem der Ansatz des Lean Managements – unabhängig ob das Unternehmen hierachisch oder als Matrix organisiert - aufgegriffen, der von den Experten mehrheitlich als positiv für die Interne Kommunikation gesehen wird.

Fragestellung (zu Frage 3.1a zugehörig): Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine *ideale Kommunikation* zu ermöglichen?

Im Rahmen der besten Organisationsform für die vorab definierte ideale Kommunikation gab es bei einer Fragestellung der 2. Runde ein Unentschieden bei den Expertenmeinungen.

- L1 - Kommunikation muss sich an Gegebenheiten, d.h. die Organisation, anpassen und nicht umgekehrt

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	81,8	18,2	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten dazu:

- Eigentlich glaube ich nicht, dass diese Frage eindeutig beantwortbar ist. Kommunikation muss sich natürlich an die Gegebenheiten anpassen, aber gleichzeitig sollte die Organisation so aufgebaut werden, dass sie die Kommunikation ermöglicht bzw. unterstützt, die gewünscht wird - eine Art Regelkreis.
- Schwierig zu beantworten. Ich zweifle dass dies verallgemeinert werden kann. In einem Industrieunternehmen mit klar definierten Prozessen sollte sich die Kommunikation an diesen Prozessen und nicht an der Organisation orientieren. Die Organisation sollte sich ebenfalls entlang der Prozesse bilden. Bei Dienstleistungsunternehmen mit vielschichtigen und undurchsichtigen Prozessen tritt dagegen die Organisation wieder in den Vordergrund um Wildwuchs der Prozesse und damit der Internen Kommunikation zu unterbinden und Klarheit zu schaffen.
- Nur auf die Frage oben bezogen ist es klar, für die Kommunikation selbst ist es natürlich besser, wenn sich die Organisation anpasst. In der Realität wird es aber immer umgekehrt einfacher sein...

Bei dieser Frage skizzieren die Experten ein realitätsnahes Bild und äußern dabei auch Kritik, ob die Fragestellung pauschalierbar ist. Interessant scheint an dieser Stelle allerdings, dass ein Experte Industrieunternehmen mehr Struktur in den Prozessen zutraut als Dienstleistungsunternehmen. Letztendlich wird von der Mehrheit der Experten ein Bild definiert, welches die Anpassung der Kommunikation an die Organisation als praxisnahe Form sieht und, rückblickend auf die vorangegangenen Ergebnisse, die Rahmenbedingungen im Vorfeld so definiert und initiiert werden, dass Kommunikation im Sinne des dialogischen Prinzips erfolgen kann.

Fragestellung (zu Frage 4.1 zugehörig): Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge [der Kommunikation] eingesetzt werden?

Bei den Möglichkeiten der Abstimmung der verschiedenen Kommunikationskanäle und –medien waren sich die Experten uneinig, weswegen ein Teil der Fragestellungen nochmals vorgelegt wurden.

- L1 - Abstimmung der Kommunikationsmedien wird als Interaktion zwischen Management und Mitarbeitern in Form der Selbstgestaltung gesehen
- L2 - Das Management entscheidet ohne Rückfrage an die Mitarbeiter über den Einsatz der entsprechenden Medien

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	90,9	9,1	100
L2	36,4	63,6	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Anmerkungen der Experten:

- Aus Sicht des Mitarbeiters ist eine kooperative Vorgehensweise, welche Medien eingesetzt werden sollen, wünschenswert. Allerdings kann das Management meiner Meinung nach eine Grundstruktur an Medien vorgeben ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern.
- Managemententscheidungen in Bezug auf verwendete Medien ohne Einbeziehung der Mitarbeiter könnten boykottiert oder ignoriert oder nicht wahrgenommen werden! Beispiel: ich arbeite in einem Betrieb, der kürzlich eine Mitarbeiterzeitung (erstmals) herausgegeben hat. Die kam - wie hunderte andere Zeitungen/Schriftenstücke per Post. Wie alle andere Post wurde auch diese Zeitung verteilt - jedem Mitarbeiter ins Fach. Offensichtlich wurde sie nicht gelesen. Es kam die Anfrage der Geschäftsführung ein paar Wochen später, wie die Zeitung gefallen habe?! Niemand konnte etwas dazu sagen. Die Zeitung wurde nicht als Mitarbeiterzeitung wahrgenommen. Keiner hatte sie gelesen, im Arbeitsalltag war keine Zeit dafür. Die Mitarbeiter gaben an, dass sie die Zeitung aber mit nach Hause genommen hätten, oder am Weg zur Arbeit durchgeschaut hätten, wenn sie als Mitarbeiterzeitung wahrgenommen worden wäre! Die Geschäftsführung und die Abteilung Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit reagierte übrigens sehr enttäuscht....

Die Experten sehen auch in ihren Anmerkungen die unabdingbare Notwendigkeit Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess miteinzubeziehen, um die

Informationenskanäle auch zu den ihren zu machen. Die Zustimmung über eine quasi basisdemokratische Entscheidung ist aber nur noch tendenziell positiv und L1 / L2 weisen keine signifikanten Korrelationen auf. D.h. aus Sicht der Experten, dass die Mitarbeiter zwar in den kreativen Prozess, aber nur tendenziell in die Letztentscheidung miteingebunden werden sollen. Hier schließt sich auch wieder der Kreis im Sinne einer Forderung nach Rahmenbedingungen und klaren Entscheidungsstrukturen. Letztendlich liegen die Verantwortung und damit die Letztentscheidung nur bei einem oder wenigen.

Fragestellung (zu Frage 4.4. zugehörig): Sollte das folgende Thema innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

Bei einem Thema, nämlich Misserfolge offen anzusprechen, gab es ein Unentschieden der Expertenmeinungen. Da dies aber ein wichtiges Thema auch im Sinne der Offenheit der Unternehmenskommunikation und des Vertrauens darstellt, wurde auch diese Frage nochmals vorgelegt.

- L1 – Misserfolge

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	95,5	4,5	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Auch diese nochmalige Fragestellung hat ein klares Ergebnis gebracht. Die Experten bejahen eindeutig den Mut, Misserfolge offen anzusprechen. Dies bestätigt wiederum die Forderung nach einer dialogorientierten Kommunikation und einer lernenden Organisation.

Fragestellung (zu Frage 4.4. zugehörig): Warum sind Sie der Meinung, dass Misserfolge angesprochen bzw. verschwiegen werden sollten?

Im Zuge der vorhergehenden Fragestellung wurde in der 3. Runde vertiefend auf das Thema Misserfolge eingegangen und damit eine ergänzende Frage gestellt.

- L1 - Das direkte Ansprechen von Misserfolgen unterstützt ein positives Betriebsklima.
- L2 - Das Ansprechen von Misserfolgen verhindert ein positives Betriebsklima.

- L3 - Das Ansprechen von Misserfolgen hilft „aus Fehlern zu lernen“.
- L4 - Das Ansprechen von Misserfolgen verhindert „aus Fehlern zu lernen“.

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	72,7	27,3	100
L2	4,5	95,5	100
L3	95,5	4,5	100
L4	9,1	90,9	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Bei der Betrachtung der Ergebnisse zu dieser Fragestellung ergeben sich folgende Korrelationen:

Korrelationen aus den Variablen der Frage nach Misserfolgen					
N=22	L1	L2	L3	L4	
L1	1	-,356	-,134	-,161	
L2	-,356	1	,048	,690***	
L3	-,134	,048	1	,690***	
L4	-,161	,690***	,690***	1	
*** p=0,01, **p=0,05, *p=0,1					

Die hochsignifikante Korrelation zwischen L2 und L4 bestätigt indirekt die dialogorientierte Kommunikation und der daraus folgenden lernenden Organisation durch eine positive Fehlerkultur. Die Experten zögern, auch wenn die Zustimmung zu dieser Fragestellung tendenziell positiv ist, das Ansprechen von Misserfolgen als für das Betriebsklima förderlich zu betrachten. Hier dürften die Experten die kurzfristigen Auswirkungen in den Vordergrund stellen, da ein Misserfolg das Betriebsklima kurzfristig stören kann. Letztlich sehen die Experten aber den Mut zur direkten Ansprache des Themas positiv für eine lernende Organisation.

Fragestellung (zu Frage 5 zugehörig): Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? Dabei wurden folgende Messmethoden von Ihnen vorgeschlagen.

Bei einer Antwortmöglichkeit nach potenziellen Beurteilungskriterien des Erfolges der Kommunikation, gab es ein Unentschieden der Expertenmeinungen, weswegen auch diese Frage nochmals zur Diskussion gestellt wurde.

- L1 - Anhand des Unternehmensergebnisses. d.h. Überprüfung anhand des Unternehmensergebnisses

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	45,5	54,5	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

Hier sind die Experten weiterhin uneinig, weswegen das Unternehmensergebnis als Kennzahl für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie nicht weiter in Betracht gezogen wird.

Fragestellung (zu Frage 5.2 zugehörig): Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2!

Hier kamen folgende Antworten, zu denen ich wiederum Ihre Meinung erbitte.

Im Rahmen der Diskussion rund um das Messen als Steuerungsinstrument wurde generell die Sinnhaftigkeit zu messen und eine Messung als Steuerungsinstrument zu nutzen von den Experten bekräftigt. In Widerspruch zu diesen Antworten stand aber ein Unentschieden, dass eine "Messung an sich kein Steuerungsinstrument ist". Weiters gab es keine klaren Mehrheiten, ob Messung helfen kann, den Mitarbeitern ein Gefühl des "ernst genommen werden" zu vermitteln. Daher wurden diese beiden Punkte nochmals zur Diskussion gestellt.

- L1 - Messung ist kein Steuerungsinstrument
- L2 - Die Messung an sich hilft dem Mitarbeiter das Gefühl des "ernst genommen werden" zu vermitteln

Häufigkeiten	Stimme zu (1)	Stimme nicht zu (2)	Gesamt
N = 22	Prozent		
L1	40,9	59,1	100
L2	81,8	18,2	100
Skala: 1=Stimme zu, 2= Stimme nicht zu			

L1 wird zwar tendenziell abgelehnt also die Messung tendenziell als Steuerungsinstrument gesehen, dennoch ist wiederum keine klare Mehrheit

auszumachen. Der Widerspruch kann an dieser Stelle nicht eindeutig ausgeräumt werden. Eindeutig bestätigen die Experten L2 und damit auch die vorangegangenen Forschungen des Human Relations Ansatzes.

#### 9.2.7.4. Ergebnisse der Expertenbefragung

Die Experten bestätigen die Kommunikation nicht nur hinsichtlich des allgemeinen Verständigungs- und Übermittlungsprozesses, sondern auch als Basis des Systems und vor allem den Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation. Dialog wird dabei als Öffnung für Neues und die Bereitschaft "eingefahrene Denkmuster aufzulösen" definiert und als Ansatz bzw. die Basis für eine lernende Organisation gesehen. Sie verneinen damit auch die Kommunikation als Einbahnstraße, d.h. einen Top-Down-Prozess ohne Feedbackmöglichkeit.

Kommunikation im Allgemeinen wird in der Bedeutung für ein soziales System, wie ein Unternehmen vor allem auch als Steuerungsinstrument und damit als Grundlage des Erfolges gesehen. Erfolg aus Sicht der Experten bezogen auf den Erfolg des Einzelnen deckt sich dabei auf den ersten Blick nicht mit dem Erfolg des Systems, also dem Unternehmen. Der Erfolg des Einzelnen, des Individuums wird mit innerer Zufriedenheit, Freude am Leben und Ausgeglichenheit definiert. Der Erfolg des Systems mit wirtschaftlichem Erfolg im Sinne von Wachstum und Gewinnen. Eine Überschneidung der Erfolgsdefinition besteht aber im Wunsch nach Zielerreichung. Hier gilt es für ein Unternehmen Ziele des Einzelnen zu ermöglichen (Stichwort der *Worklife Balance*) also einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, und so durch zufriedene Mitarbeiter und Mitglieder des Systems *Unternehmen* die Ziele desselben zu verwirklichen. Die Untersuchung der Ergebnisse aus der Expertenbefragung legt den Schluss nahe, dass generell ohne Mitarbeiterzufriedenheit und der vorausgehenden sozialen Verantwortung eines Unternehmens keine Zielerreichung bzw. gar eine Übererfüllung der wirtschaftlichen Ziele möglich ist. Damit scheint der Abgleich unternehmerischer Ziele mit den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowohl am Beginn seiner Tätigkeit als auch in den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen eine zentrale Forderung zu sein. Der Prozess an sich ist durchaus schon in Unternehmen verankert. Hier gilt aber wieder, dass eine ehrliche Zieldefinition und der Abgleich dieser nur mittels Dialog und den entsprechenden Rahmenbedingungen gegeben ist. Ansonsten droht nicht nur die hierarchische Unterordnung des Mitarbeiters unter das Management, sondern auch

die Unterordnung des privaten unter den beruflichen Erfolg. Was - wie oben erwähnt - ein Hindernis des unternehmerischen Erfolges darstellen kann.

Die Interne Kommunikation wird im Weiteren als Vernetzung der Teilnehmer des Systems definiert. Diese Vernetzung soll Basis einer informellen Ebene sein, die einen Fluss der Informationen und den Austausch aller Beteiligten untereinander ermöglicht. Die Expertendiskussion ergibt dabei eine Klassifikation der Kommunikatoren in die funktionelle Unterteilung Management, Mitarbeiter und Personalist und im Weiteren, in eine rollenbasierte Definition des Teamplayers, des Verstärkers und des Problembehafteten.

Das Bild des Kommunikators *Management* und *Mitarbeiter* betrifft dabei die Organisationsebenen, wobei der Personalist hier als Vermittler zwischen den Ebenen gesehen wird. Das rollenbasierte Kommunikatorenbild, wie *Teamplayer*, *Verstärker* und *Problembehafteter* spiegelt auch Ergebnisse der Kommunikationsforschung, wie z.B. das Opinion Leader Modell, wieder. Wobei den Kommunikatoren *Management*, *Teamplayer* und *Verstärker* eine höhere Zustimmung von den Experten gegeben wurde. D.h. diesen Kommunikatoren wird - vorsichtig interpretiert - auch eine höhere Bedeutung in den Kommunikationsflüssen zugeordnet. Für letztere wurde von den Experten ein Schema der üblichen und notwendigen Kommunikationsflüsse skizziert.

Es besteht aus Sicht der Experten durchaus eine Notwendigkeit für monologische Kommunikation im Sinne von Anweisungen, Definition der Rahmenbedingungen und der Richtungsvorgabe (Strategie, Vision), die auf dialogischen Komponenten basieren, wie dem Feedback des Mitarbeiters, welches vom Management im Vorfeld angenommen, als wertvolles Feedback gesehen und auch eingearbeitet wurde. D.h. monologische Strukturen können nur innerhalb eines dialogischen Regelkreises bestehen. Letztlich ist es wichtig, durch persönlichen Kontakt den Dialog zu pflegen, um so die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Dialog mit Leben zu erfüllen. Der Personalist ist aus Sicht der Experten der Moderator und auch Mediator, er sollte einen aktiven Part einnehmen und somit weit mehr als die Stabstelle der Personalverwaltung sein.

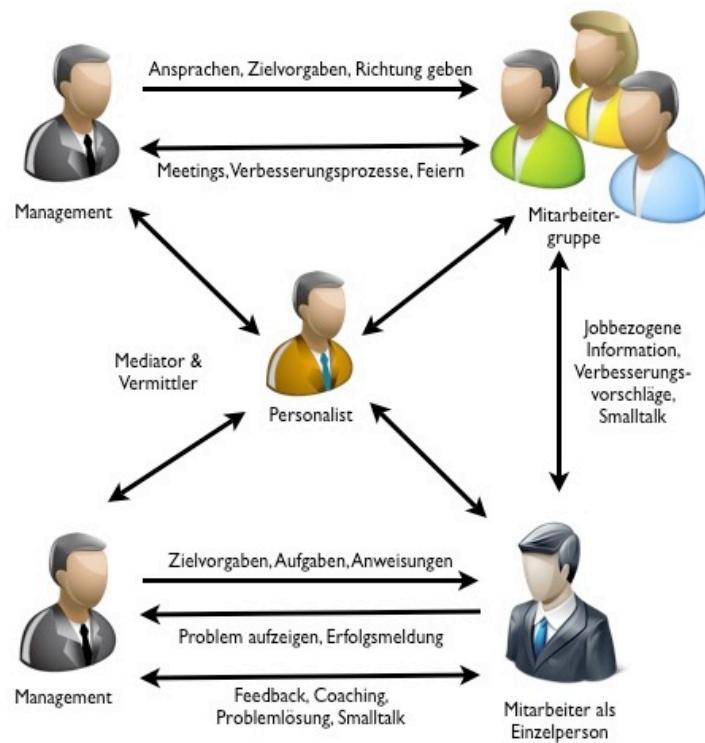


Abbildung 19: Kommunikationsflüsse zwischen Kommunikatoren

Die Rolle des *Teamplayers*, des *Verstärkers* oder auch des *Problembehafteten* kann jeder der handelnden Personen einnehmen, unabhängig von seiner Funktion. Kritisch wird es aus Sicht der Experten, wenn die Führungsebene das Problem im Vordergrund sieht und somit offene Kommunikation und Lösungsdenken be- bzw. sogar verhindert. Für die Kommunikationsflüsse zwischen den Kommunikatoren gilt aus Sicht der Experten, dass, je unklarer Botschaften formuliert werden, desto diffuser kommen selbige beim Empfänger an und dies gilt noch mehr für jene die nicht bzw. verdeckt gesendet werden. Für letzteren Fall gilt ein noch größerer Interpretationsspielraum, der sich in seiner Eigendynamik negativ entwickeln kann und Mitarbeiter eines Unternehmens diese Botschaften aus dem eigenen System nach außen an ein anderes System, z.B. Kunden, senden.

Wie sehen die Experten nun die ideale Kommunikation?

Die Verdichtung der Antworten ergab folgende Definition, die in weiterer Folge nochmals von allen Experten bestätigt wurde.

*Kommunikation ist dann ideal, wenn die transportierten Botschaften mit dem Bewusstsein von Sach- und Beziehungsebene auf den Punkt hin formuliert sind. Kommunikation soll offen, ehrlich, stets wertschätzend, ohne Hemmungen vor einer Hierarchie und ohne Ängste vor Restriktionen erfolgen. Dabei müssen systematische (z.B. email, Intranet) und persönliche (z.B. Meetings) Kommunikation aufeinander abgestimmt und aus Organisationssicht durchgängig sein. Das Ziel der idealen Kommunikation ist die Motivation der Mitarbeiter, um das System Unternehmen an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen.*

Die so entstandene Definition fasst die vorab diskutierten Ergebnisse nochmals zusammen und kann aus Sicht des Autors als Forderung nach Dialog als Basis für ein lernendes, innovatives System Unternehmen gesehen werden. Letztendlich bekräftigen diese Ergebnisse und diese Definition der idealen Kommunikation die Hypothese, dass ein dialogorientiertes Kommunikationsmodell den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg ermöglicht bzw. verstärkt.

*Wie werden die Rahmenbedingungen für eine dialogorientierte Kommunikation von den Experten definiert?*

Die immer wieder angesprochenen Rahmenbedingungen sollen aus Sicht der Experten einerseits den Bewegungsspielraum abstecken, Funktionen und Verantwortlichkeiten definieren, um den eigentlichen Unternehmenszweck nicht zu behindern, und so die Grundlage für ein dialogorientierte Organisation zu schaffen. Interne Kommunikation wird grundsätzlich als Motivationsfaktor und als koordinierende und damit regulierende Kraft gesehen. Die Organisationsstruktur als Basis dieses Rahmens muss laut den Experten dem Motto des Lean Management, also einer möglichst flachen Organisation, entsprechen. Die Organisationseinheiten sollen dabei übersichtlich gestaltet und der Inhalt derselben klar abgegrenzt sein, um auch die Führungsebene weder räumlich noch hierachisch zu entrücken. Grundsätzlich soll sich aus Sicht der Experten die Kommunikation – nachdem die für eine dialogorientierte Kommunikation positiven Rahmenbedingungen im Vorfeld geschaffen wurden - diesen nun definierten Rahmenbedingungen anpassen aber es soll nicht durch eine Adaption der Organisationsstruktur versucht werden. Weiters sehen die Experten eine Parallelität zwischen strukturierter und offener Kommunikation.

*Welche Instrumente der Internen Kommunikation werden von den Experten als wichtig eingestuft und unter welchen Rahmenbedingungen?*

Die Experten stufen eindeutig die elektronische Kommunikation als wichtiger als printbasierte Instrumente wie eine Mitarbeiterzeitung oder Schwarze Bretter ein. Ergänzt wird die elektronische Kommunikationsebene des Intranets und des eMail's aus Sicht der Experten nach wie vor durch das Telefon, welches sicher die einfachste Art (unabhängig von Ort und Zeit) der Dialogmöglichkeit darstellt. Auf der anderen Seite hat der persönliche Kontakt von Führungsebene und Mitarbeitern mittels Rundgang durch das Unternehmen, sowie der Mitarbeiter untereinander - unterstützt durch offene Gesprächszecken und Sozialräume - höchste Priorität, um Interne Kommunikation zu ermöglichen und zu fördern. Skeptisch bzw. vorsichtig sind die Experten bei Web 2.0 Mechanismen, wie z.B. Weblogs oder auch Chatsystemen. Als äußerst wichtig erachten die Experten auch die Abstimmung dieser vielfältigen Instrumentarien der Kommunikation. Weiters unterstützt das Einbinden der Mitarbeiter in die Auswahl und die inhaltliche Gestaltung der Instrumente die Akzeptanz derselben. Ein Einsatz von Kommunikationsinstrumenten ohne Abstimmung mit den Mitarbeitern wird tendenziell von den Experten abgelehnt.

*Wer oder welche Abteilung sollte innerhalb eines Unternehmens für das Thema Interne Kommunikation verantwortlich sein?*

Die Experten sehen das Thema Interne Kommunikation eindeutig als *Chefsache* und siedeln die Verantwortung für das Thema somit in der Geschäftsführung an.

*In welchem Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?*

Die Experten erachten einen Budgetrahmen für die Interne Kommunikation als sinnvoll und plädieren für eine zu definierende Kennzahl. Diese bewegt sich dabei im zweistelligen Prozentbereich in einem Verhältnis bis zu 1: 10 zur externen Kommunikation.

*Welche Themen sollen innerhalb der Internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?*

Generell definieren die Experten die Kommunikation nur dann als sinnvoll und potenziell erfolgreich, wenn die inhaltliche Ebene fundiert aufbereitet wird und so die offene dialogorientierte Kommunikationsatmosphäre den Boden für die Vermittlung dieser Inhalte aufbereitet. Die Experten sprechen sich hierbei für ein vielfältiges Themenspektrum aus. Eindeutig bejaht werden dabei Inhalte, wie die Vermittlung der Vision, der damit verbundenen Strategie, der davon abgeleiteten Firmenpositionierung und der Ziele. Weiters sollen die Mitarbeiter über die Unternehmensentwicklung mit den wichtigsten Kennzahlen informiert werden. Betriebsklima und Personalthemen sollen ebenso offen kommuniziert werden wie Operatives. Wichtig ist den Experten auch die Verlautbarung von Erfolg und auch Misserfolg und damit verbunden die allgemeine Kundenzufriedenheit. Abgerundet wird das Themenspektrum mit den anstehenden Veränderungen, den Entscheidungen der Unternehmensleitung und neuen Ideen und Innovationen. Beim Thema Misserfolge musste innerhalb der Expertenbefragung nochmals nachgefasst werden, da dies in den ersten Runden kritisch gesehen wurde. Untermauert wurde dies mit der Feststellung, dass das Ansprechen von Misserfolgen ein positives Betriebsklima im Sinne ehrlicher und mündiger Kommunikation unterstützt und hierbei auch aus Fehlern gelernt werden kann, d.h. die Experten plädieren für eine positive Fehlerkultur, was wiederum eine dialogorientierte Ausrichtung bekräftigt.

Gesamt gesehen sollen die Mitarbeiter zwar innerhalb eines definierten Rahmens aber dennoch als mündige Rezipienten und Systemteilnehmer gesehen und somit in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

*Ist eine Messung der Internen Kommunikation überhaupt sinnvoll und wenn ja, wie kann diese aus Sicht der Experten gemessen werden?*

Die Sinnhaftigkeit einer Messung wird von den Experten eindeutig bejaht. Dabei hilft die Messung per se aus Sicht der Experten auch, dem Mitarbeiter ein Gefühl des „ernst genommen werden“ zu vermitteln. Ein Thema, das bereits im Human Relations Ansatz zu finden ist (siehe dazu auch Punkt 6.2). Messung wird weiters tendenziell als Steuerungsinstrument und Grundlage der Zielerreichung gesehen. Denn ohne Messung können Ziele nicht als erreicht definiert und es können auch bei Verfehlung der Ziele keine Kurskorrekturen eingeleitet werden.

Als Messmethode werden die durch die Verdichtung der Antworten entstandenen Messmethoden, wie ein Loyalitätsindex, eine Verständnismessung oder aber auch eine Überprüfung des veränderten Verhaltens von Mitarbeitern nach gesetzten Maßnahmen priorisiert. Ein Loyalitätsindex sollte die Mitarbeitermotivation bzw. die Arbeitseinstellung generell beschreiben. Die inhaltlichen Komponenten sollten dabei Kennzahlen wie Mitarbeiterfluktuation, Krankenstände, Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen, freiwillige Mitarbeiteraktivitäten und auch empfundenes Betriebsklima sein. Ähnliche Ansätze gibt es bereits bei Fragen der Mitarbeiterzufriedenheit. Hier wäre aber ein interessanter Ansatz dies eben hinsichtlich der Internen Kommunikation als Erfolgspotenzial weiterzuentwickeln und als einen betriebswirtschaftlichen Key Performance Indicator<sup>12</sup> zu definieren.

Als weitere Möglichkeit der Messmethode kommt aus Sicht der Experten - wie oben beschrieben – eine Verständnismessung in Frage. D.h. es gilt, nach dem Senden von Botschaften durch das Management zu überprüfen, ob und wie die Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen sind und über welchen Wissenstand die Mitarbeiter nun verfügen. Als dritte Möglichkeit sehen die Experten die Verhaltensforschung, d.h. welche Auswirkungen haben Botschaften und Maßnahmen auf das Verhalten der Mitarbeiter in bestimmten Situationen.

---

<sup>12</sup> Kennzahl, um den Fortschritt kritischer Erfolgsfaktoren und damit verbundener Ziele zu messen

## 10. Ergebnisse aus dem empirischen Teil

### 10.1. Zusammenfassung von Ergebnissen der Sekundär- als auch der Primärforschung

Die hier angeführte Tabelle soll anhand von Zusammenfassungen zu einzelnen Stichwörtern einen Überblick über die Ergebnisse aus Sekundär- und Primärforschung geben und in weiterer Folge als Grundlage für das folgende Benchmarking innerhalb der Fallstudie dienen.

Inhalt	Sekundär Forschung	Primär-Forschung (Delphi)	Best Practice
Parallelität von dialogisch und monologisch orientierten Kommunikationsprozessen	Keine Angabe	Vorgabe von Rahmenbedingungen und klaren Verantwortlichkeiten. Monologische Strukturen im Rahmen von z.B. Anweisungen und Prozesse unterstützen dabei die dialogorientierte Kommunikation	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definierte Funktionen und deren Verantwortlichkeiten</li><li>2. Schaffung der Rahmenbedingungen für dialogorientierte Kommunikation</li><li>3. Monologisch strukturierte Prozesse bei offiziellen Verlautbarungen</li></ol>
Zuständigkeit für IK <sup>13</sup>	1. Personalabteilung 2. Geschäftsführung 3. Keiner 4. PR	1. Geschäftsführung 2. PR 3. Eigene Stabstelle	Geschäftsführung / Vorstand unterstützt durch PR-Stabstelle
Stellenwert der IK	Keine Angabe	Interne Kommunikation ist Chefsache	Interne Kommunikation ist nicht nur als Stabstelle verankert, sondern vor allem als Funktion in der Führungsebene
Instrumente der IK	Einsatz von verschiedenen Medien, die untereinander auf	Einsatz von verschiedenen Medien, die untereinander auf	Einsatz von verschiedenen Medien, die untereinander auf die Botschaften hin

<sup>13</sup> IK = Interne Kommunikation

	<p>die Botschaften hin abgestimmt sind.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interne Feiern</li> <li>2. Mitarbeitergespräche</li> <li>3. Meetings</li> <li>4. Rundschreiben</li> <li>5. Informationsveranstaltungen</li> <li>6. Intranet</li> <li>7. eMail-Newsletter</li> <li>8. Mitarbeiterzeitung</li> <li>9. Trend zu Web 2.0 als Dialogmöglichkeit</li> </ol>	<p>die Botschaften hin abgestimmt sind.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Küche / Sozialraum</li> <li>2. eMail von Mgmt. an Mitarbeiter</li> <li>3. Telefon</li> <li>4. Intranet</li> <li>5. eMail</li> <li>6. Rundgang des Mgmt. durch das Unternehmen</li> <li>7. Weihnachtsfeier</li> <li>8. Gesprächscke (Tische beim Kaffeeautomaten)</li> <li>9. Interne Newsletter</li> </ol>	<p>abgestimmt sind.</p> <p>Parallelität von persönlichem Kontakt (=Kommunikation / Emotion) und elektronischen Medien (=Information).</p> <p>Direkte Ansprache des Einzelnen (egal ob mit einem persönlichen eMail oder persönlichen Kontakt) vor Massenaussendung.</p> <p>Einbeziehen aller Mitarbeiter in Gestaltung und Auswahl der Medien.</p>
Inhalte der IK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basisinfo</li> <li>2. Aktuelle Entwicklung</li> <li>3. Vermittlung Ziele</li> <li>4. Vermittlung Werte</li> <li>5. Förderung</li> <li>6. emotionale Bindung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vision/Strategie/ Ziele/Positionierung</li> <li>2. Unternehmens-entwicklung / Kennzahlen</li> <li>3. Themen des Betriebsklimas, wie Firmenkultur, Mitarbeiterzu-friedenheit, Sorgen der Mitarbeiter, Teambildung, etc</li> <li>4. Personalthemen, wie Anforderungen, Beförderungs-gründe, Schulungen, Qualität, Worklife Balance, Mobbing</li> <li>5. Erfolge</li> <li>6. Veränderungen</li> <li>7. Inhaltliches /</li> </ol>	<p>Mitarbeiter sind als mündige Gesprächspartner zu behandeln und die Entwicklung des Unternehmens an sich miteinzubeziehen und emotional an das Unternehmen zu binden.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verankerung Wo geht es hin (Vision / Ziele)</li> <li>2. Wirtschaftlicher Status Quo</li> <li>3. Wie ist die Befindlichkeit (Betriebsklima)</li> <li>4. Mitarbeiterentwicklungen</li> <li>5. Erfolge / Misserfolge</li> <li>6. Veränderungen (neue Ideen)</li> </ol>

		<p>Operatives</p> <p>8. Entscheidungen der Unternehmensleitung</p> <p>9. Neue Ideen / Innovationen</p>	
Budget für IK	Keine Angabe	<p>IK wird budgetiert, die finanziellen Mittel werden im Verhältnis 1:10 zwischen internen und externen Maßnahmen aufgeteilt. IK wird eine Kennzahl zugeordnet.</p>	<p>IK wird im Rahmen der Budgetierung eine Kennzahl in der Höhe von <math>\geq 10\%</math> der externen Kommunikationsmaßnahmen zugeordnet.</p>
Kontrolle	Keine Angabe	<p>Messung ist wichtig, Steuerungsmöglichkeit, gibt Mitarbeiter Selbstbewusstsein</p>	<p>Definition von Zielen, Messung des Status Quo, Positionierung der Messung als Steuerungsinstrument im Sinne des strategischen Controllings</p>
Bedürfnisse der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstverwirklichung</li> <li>• Individualismus, keine uneingeschränkte Verankerung im Unternehmen</li> <li>• Worklife Balance</li> </ul>	<p>Definition der Bedürfnisse über persönlichen Erfolg, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innere Zufriedenheit</li> <li>• Freude am Leben</li> <li>• Ausgeglichenheit</li> <li>• Worklife Balance</li> </ul>	<p>Platz für Individualismus, Selbstverwirklung und Platz für Privatheit im Sinne einer Worklife Balance, Verankerung entsprechender Programme</p>
Mündiger Mitarbeiter	<p>Hauptforderungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beachtung</li> <li>• Dialog</li> <li>• Seriosität,</li> <li>• Vertrauen,</li> <li>• gezielte Information</li> </ul>	<p>Eine monologische Struktur im Sinne eines reinen Anordnungssystems wird abgelehnt. Kommunikationsflüsse zwischen Management und Mitarbeiter werden in Wechselwirkung gesehen. Feedback,</p>	<p>Wertschätzung des Mitarbeiters als mündiger Mitarbeiter, es wird ein Unternehmensklima im Sinne des Dialoges angestrebt, Information wird rechtzeitig auf die Zielgruppe ausgerichtet und verständlich weiter-</p>

		Coaching und Motivation sind wesentliche Komponenten im Umgang untereinander.	gegeben. Feedback der Mitarbeiter wird konstruktiv in Strategie und Ziele eingearbeitet.
Verhältnis Management und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misstrauen aufgrund steigender Managergehälter und paralleler Kündigungen</li> <li>• Globale Sicherheitsbedrohungen führen zu steigender Kontrolle und Misstrauensverhältnis zwischen Angestellten und Unternehmen</li> </ul>	<p>Führungsebene lebt als Vorbild, motiviert für gemeinsame Ziele, interner Wettbewerb bleibt auf sportlicher Ebene, kein Verdrängungswettbewerb, Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren, Wir-Gefühl wird geschaffen, statt Oben und Unten.</p> <p>Mitarbeiter kommunizieren ohne Angst vor Restriktionen offen und ehrlich mit dem Management.</p>	<p>Es existiert ein offenes und vertrauensvolles Gesprächsklima zwischen den Organisationsebenen (Wir Gefühl statt Oben-Unten). Initiatives Verhalten wird gefördert. Fehler im Sinne einer positiven Fehlerkultur sind erlaubt.</p>
Konflikt	Konfliktpotenzial durch steigenden Druck, ausgelöst durch Globalisierung	<p>IK ermöglicht offene Kommunikation im Sinne des Dialoges, (Mitarbeiter werden in Entscheidungen miteinbezogen) und eine positive Fehlerkultur.</p> <p>Misserfolge werden offen angesprochen, um daraus zu lernen.</p> <p>Flexibilität gefordert, Leistung aber auch entsprechend honoriert.</p> <p>Individuelle Lebensplanungen der Mitarbeiter im Sinne</p>	<p>Misserfolge, Fehler und Ängste werden offen angesprochen, um Konflikte zu deeskalieren und so dialogorientierte Kommunikation zu ermöglichen und konstruktive Atmosphäre als Basis für Innovation und Erfolg zu schaffen.</p>

		einer Worklife Balance ermöglicht.	
Diversity	Kulturelle Vielfalt bedeutet neue Anforderungen	Dialog bedeutet Offenheit für den Anderen und schafft damit die Basis für kulturelle Vielfalt als Basis für Innovation.	Das Unternehmen fördert – unterstützt wiederum durch dialogorientierte Kultur - die Vielfalt der Kulturen und sieht diese als Basis von erfolgreichen Innovationen. Das Unternehmen berücksichtigt auch in der Kommunikation die unterschiedlichen Anforderungen.
Flexibilität	Neue Mobilität und viele Home Offices bedeuten neue Anforderungen an Kommunikation und Informationsvermittlung	Das Unternehmen ermöglicht Mitarbeitern, Arbeit anhand persönlicher Bedürfnisse auszurichten (Worklife Balance) und fördert damit trotz gestiegener Anforderungen die Loyalität zum Arbeitgeber. Der Dialog unter Berücksichtigung von gewissen Strukturen und Rahmenbedingungen ermöglicht es trotz gestiegener Mobilität und Einsatz neuer Techniken die Kommunikation als Kit des Systems aufrecht zu erhalten.	Das Unternehmen unterstützt den Ansatz der Worklife Balance, schafft kommunikative Rahmenbedingungen (Spielregeln) und ermöglicht den Zusammenhalt der Systemteilnehmer untereinander durch eine dialogorientierte Kommunikation.

## 10.2. Beantwortung der Forschungsfragen von Status Quo bis Steuerung

### 10.2.1. Status Quo

*Wie definiert sich Kommunikation an sich und Interne Kommunikation im Speziellen?*

Auf Basis der hier vorliegenden Ergebnisse aus Literatur und Empirie stellt sich Kommunikation nicht als bloße Übermittlung einer Botschaft dar, sondern nach Habermas als Produktivkraft, die Solidarität und Ordnung innerhalb gesellschaftlich sozialer Strukturen ermöglicht. Kommunikation ist Kit des Systems und dieses wird erst durch Kommunikation ermöglicht. Ein wesentliches Element in der Verständigung der Kommunikatoren untereinander ist die Beziehungsebene, die nach Noelle-Neumann auf übereinstimmenden Wissen, Erfahrungen und deren Bewertungen basiert. Wenn diese gemeinsamen Erfahrungen anfangs nicht gegeben sind, so müssen diese geschaffen werden. Um Gemeinsames aufzubauen, sind Ehrlichkeit, Offenheit und Vertrauen vonnöten, um wiederum einen Rahmen für offene und gemeinsam erlebte Kommunikation zu schaffen. Kommunikation ist auch und vor allem Grundvoraussetzung für die Teilöffentlichkeit *Unternehmen* und dessen Erfolg.

Interne Kommunikation gestaltet den Rahmen der Kommunikation des Systems *Unternehmen*. Interne Kommunikation regelt die Beziehung der Kommunikatoren untereinander. Hierzu sei auch nochmals auf Watzlawick verwiesen, der da meint, dass kranke konfliktreiche Beziehungen soviel an Energie beanspruchen, dass der Inhaltsaspekt komplett verloren geht. D.h. Vermittlung und Integrität stehen im Vordergrund und sind der Schlüssel für das Grundvertrauen zwischen Management und Mitarbeiter, um ein Unternehmen erfolgreich gestalten zu können. An dieser Stelle sei nochmals Dörfel zitiert: „Klare, gradlinige und ehrliche Kommunikation innerhalb des Unternehmens ist entscheidend für den Erfolg von Change Prozessen. Eine gute Informationsvermittlung innerhalb eines Unternehmens schafft Transparenz, Orientierung, Beteiligung, Integration und erhöht die Produktivität der Mitarbeiter.“ (Dörfel 2007: 7)

Interne Kommunikation regelt also die Verständigungsverhältnisse und die Beziehungsebenen, um die Mitarbeiter für das Unternehmensziel zu begeistern.

Als Zusammenfassung für eine Definition können im Folgenden die Erkenntnisse der Experten dienen: „*Kommunikation ist dann ideal, wenn die transportierten Botschaften mit dem Bewusstsein von Sach- und Beziehungsebene auf den Punkt hin formuliert sind. Kommunikation soll offen, ehrlich, stets wertschätzend, ohne Hemmungen vor einer Hierarchie und ohne Ängste vor Restriktionen erfolgen. Dabei müssen systematische (z.B. email, Intranet) und persönliche (z.B. Meetings) Kommunikation aufeinander abgestimmt und aus Organisationssicht durchgängig sein. Das Ziel der idealen Kommunikation ist die Motivation der Mitarbeiter, um das System Unternehmen an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen.*“ (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 3)

*Welche Bedeutung stellt Interne Kommunikation für das Management, welche für den Mitarbeiter dar.*

Sowohl für Management als auch für Mitarbeiter gilt, dass ohne Kommunikation untereinander die Gemeinsamkeit als solches und, daraus abgeleitet, ein Erfolg des Unternehmens nicht bzw. nur bedingt möglich ist.

Die Führungsebene muss dabei Vorbild sein und so für gemeinsame Ziele motivieren. Das Management kann durch Interne Kommunikation Visionen und Ziele für das Unternehmen weitergeben und bei den Mitarbeitern verankern. Nur durch Verankerung des Inhaltes kann Begeisterung und Motivation und dadurch unternehmerischer Erfolg erreicht werden. Die Verankerung beim Rezipienten – dem Mitarbeiter – kann aber nur durch ein Erarbeiten der Botschaft durch den Rezipienten erfolgen (vgl. Grimm 2008). Weiters ist Interne Kommunikation für das Management die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen und Innovation zu schaffen. Durch Interne Kommunikation kann eine positive Fehlerkultur geschaffen werden. Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren, wodurch ein Wir-Gefühl statt einem Oben und Unten geschaffen wird (vgl. dazu die Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 3a).

Für den Mitarbeiter bedeutet Interne Kommunikation die Basis der operativen Tätigkeit, indem die Zusammenarbeit untereinander und so das Lösen der Aufgaben erst ermöglicht werden. Weiters kann der Mitarbeiter durch Interne Kommunikation Gemeinsamkeit erleben und wird so für das Unternehmen selbst motiviert. Der Mitarbeiter kann durch Interne Kommunikation auch Selbstbestätigung und

Sinnhaftigkeit finden. Letzteres entspricht auch der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung (vgl. Karmasin 2007 und Horx 2007), indem der Einzelne auf der Suche nach Individualität und Selbstverwirklichung ist. Letztlich will der Mitarbeiter als mündig wahrgenommen werden bzw. sei an dieser Stelle auch nochmals Karmasin angeführt, deren Beschreibung des kommunikativen Defizits zwischen Unternehmen und Kunde auch als Postulat des modernen Mitarbeiters definiert werden kann: „Ich will mit jemand reden, ich will rückfragen können, ich will beachtet werden, ich will eine wirklich seriöse Beratung, ich will nicht ausspioniert werden und ich will nicht mit sinnlosen Informationen überschwemmt werden“ (Karmasin 2007)

Interne Kommunikation kann über Konflikt oder Lösung zwischen Management und Mitarbeiter entscheiden. Wenn der Rahmen für die Interne Kommunikation richtig gesetzt ist, kann durch Mut zur positiven Fehlerkultur die Lösung in einem komplexer und schwieriger werdenden Umfeld im Vordergrund stehen. Der Druck auf die Handelnden des Systems wird, wie auch eine IKP-Studie belegt, zunehmend größer (vgl. Punkt 9.1.2.4).

*Was bedeutet für Unternehmen, am Beispiel des Marktes Österreich, Interne Kommunikation im Sinne der Wertigkeit und der Priorität?*

Zu dieser Fragestellung kann zusammengefasst werden, dass die Wichtigkeit (siehe IKP Studie) von österreichischen Unternehmen grundsätzlich erkannt wurde, die organisatorische Verankerung gemäß der erkannten Wichtigkeit aber nur bedingt gegeben ist. Interne Kommunikation ist als Thema meist innerhalb einer Kommunikationsstabstelle etabliert, aber nicht innerhalb der Führungsebene als Funktion manifestiert. Die Umsetzung stellt sich nach derzeitigem Status noch mehrheitlich persuasiv monologisch orientiert im Sinne eines Top-Down-Ansatzes dar. Informationen werden weitergegeben, der Empfang der Inhalte aber nicht auf dessen Richtigkeit überprüft. Ein Rückschluss, inwiefern ein Rahmen für offene Kommunikation im Sinne der hier diskutierten Ansätze verwirklicht wird, ist aus den Sekundärdaten nicht zu evaluieren.

*Welche Bedeutung hat ein integrierter Multi-Channel-Ansatz für die Interne Kommunikation?*

Zink (vgl. Punkt 9.1.2.3) illustriert die Informationsflut der Informationsgesellschaft am Beispiel von Kreibisch, indem er die Vervielfachung der Information innerhalb der

letzten drei Jahrzehnte aufzeigt. Wir leben in der Informationsgesellschaft und der Menschheit steht eine nie gekannte Informationsvielfalt zur Verfügung. Das Problem hierbei ist die Erfassung und Verarbeitung all dieser Informationen. Gleches gilt für das System Unternehmen. Der Mitarbeiter benötigt Informationen für die Bewältigung seiner täglichen Arbeit, kämpft aber gleichzeitig – wie oben erwähnt - mit gestiegenen Anforderungen und dadurch mit zunehmender Arbeitslast. Dadurch entsteht der Wunsch nach Simplifizierung, die aber die Gefahr von Missverständnissen und den Eindruck der Bevormundung des Rezipienten birgt. Dazu kommt, dass vorweggenommen, die Vielfalt der Kanäle, über die die Interne Kommunikation erfolgt, steigt, die Medien auch aufgrund steigender Mobilität wechseln und durch die aufgrund der Globalisierung geforderte Flexibilität neue Anforderungen an Kommunikations- / Informationskanäle entstehen (vgl. dazu Punkt 9.1.2.2).

Umso wichtiger erscheint bei Betrachtung dieser Rahmenbedingungen ein integrierter Multi-Channel-Ansatz, d.h. die Abstimmung der Informationen untereinander und auf die Kanäle, über die sie transportiert werden. Eine bereits erfolgte breit angelegte Umsetzung dieser Forderung ist aufgrund der vorliegenden Daten nicht abzulesen.

*Welche Faktoren, wie z.B. Organisation und Infrastruktur, beeinflussen die Interne Unternehmenskommunikation positiv als auch negativ?*

Die Einflussfaktoren der Internen Unternehmenskommunikation sind mannigfaltig.

Wesentliche Faktoren, die es zu betrachten gilt, sind aber

- die Organisationsstruktur eines Unternehmens,
- die erwähnte Informationsflut und die dadurch notwendige Selektion der Information wie auch die Segmentierung der Zielgruppe *Mitarbeiter*,
- die technologische Entwicklung und die Verschiebung in der Bedeutung der Medien und
- damit verbunden die technische Infrastruktur,
- die gesellschaftlichen Trends und Entwicklungen, wie Sinsuche und Selbstverwirklichung.

Eine flache und flexibel aufgestellte Organisationsstruktur unterstützt (vgl. dazu auch die Forderung der Experten nach einem Lean Management Ansatz unabhängig ob

Matrix oder Hierarchie) die Interne Unternehmenskommunikation bei den gesellschaftlichen Entwicklungen, wie einen selbstständig denkenden, mündigen Mitarbeiter, die Globalisierung, die daraus folgende erhöhte Geschwindigkeit des Marktes und die dadurch notwendige Flexibilität. Eine hierachische Organisation mit oben verordneten starren Regelwerken verhindert offene Kommunikationsmuster, die damit verbundene positive Fehlerkultur und die letztlich notwendige Flexibilität bei Handlungen und Entscheidungen.

Eine Segmentierung der Mitarbeiter in Untergruppen mit verschiedenen Anforderungen und Bedürfnissen und die Definition dieser neuen Zielgruppen in differenzierte Kommunikationswelten ist eine zentrale Forderung der Experten (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 4.1) und beeinflusst die Interne Unternehmenskommunikation positiv, indem Informationen auf die Segmente entsprechend ausgerichtet und damit überflüssige Informationen vermieden werden können. Das stärkt den Mitarbeiter in seinem Bewusstsein, ernst genommen zu werden und erleichtert auch den Alltag und die Konzentration auf sinnvolle Informationen. Weiters ist es notwendig, die einzelnen Medien aufeinander abzustimmen und z.B. die Mitarbeiterzeitung für die emotionale Bindung und das Intranet für die direkte und unverschlüsselte Information zu nutzen.

Der technische Fortschritt, Internet, Mobiltelefon und Notebook, führen zu einem Mehr an Flexibilität für den Mitarbeiter. Dies kann die Interne Unternehmenskommunikation einerseits positiv beeinflussen, indem der Mitarbeiter entsprechend seiner Bedürfnisse und seines Lebensrhythmus arbeiten kann, andererseits aber negative Auswirkungen haben, indem Mitarbeiter nur noch selten persönlich zusammentreffen und so auch die Verbundenheit mit dem Unternehmen an sich verlieren. Der persönliche Kontakt der handelnden Personen untereinander ist ebenfalls eine zentrale Forderung der Experten, um die reine Informationsübermittlung zu unterstützen und den Dialog zu fördern (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 4).

Verbunden mit den oben erwähnten modernen Technologien kann mangelnde technische Infrastruktur die Interne Kommunikation negativ beeinflussen, da Unruhe und Unzufriedenheit mit dem Arbeitswerkzeug *Technik* entsteht, die wiederum ebenfalls die positive Verbundenheit mit dem Unternehmen unterwandert.

Als weiterer Einflussfaktor für die Interne Unternehmenskommunikation präsentiert sich, dass die westliche Gesellschaft die Spitze der Maslowschen Bedürfnispyramide erreicht hat und sich auf der Suche nach Selbstverwirklichung und sinnerfülltem Tun befindet und dies rein monetäre oder sicherheitstechnische Aspekte langfristig verdrängt, auch wenn - so wie jetzt Mitte 2008 - durch hohe Inflation und angekündigte Rezession die Menschen kurzfristig verunsichert sind. Ein Scheitern der Unternehmensführung, ihre Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden und für deren Ziele zu begeistern, führt zu negativen Auswirkungen auf die Produktivkraft *Interne Unternehmenskommunikation* und damit auf den Gesamterfolg des Unternehmens (vgl. dazu auch Habermas). Es gilt nicht nur eine sachliche sondern auch eine emotional positiv besetzte Beziehungsebene zwischen allen Teilnehmern des Systems *Unternehmen* aufzubauen.

#### *Welche Kommunikationskanäle werden in Unternehmen genutzt?*

Zusammengefasst ist anzumerken, dass Intranet und eMail klassische Medien, wie die Mitarbeiterzeitung in den Hintergrund gedrängt haben. Das Intranet als auch eMails und darauf aufbauende Newsletter sind die wesentlich schnellere Plattform, Informationen zu verteilen. Parallel dazu werden aber nach wie vor Veranstaltungen, wie interne Feiern oder auch Betriebsausflüge, Meetings und die obligatorischen Mitarbeitergespräche für den persönlichen Kontakt und Ansprache genutzt. Unter besonderer Betrachtung ist zurzeit das Web 2.0 im Sinne der Dialogmöglichkeit. Wobei Instrumente, wie Blogs oder Wikis, und die Beteiligung der Mitarbeiter offene Kommunikationsstrukturen und ein Belohnungssystem (z.B. soziale Aufmerksamkeit, Gratifikationen) voraussetzen, um sich erfolgreich etablieren zu können und daher von den Experten auch noch kritisch gesehen werden. Der Benefit der interaktiven Vernetzung über Web 2.0 Mechanismen wird auch Microwork genannt oder wie es von Neef und Schroll in einer Analyse über das Web 2.0 angeführt wird: „Viele kleine Beiträge ergeben ein großes Ganzes das sogar mehr sein kann als die Summe seiner Teile.“ (Neef / Schroll 2006: 3) Und weiter führen die Autoren an: „Zurzeit funktioniert Microwork noch nach den Prinzipien der Gift Economy: Alle schenken alles.“ Die produktive Community wird sich allerdings derzeit ihrer Wertschöpfung bewußt und die Dienste, die eine Beteiligung an der Community entsprechend entlohen, wird größer. Und was in einem ersten Schritt für das Internet und den dort existierenden Gemeinschaften, wie z.B. Wikipedia gilt, gilt in Kürze auch für firmeninterne Netzwerke, da die handelnden Personen oft dieselben sind oder

zumindest durch solch aktuellen Entwicklungen beeinflußt werden. Nichtsdestotrotz werden Microworks bzw. generell dialogorientierte Mechanismen dem Wissensmanagement und der Zusammenarbeit dienen. Die Gratifikation als Grundvoraussetzung kann und muss in firmeninternen Netzen aber vor allem durch die soziale Gratifikation geschaffen werden, die einen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zufolge hat, der sich wiederum positiv auf die Mitarbeiter auswirkt.

*Werden in Unternehmen Ziele für Interne Kommunikationsmaßnahmen definiert und gemessen?*

Detaillierte Rückschlüsse sind aus den Fremddaten nicht zu ziehen, es ist aber eine Tendenz abzulesen, die diese Frage eher verneint. Ziele sind in der externen Kommunikation zum Kunden des Unternehmens zu finden, weniger in der Internen Kommunikation. Eine Messung findet selten bis gar nicht statt.

*Wird Interne Kommunikation im Sinne des Marketing Controllings als strategisches Erfolgspotenzial gesehen und genutzt?*

Interne Kommunikation betrifft vor allem interne Erfolgspotenziale, wie die humanen, informationellen und strukturellen Potenziale. Wie vorab diskutiert, kann Interne Kommunikation positiv wirken, insoferne die Struktur des Unternehmens auf die akutellen Anforderungen ausgerichtet ist, Informationen entsprechend aufbereitet und zielgruppenorientiert weitergegeben werden, die Unternehmenskultur offen ist und eine positive Fehlerkultur ermöglicht. Das Erkennen von Erfolgspotenzialen wird also von der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander unter den notwendigen Rahmenbedingungen ermöglicht. In der IKP-Studie (vgl. Punkt 9.1.1) wird die Förderung der emotionalen Bindung an das Unternehmen als wichtiger Inhalt der Internen Kommunikation gesehen. Dies ist ein Indiz dafür, dass Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial grundsätzlich erkannt wurde, da die Humanressourcen und deren Bindung an das Unternehmen einen wesentlichen Wert eines Unternehmens darstellen. Im Weiteren ist Interne Kommunikation ein strategischer Erfolgsfaktor, wenn durch die Kommunikation per se Informationen von außerhalb des Systems in das System hineingebracht werden. Dies kann durch die Mitarbeiter als Teilnehmer mehrerer Systeme geschehen. Hier zeigt die IKP-Studie ein Defizit auf, da nur 25% der befragten Unternehmen durch Interne Kommunikation Antworten auf Fragen von außen, also der Systemumwelt, erhalten.

Gesamt gesehen wird Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial erkannt, die Einordnung in eine strategische Landkarte des Unternehmens und die daraus folgende operative Umsetzung scheint aber nach Status Quo nur rudimentär gegeben zu sein.

#### 10.2.2. Zukunft

*Erlebt die Interne Kommunikation einen Wandel von Anordnung zur Selbstorganisation, d.h. von Monolog zu Dialog?*

Dialogorientierte Kommunikation schafft den Rahmen für die Akzeptanz des Anderen und damit für Offenheit, neue Ideen und letztlich Verstärkung eines positiven Betriebsklimas, um Erfolg zu ermöglichen. Monologische Strukturen sind, soferne im Sinne Grimm's (vgl. Grimm 2008) quasi dialogisch aufbereitet, für die Schaffung der Rahmenbedingungen und bei schneller Weitergabe von Informationen sinnvoll (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 3.1b/3.2). Aber eben nur durch eine dialogorientierte Kommunikation können aus Sicht der Experten diese monologisch transportierten Informationen bei den Rezipienten verankert werden. Ein rein monologisch persuasiv orientiertes Kommunikationsmodell verhindert die emotionale Bindung und birgt damit die Gefahr der Abspaltung. Die dialogische Kommunikatgestaltung vermittelt ja eine höhere Effizienz der Moralvermittlung als das monologische Konzept der direkten und unrelativierten Überredung (vgl. dazu auch Punkt 5.5). Als Unterstützer des dialogorientierten Modells findet der Monolog aber sein Anwendungsbereich.

*Wie ist der Interne Kommunikationsprozess im Sinne des dialogischen Prinzips zu gestalten, um die Kommunikation als strategischen Erfolgsfaktor messbar zu machen?*

Dialogorientierte Kommunikation benötigt einen gestalterischen Rahmen, um die in der Definition des Dialoges verankerte Offenheit und der daraus resultierenden positiven Produktionskraft Kommunikation zu ermöglichen. Dialog stellt nach Bohm ja eine Art kollektives Denken und Lernen dar (Bohm et al 1991). Eine Hauptforderung der Experten, wie auch von Schick (Schick 2005), ist die Festsetzung von Rahmenbedingungen im Sinne eines atmosphärischen Rahmens, d.h. Spielregeln für die Interne Kommunikation per se zu definieren, um eine Ablehnung von Informationen aus emotionalen Gründen, wie Unzufriedenheit und

Unmutsäußerung, zu vermeiden. Die Akzeptanz dieser Rahmenbedingungen ermöglicht es daher, im Falle von notwendiger rascher Informationsvermittlung (Bilanzzahlen, gesetzliche Richtlinien, etc.), monologisch orientierte Kommunikation (quasi-dialogisch aufbereitet) als ein Instrument des Dialoges einzusetzen.

Eine Umgestaltung der Internen Kommunikation im Sinne des dialogischen Prinzips setzt aber voraus, dass bei der Unternehmensführung begonnen werden muss (vgl. Beucke Galm 2003) und das dialogische Prinzip sowohl in Vision und Strategie des Unternehmens verankert sein muss als auch die Grundprinzipien des Modells vom Management vorgelebt werden müssen. Hierbei ist auch ein Schwerpunkt auf die Gefahr des Levelling zu setzen, das nach Kierkegaard zu einer persönlichen Abgabe von Verantwortung und damit zu Konformismus führt. Letzterer erschwert ein konstruktives Hinterfragen des Status Quo und damit Innovation an sich. Letztlich führt dies zur Forderung Poulos zurück, der Mut als wesentlichen Faktor des Dialoges sieht.

*Wie wichtig ist im Zusammenhang von Globalisierung und zunehmender Flexibilisierung aller Lebensbereiche die Interne Kommunikation im Sinne des dialogischen Prinzips für ein Unternehmen?*

Globalisierung impliziert unter anderem Vervielfältigung von Informationen (vgl. dazu auch Zink) und eine zunehmende Geschwindigkeit beim Austausch dieser Informationen. Weiters kommt es innerhalb der Produktentwicklung zu kürzeren Produktlebenszyklen und zu gestiegener Transparenz des Marktes. Gesamt gesehen führt das zur Forderung nach ständiger Innovation und rascher Reaktion auf Marktbedürfnisse und damit zu erhöhten Druck auf den Einzelnen wie auch auf das System *Unternehmen* als Ganzes. Um diesem Druck und insbesondere der Geschwindigkeit und Transparenz zu begegnen, bedarf es einer erhöhten Aufnahmebereitschaft hinsichtlich der Informationsverarbeitung bei den handelnden Personen als auch ständigen Innovationen bei Produktentwicklung und Prozessoptimierung. Dieser Druck führt auch zu erhöhtem Konfliktpotenzial.

Dies stellt die Interne Unternehmenskommunikation vor neue Herausforderungen, indem sie aufgefordert ist, Information möglichst zielgerichtet an die einzelnen Mitarbeitergruppen zu übermitteln und so Freiraum für Innovation und die Konzentration auf das Wesentliche zu schaffen. Parallel dazu hilft die Interne

Kommunikation im Sinne eines dialogischen Prinzips, den Herausforderungen als lernendes System gemeinsam zu begegnen und so auch die notwendige Flexibilisierung innerhalb des Systems *Unternehmen* herzustellen.

D.h. Interne Kommunikation im Sinne des dialogischen Prinzips schafft überhaupt erst die Basis, um den oben genannten Herausforderungen wirtschaftlich langfristig erfolgreich begegnen zu können.

#### 10.2.3. Messbarkeit

*Ist Interne Kommunikation als strategisches Erfolgspotenzial definier- und messbar?*

Die Interne Kommunikation ist als strategischer Erfolgsfaktor definierbar, da sie die Voraussetzung für das System Unternehmen an sich darstellt und dadurch auch effektiver Informationsaustausch und die lernende Organisation durch Interne Kommunikation erst ermöglicht wird. Erfolgspotenziale sind durch die Innovation per se und deren Nutzung für einen signifikanten Unternehmenserfolg definiert (vgl. dazu Link 2000). Innovation wird unter anderem aber wesentlich durch das dialogische Prinzip betrieben. D.h. Interne Kommunikation ist nicht nur als strategischer Erfolgsfaktor sondern auch als strategisches Erfolgspotenzial definierbar. Als solches ist es sinnvollerweise zu definieren und in weiterer Folge strategische wie auch operative Ziele abzuleiten. Insoferne ist Interne Kommunikation auch messbar, wie auch von den Experten bestätigt wird.

*Wenn ja, welche Messkriterien sind hier anzuwenden?*

Die Expertendiskussion (vgl. dazu Expertendiskussion nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 5) hat hierzu mehrere Ansätze von Messkriterien ergeben, wovon drei Messgrößen eine klare Zustimmung und damit auch die höchste Relevanz bekommen haben.

Dabei definieren die Experten *Verständnis* und *Auswirkung* als zwei Kriterien, die es zu überprüfen gilt. Unter *Verständnis* wird die Messung bezeichnet, ob und wie die Botschaft bei den Mitarbeitern angekommen ist. Voraussetzung ist die Ersterhebung eines generellen Wissenstandes um verschiedene Themen, wie z.B. Vision des Unternehmens, Ziele, Kampagnen und andere. Unter *Auswirkung* definieren die Experten eine Messung, welche Auswirkung Maßnahmen auf das Verhalten der

Mitarbeiter haben. D.h. es führt eine Maßnahme z.B. zu mehr Austausch und Hilfsbereitschaft und damit zur Vereinfachung der Prozessgestaltung untereinander.

Als Master-Kenngröße wurde von den Experten ein Loyalitätsindex definiert. Dieser Loyalitätsindex soll Mitarbeitermotivation und Arbeitseinstellung generell beschreiben. Dazu werden Kennzahlen wie Mitarbeiterfluktuation, Krankenstände, Inanspruchnahme von Fortbildungsmaßnahmen, freiwillige Mitarbeiteraktivitäten, empfundenes Betriebsklima in einen multidimensionalen Ansatz definiert.

Zusammengefasst soll durch die oben angeführten Kriterien der Rahmen fassbar gemacht werden, der durch Interne Kommunikation geschaffen werden kann und der ermöglicht, Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen, von anderen zu lernen indem man offen auf den Anderen zugeht und damit statt (Abteilungs-)Konflikten die Konzentration auf Kernprozesse ermöglicht. Im Mittelpunkt dieses Kommunikationsrahmens sollte vor allem die Innovation als treibender Faktor im Sinne eines langfristigen Erfolgspotenzials stehen. Eine allgemeine Forderung der Experten ist die Periodizität der Messung. Eine Forderung, die auch Grimm in seinen Ausführungen aufgreift, indem er bei Felduntersuchungen so wie bei Laboruntersuchungen auf die Mehrfachmessung verweist, da „eine Veränderung des Rezipienten auf der als relevant erachteten Wirkungsdimension zweifelsfrei festgestellt werden [muss]. Dies erfordert mehr als einen Messzeitpunkt“ (Grimm 2008: 322).

#### *Welche Bedeutung hat Messung / Controlling im Sinne der Internen Kommunikation?*

Die Bedeutung der Internen Kommunikation kann in einem wirtschaftlichen Umfeld nur verdeutlicht werden, wenn der effektive Nutzen messbar und damit visualisierbar wird. Laut Experten kann und soll der Produktivitätsfaktor Interne Kommunikation gemessen werden. Dafür ist aber im Vorfeld die Definition von strategischen und operativen Zielen, wie oben angeführt, notwendig, um so die Zielerreichung am Ende aber auch während einer Zeitperiode überprüfen zu können. Überprüfung im Sinne eines Controllings ist aber nicht nur Kontrolle im Wortsinn sondern Steuerung anhand von Kennzahlen. Die Definition von Zielen und Kennzahlen ermöglicht einen Rückschluss auf das investierte Kapital und damit auch auf den Erfolg durch Interne Kommunikation (vgl. dazu auch Punkt 8.3). Letztendlich definiert sich der Erfolg gemäß der Expertendiskussion (vgl. dazu die Expertendiskussion nach Delphi,

Runde 2, Fragestellung 2.1) auf Basis wirtschaftlicher Gewinne und gesunden Wachstums als auch durch Zielorientierung, Zielerreichung und Zielüberfüllung.

*Wie beeinflusst das strategische Erfolgspotenzial Interne Kommunikation den langfristigen Erfolg eines Unternehmens?*

Wie im vorherigen Punkt angeführt, ist Kommunikation Kit des Systems (vgl. dazu Punkt 6.3) und ermöglicht dieses. Kommunikation wird auch von den Experten als Vernetzung der teilnehmenden Personen im System definiert (vgl. dazu Expertendiskussion nach Delphi, Runde 2, Fragestellung 1.2) Langfristiger Erfolg setzt die Stabilität des Systems an sich voraus, die nur durch den Faktor Kommunikation erreichbar ist. Das dialogische Prinzip ermöglicht die Innovation und damit die Weiterentwicklung des Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolios aber auch die Qualitätssicherung und Optimierung der Prozesse an sich. Interne Kommunikation beeinflusst daher nicht nur den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, sondern ermöglicht diesen überhaupt erst.

#### 10.2.4. Steuerung

*Welche Steuermechanismen lassen sich aus dem Erfolgspotenzial Interne Kommunikation – vor allem im Sinne des dialogischen Prinzips ableiten?*

Steuerungsmechanismen sind in einem ersten Schritt über den, nach Forderung der Experten, vorzugebenden Strukturrahmen möglich. Möglich insoferne als dass der Rahmen über Spielregeln definiert wird, die restriktiver aber auch offener sein können. Eine weitere in der Literatur geforderte Steuerungsmöglichkeit (vgl. dazu Senge 1990) ist der Facilitator, der je nach Sichtweise Moderator und/oder Mediator ist, den Dialog in der Einführungsphase forciert und in weiterer Folge begleitet.

*Was bedeutet in diesem Zusammenhang Best Practice, d.h. wie definiert sich der optimale Interne Kommunikationsprozess?*

- *Welche Rahmenbedingungen sind dafür wichtig?*
- *Welche Tools / Maßnahmen sind dafür einzusetzen?*

Als Rahmenbedingungen gilt es – wie bereits oben erwähnt - aus Sicht der Experten einerseits den Bewegungsspielraum abzustecken, Funktionen und Verantwortlichkeiten zu definieren, um den eigentlichen Unternehmenszweck nicht

zu behindern, und so die Grundlage für ein dialogorientierte Organisation zu schaffen (vgl. dazu auch Punkt 10). In weiterer Folge wurden von den Experten auch das dialogische Prinzip ergänzende Spielregeln aufgestellt (vgl. dazu Expertendiskussion nach Delphi, Runde 2 Fragestellung 3a):

- a) Die Führungsebene lebt als Vorbild und kann für gemeinsame Ziele motivieren
- b) Interner Wettbewerb bleibt auf sportlicher Ebene und wird nicht als Verdrängungswettbewerb gelebt
- c) Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren
- d) Es wird ein Wir-Gefühl statt einem Oben und Unten geschaffen

Die Organisationsstruktur als Basis dieses Rahmens muss dem Prinzip der flachen und damit übersichtlichen Organisation entsprechen. Die in der Organisation enthaltenen Organisationseinheiten und deren Inhalt sind klar abzugrenzen, um auch die Führungsebene weder räumlich noch hierachisch zu entrücken und so wie in den Spielregeln gefordert, den Mitgliedern der Führungsebene die Möglichkeit zu geben, im Sinne einer Vorbildfunktion zu agieren.

D.h. als *Best Practice* für die notwendigen Rahmenbedingungen kann in diesem Zusammenhang definiert werden:

1. Hierachisch flach organisierte Struktur / Vermeidung von Entrückung der Führungsebene
2. Verständlich und einfach erfassbare Organisationseinheiten
3. Definierte Funktionsbeschreibungen
4. Dialogisches Prinzip als Grundlage der Internen Unternehmenskommunikation
5. Interne Kommunikation ist eine in der Unternehmensführung verankerte Verantwortung.
6. Definierte und bei den Mitarbeitern etablierte Spielregeln im Umgang miteinander
7. Strukturierte monologisch orientierte Kommunikation ist nur ein Instrument des Dialogs im Sinne einer raschen Informationsweitergabe.
8. Die Etablierung und das tägliche Leben des dialogischen Prinzips wird durch die Rolle des Facilitators begleitet.

Instrumente der Internen Kommunikation sind idealerweise ein Mix aus elektronischen Medien (bezogen auf Dienstleistungsunternehmen und den damit

möglichen Zugang zu PC basierten Arbeitsplätzen) für die Ebene der Informationsvermittlung und persönlichen Begegnungen (Sozialraum, Meetings, Feiern, etc.) für die Herstellung und Stärkung der emotionalen Ebene.

Ein Ranking, klassifiziert in Information und Emotion, stellt sich aufgrund der Expertenbefragung und der Sekundäranalyse, wie folgt dar.

<b>Information</b>	<b>Emotion</b>
eMail von Management an Mitarbeiter	Sozialraum
Telefon	Interne Feiern (Weihnachten, Sommerfest, etc.)
Intranet	Rundgang des Managements durch das Unternehmen
eMail generell	Gesprächscke
Interne Newsletter	Mitarbeiterzeitung

Die hier angeführten Instrumente der Internen Kommunikation sind aber untereinander inhaltlich wie auch gestalterisch abzustimmen und vor allem die Mitarbeiter in Gestaltung und Themenfindung einzubinden (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 3, Fragestellung 4.1), um die Akzeptanz der Instrumente zu garantieren.

## Abschnitt 4: Fallstudie

---



## **11. Benchmarking der Best Practice anhand einer Fallstudie**

### **11.1. Benchmarking als Methodik**

#### **11.1.1. Allgemein**

Im Falle eines Benchmarking geht es um die Analyse des Wettbewerbes (Bsp. eine Versicherung analysiert den restlichen Versicherungsmarkt) anhand definierter Parameter und die Ansatzpunkte für eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation. Damit geht das Benchmarking einen Schritt weiter als die reine Wettbewerbsanalyse, die sich vor allem mit einer IST-Analyse beschäftigt und die Nachteile aufzeigt.

Um im dynamischen Wettbewerb erfolgreich zu sein, müssen die Erwartungen der Kunden in allen Dimensionen erfüllt werden. Benchmarking kann hierzu die entscheidungsrelevanten Informationen liefern. Charakteristisch für dieses Instrument ist, dass es entlang der gesamten unternehmerischen Wertschöpfungskette institutionalisiert werden kann und hinsichtlich der Auswahl von Benchmarking-Objekten und –Partnern uneingeschränkt anwendbar ist. Dementsprechend kann Benchmarking unterschiedlich angelegt sein. Aus theoretisch-konzeptioneller Sicht können in Abhängigkeit von den zugrundeliegenden Vergleichspartnern verschiedene Benchmarking-Formen durchgeführt werden, die aufeinander aufbauend den beschleunigten Weg zu einem als zukünftig festgelegten Qualitätsniveau aufzeigen.

#### **11.1.2. Best Practice**

Bezogen auf die Best Practice-Zielsetzung besteht der kontinuierliche Verbesserungsprozess in einer stufenweisen Vorgehensweise, ausgehend von einer einfacheren Analyse interner Prozesse mit zunehmend komplexeren Inhalten.

### 11.1.3. Arten des Benchmarking

Art	Betroffene Organisationen
Internes Benchmarking	Interne Abteilungen
Wettbewerbsbenchmarking	Direkte Konkurrenten
Branchenbezogenes Benchmarking	Gesamte Branche
Funktionales Benchmarking	Branchenübergreifend

### 11.1.4. Benchmarking im Rahmen der Arbeit

Innerhalb der hier vorliegenden Arbeit sollen vor allem der definierte Interne Kommunikationsprozess, die Instrumente der Kommunikation und die Bedeutung der Internen Kommunikation anhand verschiedener Kriterien, wie z.B. *Anteil am Kommunikationsbudget, Messungen, Rückwirkungen auf den Kommunikationsprozess* einem Benchmarking unterzogen werden. Best Practice leitet sich dabei aus dem vorhergehenden empirischen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen ab. Als Fallbeispiel für den Vergleich mit der Best Practice dienen die Philips Austria GmbH und die dort verankerten Kommunikationsprozesse.

Das Benchmarking soll helfen, Optimierungspotentiale und Schwachstellen aufzuzeigen und so die Ergebnisse der hier vorliegenden Arbeit verdeutlichen.

## 11.2. Fallstudie Philips Austria GmbH

Die hier vorliegende Fallstudie wurde zusammen mit der Leiterin der Konzernkommunikation, Beate McGinn, erarbeitet, die für die Philips Austria GmbH als auch für die Region Österreich der Philips Medizinische Systeme GmbH zuständig ist.

### 11.2.1. Wer ist Philips und die Philips Austria GmbH?

Philips ist ein Unternehmen, das sich in den letzten Jahren vom Mischkonzern zum spezialisierten Anbieter für Medizin und Lifestyle-Produkte entwickelt und im Fokus das Thema Gesundheit hat. Das Unternehmen beschreibt sich selbst wie folgt.

„Philips hat in Österreich eine lange Tradition. 1926 fasste der niederländische Konzern mit einer Vertriebsgesellschaft Fuß. Heute ist Österreich für Philips nicht nur ein interessanter Markt, sondern ein wichtiger Hightech-Standort mit vielen Entwicklungszentren von globaler Bedeutung und hochautomatisierten Produktionsstätten. Im Jahr 2006 lag der Umsatz der Vertriebs-, Entwicklungs- und Produktionsbereiche in Wien und Klagenfurt bei 680 Millionen Euro, was einer Steigerung um 8 Prozent auf vergleichbarer Basis zum Vorjahr entspricht. 99 Prozent der inländischen Produktion gelangt in den Export, vor allem in die EU, USA und Ost-Europa. Die Philips Austria-Gruppe bietet das komplette Konzern-Spektrum an elektronischen Produkten und Systemen. Dazu gehören Medizintechnik, Konsumentenelektronik, Haushalts- und Körperpflegegeräte sowie Lichttechnik. Mit diesem Angebot wollen die österreichischen Philips Mitarbeiter den Menschen das Leben einfacher und angenehmer gestalten.“  
(Philips 2007)

### 11.2.2. Der Stellenwert der Internen Kommunikation

Generell hat das Thema *Interne Kommunikation* für und innerhalb des Philips-Konzerns einen sehr hohen Stellenwert. Interne Kommunikation ist als Stabstelle in der Konzernzentrale in Amsterdam direkt unter der Geschäftsleitung verankert, und für die lokalen Verantwortlichen der Konzernkommunikation ist die Interne Kommunikation ein definierter Bestandteil ihrer Aufgaben.

Der Stellenwert der Konzernkommunikation manifestiert sich auch durch einen Anteil am Gesamtkommunikationsbudget von ca. 20%. Dabei werden alle internen Kommunikationsmaßnahmen parallel zu den externen Maßnahmen geplant und abgestimmt.

#### 11.2.3. Verankerung der Internen Kommunikation in Vision, Strategie, Mission und Zielen

Die Interne Kommunikationsstrategie wird auch mit den Schwerpunkten der Management Agenda, d.h. mit den wirtschaftlichen Zielen und Themen der Unternehmensstrategie abgestimmt.

##### 11.2.3.1. Die Unternehmensvision der Philips Austria GmbH

Die Unternehmensvision definiert sich wie folgt. „Wir wollen durch übergreifende Nutzung unserer Markt-, Innovations- und industriellen Kompetenzen unsere Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer durch einfache und sinnvolle Lösungen begeistern und dadurch profitabel wachsen.“ (Hintersteininger 2006)

Das Thema Wachstum, Sinn machen und Einfachheit findet sich dabei durchgehend in der strategischen Ausrichtung des Philips Konzerns. Vor allem findet sich bereits in der Unternehmensvision der *Mitarbeiter* als Schwerpunkt der Vision und damit ein klares Bekenntnis zum Dialog wieder. Denn Begeisterung von Mitarbeitern erreicht ein Unternehmen nur, wenn der Mitarbeiter in die Ziele des Unternehmens als mündiger Rezipient der Botschaft miteingebunden wird.

##### 11.2.3.2. Die Strategie der Philips Austria GmbH

Die Strategie wurde von Philips wie folgt definiert und niedergeschrieben.

„Wir sichern den Erfolg unserer Vertriebsorganisationen, indem wir es den Kunden einfach machen, von den Philips Kompetenzen zu profitieren.

- Im Segment Business to Consumer streben wir jeweils die Führungsposition an.
- Im Segment Business to Business wollen wir jeweils zu den besten Zwei gehören.

- Wir stärken die Bedeutung unserer Innovationszentren durch Nutzung und Ausbau der gemeinsamen Innovationskraft und Kundenbasis und erlangen damit marktorientierte Technologie- und profitable Marktführerschaft. Wir nutzen unsere industrielle Kompetenz für innovative Fertigungsaktivitäten in Österreich, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und industrielle Partner professionell zu managen.
- Wir gestalten unsere internen Services so, dass sie wettbewerbsfähig sind und die eigenen Geschäftsbereiche bestmöglich unterstützen.
- Wir agieren als verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft, werden als Arbeitgeber geschätzt und wir unterstützen die globale Philips Strategie und daraus resultierende Veränderungen bestmöglich. Wir leisten ständige und nachhaltige Beiträge zum Schutz unserer Umwelt durch umweltgerechte Produkte und Fertigungsprozesse.“ (Hintersteininger 2006)

In der formulierten Strategie findet sich der Mitarbeiter nur indirekt mit dem strategischen Ziel „als Arbeitgeber geschätzt“ wieder. Auch dies erreicht ein Unternehmen nur, wenn der Mitarbeiter in einen Dialog eingebunden wird. Ein klares Bekenntnis zum Mitarbeiter, seiner Qualifikation und damit verbundenen einer strukturierten Internen Kommunikation fehlt aber.

#### 11.2.3.3. Das Mission Statement der Philips Austria GmbH

Für jede Landesgesellschaft wird von Philips ein Mission Statement erstellt, welches wiederum an den fünf Eckpunkten der gesamten Unternehmensausrichtung, Strategy Deployment/Compliance, Business Creation, Employer of choice, Effizienz und Brand, festgemacht wird. Das folgende Schaubild zeigt dabei das entsprechende Mission Statement. Dieses orientiert sich vor allem an der externen Wahrnehmung.

## Philips Austria Country Organisation – Mission

<b>Strategy Deployment / Compliance</b>	Die CO ist die unterstützende Kraft zur Umsetzung der globalen Philips Strategie.
<b>Business Creation</b>	Die CO sieht sich als treibende Kraft hinter dem „One Philips“ Gedanken.
<b>Employer of Choice</b>	Die CO bietet durch die Vielfalt ihrer Aufgaben ein herausforderndes Betätigungsfeld für unterschiedlichste Qualifikationen.
<b>Effizienz</b>	Die CO schafft Services, die effizient und flexibel das Geschäft bestmöglich unterstützen.
<b>Brand</b>	Die CO steht an der Spitze des von ihr koordinierten Kommunikationsprozesses von Philips Österreich nach außen und innen.

HRM/Pesch/gi – Wien, 1. Dezember 2005

6

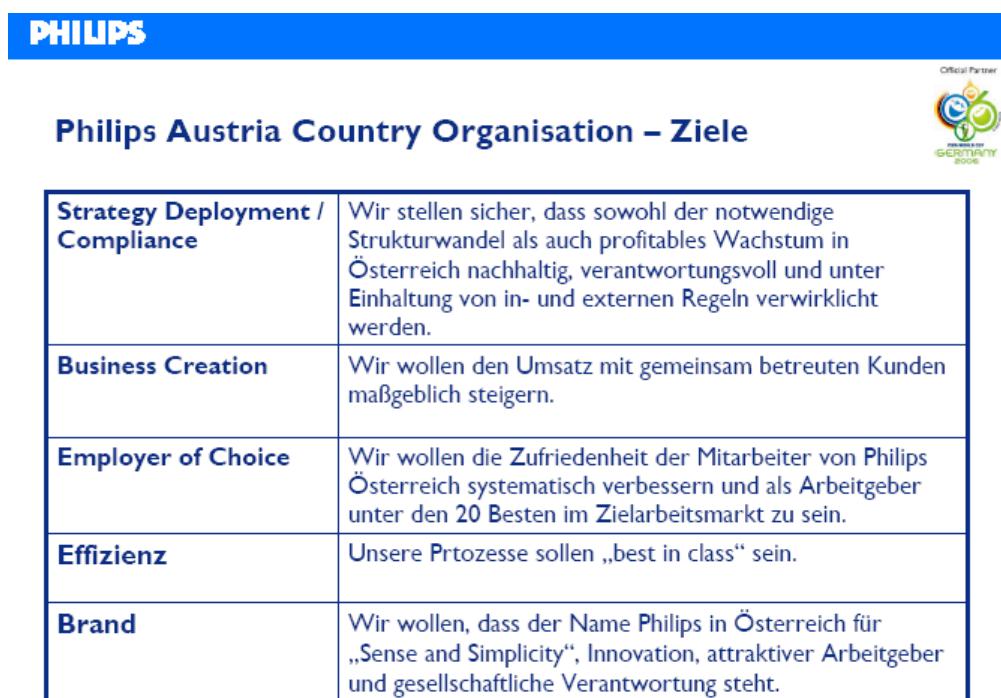
**Abbildung 20: Mission Statement der Philips Austria GmbH**

Im Mission Statement findet sich der Mitarbeiter im Sinne der vielfältigen Möglichkeiten und weiters ein klares Bekenntnis zur Internen Kommunikation und der von der Landesgesellschaft zu schaffenden Rahmenbedingungen für eine solche.

### 11.2.3.4. Die Ziele der Philips Austria GmbH

Basierend auf den vorgehenden Punkten Vision, Strategie und Mission werden die entsprechenden Ziele der Landesgesellschaften heruntergebrochen. In den Zielen findet sich auch eine Reflexion der Internen Kommunikation auf eine externe Wahrnehmung wieder. Unter dem Punkt *Employer auf choice* bekennt sich Philips zu motivierten Mitarbeitern. Nur motivierte Mitarbeiter ermöglichen es auf Basis der Weiterempfehlung und der nach außen getragenen Kommunikation, dass Philips als Arbeitgeber der ersten Wahl gesehen wird und so wiederum die besten Talente am Arbeitsmarkt als Mitarbeiter gewinnen kann. Dies impliziert, dass Philips die Wichtigkeit guter Arbeitnehmer als Erfolgssäule des Unternehmens erkannt hat und als wesentliches Ziel verfolgt. Zufriedene Mitarbeiter hat aber nur ein Arbeitgeber, der den Dialog zwischen Management und operativen Mitarbeiter ermöglicht und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre schafft. Dies auch, da wie weiter oben

angeführt, die Gesellschaft in einem Wandel zu mehr Selbstbestimmung und –findung des Individuums begriffen ist.



The slide features the Philips logo at the top left. To the right is a small circular logo for the "Official Partner" of the "INTERKULTUR 2006 GERMANY" event, featuring a stylized globe and the text "INTERKULTUR 2006 GERMANY".

**Philips Austria Country Organisation – Ziele**

<b>Strategy Deployment / Compliance</b>	Wir stellen sicher, dass sowohl der notwendige Strukturwandel als auch profitables Wachstum in Österreich nachhaltig, verantwortungsvoll und unter Einhaltung von in- und externen Regeln verwirklicht werden.
<b>Business Creation</b>	Wir wollen den Umsatz mit gemeinsam betreuten Kunden maßgeblich steigern.
<b>Employer of Choice</b>	Wir wollen die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Philips Österreich systematisch verbessern und als Arbeitgeber unter den 20 Besten im Zielarbeitsmarkt zu sein.
<b>Effizienz</b>	Unsere Prozesse sollen „best in class“ sein.
<b>Brand</b>	Wir wollen, dass der Name Philips in Österreich für „Sense and Simplicity“, Innovation, attraktiver Arbeitgeber und gesellschaftliche Verantwortung steht.

HRM/Posch/gi – Wien, 1. Dezember 2005

7

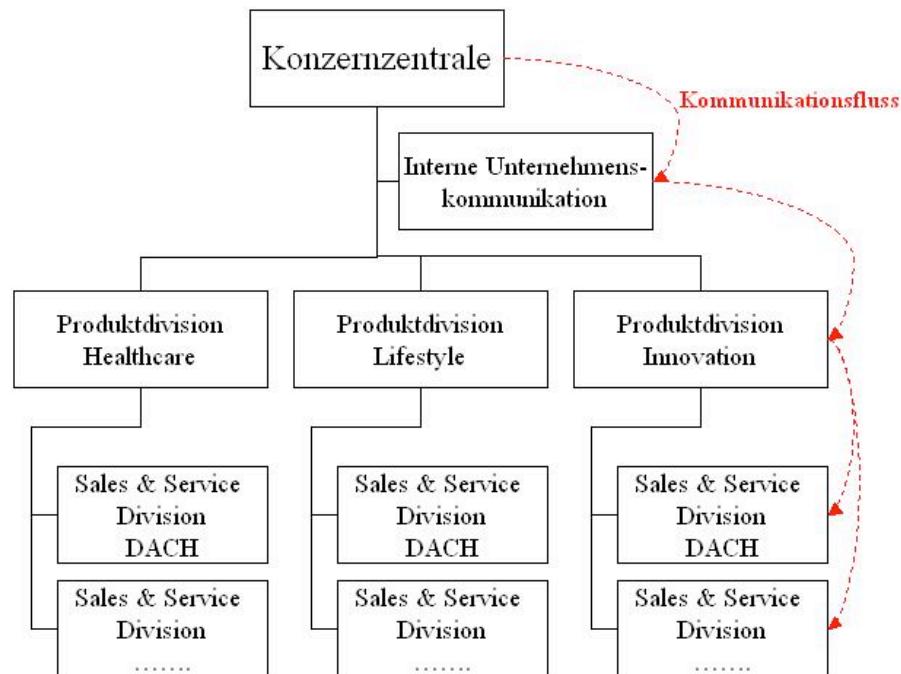
**Abbildung 21: Ziele der Philips Austria GmbH**

#### 11.2.4. Die Planung der Internen Kommunikation

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wird am Ende des Vorjahres eines Jahres-Roadmap erstellt, die Jahresschwerpunkte setzen und dabei an den Unternehmenszielen, d.h. an der Management Agenda (Strategie- und Zielpapier der Geschäftsleitung mit Inhalt der Unternehmensziele), orientiert. Die Ziele und die damit verbundenen Schwerpunkte werden dabei von der Konzernzentrale auf die einzelnen Produktdisionen und schlussendlich auf die Länder heruntergebrochen. Der Kommunikationsfluss ist dabei streng hierarchisch aufgebaut.

Die Konzernzentrale, d.h. die Geschäftsleitung stimmt mit der Stabstelle *Interne Kommunikation* Maßnahmen und Inhalte ab. Die Interne Kommunikation erarbeitet die notwendigen Unterlagen und gibt diese nach Freigabe an die einzelnen Produktdisionen weiter. Dabei variiert die Detailtiefe des Inhaltes je nach Wichtigkeit für jede Produktdision. Die Produktdision gibt ihrerseits die Information

an ihre Kollegen in den einzelnen Ländern weiter. Je nach Größe der Sales & Service Division (meist ein Verbund aus Ländern, wie z.B. DACH – Deutschland, Österreich, Schweiz) fließt diese Information aber bei einer Person wieder zusammen, die wiederum alle Beteiligten informiert.



**Abbildung 22: Kommunikationsfluss bei Philips**

#### 11.2.5. Die Werkzeuge der Internen Kommunikation

Die Interne Kommunikation wird dabei über definierte Werkzeuge gesteuert, die je nach Art der Botschaft und vor allem Zielpublikum eingesetzt werden. Hier wird z.B. unterschieden, ob eine Botschaft an Mitarbeiter mit einem PC –Arbeitsplatz oder an Fabriksarbeiter ausgesandt wird.

Ein Kontrollmechanismus, wie und ob die Botschaft bei den Mitarbeitern angekommen ist, ist dabei *nicht durchgängig bis gar nicht* vorhanden.

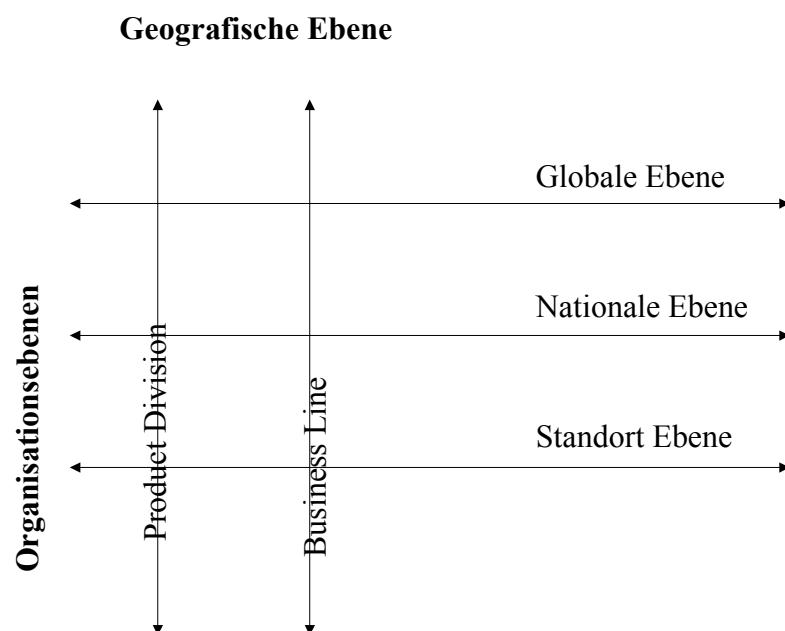
<b>Methodik</b>	<b>Ebene</b>	<b>Art</b>	<b>Mittel</b>	<b>Kontrolle (hard evaluation)</b>	<b>Kontrolle (soft evaluation)</b>
Face to face	Global	D, E	Town Meeting “DACH”	Feedback	
	National	D, E	Town Meeting “staff meeting”	Online-Umfrage, Feedback	
	National	D, I E	Town meeting „Monday Morning Speecht“	Online-Umfrage, Feedback	
	National	D; E	Social Events, meist auf Standort-Ebene	Online-Umfrage, Feedback	
	Global	D, I	Simplicity Day	Präsentation, Bewertung durch alle Beteiligten	Lebensdauer der Projekte
Online	Global	M, I	Intranet	Zugriffsstatistiken	
	National	M, I	Lokalisierter Intranet	Zugriffsstatistiken	
	Global	M, I	eMail von CEO an alle Mitarbeiter	Keine	
	Global	M, I	eMail von CEO an Top 8000	Keine	
	Global	M, I, E	Netcast news (Philips eigenes Online TV)	Keine	Rücklauf Gewinnspiele
Print	National	M, E	Mitarbeiterzeitung	Schriftliche Umfragen	Rücklauf Gewinnspiele
	Standort	M, I	Newsletter, Werk Klagenfurt Newsletter, Philips Sound Solutions	Keine	

D = Dialogisch, M = Monologisch, I = Information, E= Emotion

#### 11.2.6. Der Einsatz der Kommunikationswerkzeuge

Die Kommunikationswerkzeuge werden abhängig von Organisationsebene und geografischer Ebene eingesetzt. Die Strategie wird dabei von der Konzernzentrale vorgegeben.

Je nach globaler Wichtigkeit ist der Spielraum für lokale Adaptierungen sehr breit oder sehr eng gesetzt. Bei einem globalen Thema, das sehr starke Auswirkungen auf z.B. den Börsekurs von Philips haben kann, wird ein sehr enger Handlungsspielraum und eine sehr genaue Sprachregelung vorgegeben. In diesem Fall werden sehr oft sogenannte *Toolkits* bereitgestellt, die aus einer fertigen Presseaussendung, Power Point Präsentationen und Textvorgaben für das Intranet bestehen. Daneben ist der Faktor Zeit, d.h. eine sehr koordinierte zeitliche Vorgehensweise, von höchster Priorität. Verantwortlich für die Koordination zur Ausführung der Aktivitäten ist die Kommunikationsabteilung global als auch deren lokale nationale Einheiten.



**Abbildung 23: Darstellung Kommunikationstools innerhalb der Philips-Matrixorganisation basierend auf dem Gespräch mit Beate McGinn, Juli 2006**

## 11.2.7. Messung der Kommunikationswerkzeuge

### 11.2.7.1. Mitarbeiterbefragung (Employee Motivation Survey)

Diese Mitarbeiterbefragungen werden in den einzelnen Product Divisions oder Geschäftsbereichen regelmäßig alle ein bis zwei Jahre durch ein externes Institut, anonym, schriftlich oder per Online-Fragebogen durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse, die sich aus den Antworten der Mitarbeiter ergeben, werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen geplant und umgesetzt. Ziel dabei ist es, sich auf die jeweiligen Stärken zu konzentrieren und diese zu fördern, Schwächen nur zu beobachten und nur bei besonderen Missständen direkt einzutreten.

### 11.2.7.2. Onlineumfragen

Nach jeder Veranstaltung wird online Zufriedenheit, Effizienz und ähnliches bei Teilnehmern der Veranstaltung abgefragt.

## 11.2.8. Beispiel für Maßnahmen monologisch orientierter Kommunikation

### Quartalsberichte

Da Philips ein börsennotiertes Unternehmen ist, werden einmal pro Quartal die Unternehmensergebnisse veröffentlicht.

### *Standortebene*

Auf Standortebene besteht eine Vorgabe für das Management die Mitarbeiter auf diese Information aufmerksam zu machen. Bei Fragen zu Quartalsberichten wird auf die nationale Konzernkommunikation verwiesen.

### *Nationale Ebene*

Auf nationaler Ebene informiert die Unternehmenskommunikation um 7:30 Uhr (=Vorgabe) die nationalen Medien. Um 8:00 Uhr wird die nationale Geschäftsleitung und der entsprechende Führungskreis informiert und die Informationen für alle Mitarbeiter im Intranet zur Verfügung gestellt. Auf nationaler Ebene besteht eine Vorgabe für das Management, die Mitarbeiter auf diese Information aufmerksam zu machen. Fragen zu den Quartalsberichten werden an die Konzernzentrale weitergeleitet.

### *Globale Ebene*

Die globale Ebene steht im direkten Kontakt mit der Bilanzbuchhaltung und der Geschäftsleitung. Die Kommunikation zu den Quartalsberichten erfolgt durch eigens verantwortliche Mitarbeiter in der Konzernzentrale. Dies inkludiert alle Anfragen zu Quartalsberichten, d.h. Presse, Analysten, Aktionäre, Mitarbeiter. Aufgrund möglicher Auswirkungen auf den Börsekurs des Unternehmens wird dieser Kommunikationskanal sehr restriktiv behandelt.

### Ziel der Maßnahme:

- Zeitgerechte Weitergabe der rechtlich notwendigen Informationen an die Aktionäre und Analysten
- Einbindung der Mitarbeiter in den wirtschaftlichen Status Quo

### Die Werkzeuge der Maßnahme

Im Rahmen der Organisationsänderung wurden folgende Werkzeuge eingesetzt.

- face to face –Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter
- Online Kommunikation via Intranet und eMail

#### 11.2.9. Beispiele für Maßnahmen dialogisch orientierter Kommunikation

Was macht Philips nun für unstrukturierte Kommunikation also für das tägliche Zusammenleben der Mitarbeiter. Hier werden Initiativen, wie *One Philips* gesetzt, um in diesem Fall abteilungsübergreifende Kommunikation anzuregen und als Erfolgsfaktor zu nützen. Weiters werden auch architektonisch offene Räume geschaffen, um Kommunikation anzuregen. Und letztlich werden auch Spielregeln geschaffen, die eine direkte Kommunikation zwischen allen Ebenen ermöglichen.

##### 11.2.9.1. Restrukturierung:

Im Werk der Product Division DAP<sup>14</sup> in Klagenfurt wurde eine Restrukturierung geplant.

---

<sup>14</sup> DAP = Domestic Appliances, d.h. Rasierer und ähnliche Produkte

### *Standortebene*

Hier war eine sehr intensive Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern gefordert und der Betriebsrat musste involviert werden. Es wurden Betriebsversammlungen und generelle Informationsveranstaltungen organisiert, es wurde ein Schreiben an die Mitarbeiter versandt und in weiterer Folge haben auch Einzelgespräche mit den betroffenen Mitarbeitern stattgefunden. Wichtig waren ein offener Dialog mit den Mitarbeitern und die Möglichkeit, die aus den Maßnahmen entstandenen Individualschäden nicht nur monetär sondern auch psychologisch abzufedern. eMail als Trägermedium ist in diesem Fall als nicht adäquates Kommunikationswerkzeug definiert worden. Die persönliche Kommunikation stand im Vordergrund und damit die direktere Dialogmöglichkeit, um diesem sensiblen Thema begegnen zu können. Weiters stand die direkte Kommunikation auch systembedingt im Vordergrund, da die Mitarbeiter in der Fertigung keinen PC Arbeitsplatz haben.

### *Nationale Ebene*

Auf nationaler Ebene werden einerseits die österreichischen Philips Mitarbeiter über alle Product Divisions durch das Management Team in Town Meetings, wie der Monday Morning Speech, und somit wiederum im Rahmen der direkten persönlichen Dialogmöglichkeit als auch durch eine Meldung im Intranet informiert. Innerhalb der betroffenen Product Divisions gab es darüber hinaus noch eine zusätzliche persönlich ausgesprochene Information durch das Management an die Mitarbeiter und eine ausführliche schriftliche Stellungnahme.

### *Globale Ebene*

Auf globaler Ebene erfolgte im Intranet eine Kurzinfo an die Mitarbeiter. Auf operativer Ebene war eine Koordination zwischen den anderen Fertigungsstandorten notwendig.

### Ziel der Maßnahme

Aufgrund der aktuellen Marktlage war eine Anpassung der organisatorischen Strukturen und Fertigungsprozesse notwendig. Ziel dabei war die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

### Die Werkzeuge der Maßnahme

Im Rahmen der Organisationsänderung wurden folgende Werkzeuge eingesetzt.

- face to face –Kommunikation
- Veranstaltungen, um persönlichen Dialog zu ermöglichen
- Online Kommunikation via Intranet und eMail
- Schriftliche Stellungnahme (Rundschreiben)

#### 11.2.9.2. One Philips

Derzeit befindet sich Philips, wie weiter oben angeführt, in einer Umstrukturierung von einem Mischkonzern im Elektronikbereich zu einem Konzern auf drei Säulen *Lifestyle, Healthcare, Innovations*. Ziele dieser Rückbesinnung auf Kernkomponenten und Verflachung des Portfolios sind

- eine Stabilisierung des Börsekurses und der Entwicklung der Geschäftstätigkeit,
- eine klare Positionierung am Markt,
- eine Vereinfachung der Managementstrukturen,
- eine Kostenoptimierung durch eine enge Verzahnung der Bereiche und Verwendung von Innovationen in allen Bereichen.

Diese Rückbesinnung auf drei Säulen und Kernkompetenzen des Unternehmens findet auch Ausdruck in der externen Kommunikationslinie des Unternehmens, die da lautet *sense and simplicity*. Es werden nur noch Produkte und Lösungen produziert und verkauft, die für den Konsumenten Sinn und das Leben einfacher machen. Gleichzeitig gilt dieser Slogan auch für die interne Kommunikationslinie und das Management der jeweiligen Bereiche.

### Ziel der Maßnahme

Alle Manager und Mitarbeiter sind aufgerufen, Prozesse zu vereinfachen, zu verbessern und sinnvoll zu gestalten. Overheads sollen reduziert werden und vor allem die Interne Kommunikation vereinfacht werden. Weiters soll man vor allem voneinander lernen und auf den Erfahrungen und Kontakten der jeweils anderen aufbauen.

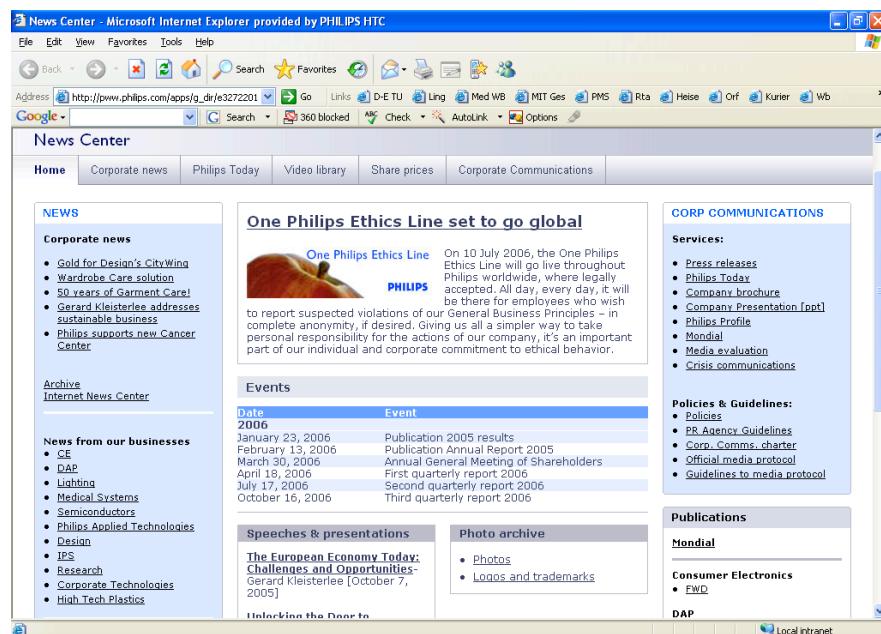
## Die Werkzeuge der Maßnahme

Um das Thema *One Philips* in der Organisation zu verankern, Abteilungsgrenzen dauerhaft zu überwinden und damit Prozesse zu optimieren, werden folgende Werkzeuge eingesetzt.

- face to face –Kommunikation
- Online Kommunikation via Intranet oder per eMail
- Gemeinsame Veranstaltungen, um den persönlichen Dialog zu ermöglichen
- Wechselwirkendes Vorstellen der Bereiche
- XPD<sup>15</sup> Manager als Facilitator, der in wichtigen Projekten die abteilungsübergreifende Kommunikation fördert und koordiniert

### 11.2.9.3. Ethik Hotline

Philips installiert eine *Ethik Hotline*, bei der Verletzungen der *Philips ethics lines* gemeldet werden sollen. Hintergrund dafür ist eine Risikovermeidung. Denn das Risiko für den Konzern besteht darin, dass z.B. eine lokale Bestechung mit einer Strafhöhe geahndet wird, die am Gesamtumsatz des Konzerns berechnet wird.



The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window displaying the Philips Intranet News Center. The main content area features a large image of a hand holding a small electronic device, with the text 'One Philips Ethics Line' and a subtext explaining the new global ethics line. To the left, a sidebar lists 'Corporate news' items such as 'Gold for Design's CityWing', 'Wardrobe Care solution', and '50 years of Garment Care!'. Below this is an 'Archive' section for the 'Internet News Center'. To the right, a 'CORP COMMUNICATIONS' sidebar lists services like 'Press releases', 'Philips Today', and 'Company brochure'. A 'Events' table shows dates and events for 2006, including the publication of annual reports and shareholder meetings. A 'Speeches & presentations' section includes a link to 'The European Economy Today: Challenges and Opportunities- Gerard Kleisterlee [October 7, 2005]'. A 'Photo archive' section lists 'Photos' and 'Logos and trademarks'. At the bottom right, there is a 'Publications' section for 'Mondial' and 'DAP'.

Abbildung 24: Auszug aus dem Philips Intranet, Bericht zur ethics hotline

<sup>15</sup> XPD, die Abkürzung steht für Cross Product Division, d.h. abteilungsübergreifend

### ***Standortebene***

Auf Standortebene besteht eine Vorgabe für das Management, diese Information an die Mitarbeiter weiterzugeben, selbige nachhaltig zu verankern und Rückfragen entsprechend zu beantworten.

### ***Nationale Ebene***

Auf nationaler Ebene sind im ersten Schritt der Unternehmenskommunikation die rechtlichen Rahmenbedingungen zu prüfen und, wenn diese Maßnahme rechtlich möglich ist, eine Vereinbarung mit dem Betriebsrat zu finden. Die Information erfolgt in diesem Fall über das Intranet und in Town Meetings wie der Monday Morning Speech und geht somit an alle österreichischen Philips Mitarbeiter.

Die österreichische Unternehmenskommunikation reagiert in diesem Fall aber sehr zurückhaltend, da z.B. die Information bereits global ausgegeben wurde, die Telefonhotline aber nur bedingt funktioniert. Weiters wird eine solche *Ethik Hotline* aus kulturellen Gründen in Österreich vielfach als *Vernaderungsauftrag* aufgefasst. D.h. das lokale Management und auch der Betriebsrat sind gefordert, die Ängste und Sorgen der Mitarbeiter entsprechend aufzunehmen und zu beantworten.

In Deutschland ist diese Maßnahme aus rechtlichen Gründen überhaupt nicht zulässig.

### ***Globale Ebene***

Auf globaler Ebene wird eine eigene Position als Stabstelle für dieses Thema geschaffen, um die Aktivitäten rund um diese Initiative zu koordinieren, und den nationalen Niederlassungen ein *Toolkit* zur Verfügung gestellt. Im ersten Schritt wird vom CEO von Philips, ein eMail mit den notwendigen Informationen und dem *Reason why* an alle Mitarbeiter versandt. Weiters werden Details zu dieser Initiative im Intranet veröffentlicht, die auf den Toolkits basieren und entsprechend lokalisiert werden.

### **Ziele der Maßnahme**

- Risikomanagement
- Aufzeigen potenzieller Risikoquellen

- Eingrenzung des Risikos hinsichtlich rechtlicher Verletzungen und damit verbunden monetärer Auswirkungen

### Die Werkzeuge der Maßnahme

Um das Thema *Ethik Hotline* in der Organisation zu verankern werden folgende Werkzeuge eingesetzt.

- face to face –Kommunikation
- Online Kommunikation via Intranet oder per eMail
- Gemeinsame Veranstaltungen, um den persönlichen Dialog zu ermöglichen
- Telefonhotline

#### 11.2.10. Die Rolle des CEO's

Hier wird von Philips<sup>16</sup> auf die unterschiedliche Mentalität von amerikanischen und europäischen Unternehmen hingewiesen. Amerikanische Unternehmen, wie z.B. Apple, Microsoft, SUN, Oracle, General Motors oder andere, personalisieren gerne ihr Unternehmen über die Person des CEO. Der CEO steht in seiner Art und in seinem Auftreten für das Unternehmen und ist die zentrale Leitfigur und Ansprechperson für das Unternehmen. Dieses Verhaltensmuster wird auch in die geographischen Niederlassungen übernommen und die dort tätige Geschäftsführung ebenfalls als dominierender Kommunikationskanal definiert. Europäische Unternehmen sind meist zurückhaltender und der CEO agiert im Hintergrund. Die Marke des Unternehmens und das Unternehmen selbst stehen im Vordergrund. Der Vorteil des amerikanischen Modells ist die Simplifizierung in der Ansprache des Marktes. Eine Person steht für das Unternehmen und kommuniziert mit dem Markt. Die Art und Persönlichkeit des CEO repräsentiert das Unternehmen und die Botschaft wird einfacher übermittelt und verstanden. Die Gefahr im amerikanischen Modell besteht aus Sicht von Philips mit dem Weggang des CEO's. Damit verliert das Unternehmen sein Sprachrohr und jegliches Investment, diese Person als Aushängeschild aufzubauen, ist verloren. D.h. das Unternehmen steht in einer starken Abhängigkeit zum CEO und umgekehrt. Der Vorteil des europäischen Modells liegt in der Austauschbarkeit des CEO und der damit verbundenen geringeren Abhängigkeit von einer Person. Das Unternehmensbild, die Marke, wird aber vom Konsumenten wesentlich komplexer wahrgenommen, und der Aufbau der Marke ist schwieriger und kostenintensiver zu bewerkstelligen.

---

<sup>16</sup> Interview mit Beate McGinn, 12. Juli 2006

Philips selbst folgt als europäisches Unternehmen auch dem europäischen Rollenmodell und Selbstverständnis des CEO. Der CEO, in diesem Fall Gerald Kleisterlee, ist zwar Repräsentant des Philips-Konzerns, dient aber intern als Strategie und Führungskraft und extern als Kommunikationsmittler. Gerald Kleisterlee wird daher niemals medial so dominant wie der bereits erwähnte CEO von Apple, Steve Jobs, in Erscheinung treten.

#### 11.2.11. Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung

Martha Salquarda, Mitarbeiterin der Kommunikationsabteilung von Philips Österreich, hat im Rahmen ihrer Ausbildung eine Masterthesis zum Thema Interne Kommunikation bei Philips verfasst und innerhalb dieser eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Befragung fand online zwischen 6. und 19. Februar 2008 statt, die Samplegröße betrug  $n=231$  Mitarbeiter. Das native Zahlenmaterial der Befragung wurde übernommen, verdichtet, neu ausgewertet und auf Signifikanzen und Korrelationen überprüft. Verdichtung heißt in diesem Fall, dass positive Tendenzen / Bejahungen und negative Tendenzen / Verneinungen in jeweils einem Wert zusammengefasst wurden, um diese Ergebnisse denen der Experten-Befragung gegenüber stellen zu können.

*Fragestellung (1): Ich wurde über folgende Inhalte / Maßnahmen informiert?*

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Unternehmensstrategie
- L2 - Unternehmensziele
- L3 - Unternehmenswerte
- L4 - Marktpositionierung
- L5 - Markenversprechen
- L6 - Corporate Identity
- L7 - Interne Umstrukturierungen
- L8 - Kernkompetenzen
- L9 - Vision 2010
- L10 - Green Flagship Produkte
- L11 - Energieeffizienz
- L12 - Philips Schülerfond
- L13 - Weiterbildungsmöglichkeiten

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 231	Prozent		
L1	80,1	19,9	100
L2	80,5	19,5	100
L3	84,0	16,0	100
L4	67,1	32,9	100
L5	86,6	13,4	100
L6	64,9	35,1	100
L7	73,2	26,8	100
L8	66,2	33,8	100
L9	69,3	30,7	100
L10	26,0	74,0	100
L11	44,6	55,4	100
L12	55,8	44,2	100
L13	53,2	46,8	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Philips schafft es laut dieser Umfrage (gestützte Fragestellung) Basisinformationen über das Unternehmen, wie Unternehmensstrategie, -ziele und –werte zu vermitteln. Ein Defizit besteht aber in der nachhaltigen Vermittlung von Einzelaktionen, die in diesem speziellen Fall vor allem auch Ausdruck der CSR<sup>17</sup>-Strategie des Unternehmens sind und dem Mitarbeiter das soziale Selbstverständnis des Unternehmens vermitteln sollen.

Ein klares Manko besteht in der Informationsweitergabe hinsichtlich der persönlichen Weiterbildungs- und damit Entwicklungsmöglichkeiten. Hier fühlen sich nur die Hälfte der Mitarbeiter ausreichend informiert und das obwohl „develop people / talents“ ein klares Ziel von Philips ist. Frei interpretiert ist dies aber auch ein Thema der direkten Vorgesetzten und der Personalabteilung, die anscheinend nicht genug motiviert werden, das Thema bei den Mitarbeitern anzusprechen oder sogar aus budgetären oder ähnlichen Gründen daran gehindert werden. Dies ist sicher eine Fragestellung, die es wert wäre, weitere Ursachenforschung zu betreiben.

---

<sup>17</sup> CSR = Corporate Sociaö Responsibility

*Fragestellung (2): Ich erhalte die meisten unternehmensrelevanten Informationen über?*

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Intranet
- L2 - eMail
- L3 - Informationsveranstaltungen
- L4 - Gespräch mit Vorgesetzten
- L5 - Blickpunkt
- L6 - Gespräch mit Kollegen
- L7 - Abteilungsbesprechungen
- L8 - Mitarbeiterveranstaltungen
- L9 - Rundschreiben per Hauspost
- L10 - SMS auf Mobiltelefon

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 231	Prozent		
L1	78,8	21,2	100
L2	77,9	22,1	100
L3	4,8	95,2	100
L4	45,0	55,0	100
L5	33,3	66,7	100
L6	30,3	69,7	100
L7	27,3	72,7	100
L8	19,5	80,5	100
L9	0,9	99,1	100
L10	0,9	99,1	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Bei dieser Fragestellung gibt es ein klares Ergebnis zugunsten der elektronischen Medien. Ein Manko scheint in der persönlichen Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern als auch in der direkten Kommunikation untereinander zu bestehen. Zwar geben 45% der Befragten an, Informationen direkt vom Vorgesetzten zu beziehen, dennoch ist dies kein eindeutiger oder herausragender Wert. Auch die 30% der Befragten, die Informationen untereinander austauschen, können nicht als Best Practice gewertet werden. Hier ist sicher ein Ansatz gegeben, die Gründe dafür zu hinterfragen. Vor allem, da ja bei Philips zahlreiche Bemühungen, wie diverse Events, offen gestaltete Kommunikationsräume, etc.

existieren, um die direkte Kommunikation und so auch den Informationsfluss zu fördern.

*Fragestellung (3): Häufigkeit der Nutzung von Informationsquellen?*

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Intranet
- L2 - Gespräch mit Vorgesetzten
- L3 - Informationsveranstaltungen
- L4 - Blickpunkt
- L5 - Mitarbeiterveranstaltungen
- L6 - Online Pressespiegel
- L7 - Philips Netcast News

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 231	Prozent		
L1	97,4	2,6	100
L2	96,5	3,5	100
L3	91,8	8,2	100
L4	93,5	6,5	100
L5	91,3	8,7	100
L6	67,1	32,9	100
L7	64,9	35,1	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Interessant in Bezug auf die vorangegangene Fragestellung ist das Ergebnis der Nutzungshäufigkeit der verschiedenen Informationsquellen. Die Befragten geben hier an, neben dem erwähnten Intranet durchaus den Kontakt zum Vorgesetzten zu suchen als auch die diversen Veranstaltungen zu besuchen. Anscheinend ist aber - wiederum auf die vorhergehende Fragestellung bezogen - die qualitative Ebene, d.h. die tatsächliche relevante Informationsweitergabe, ein Problem.

*Fragestellung (4): Zu meiner Identifikation mit Philips trägt bei?*

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Arbeitsklima innerhalb der Abteilung
- L2 - Tätigkeits- & Handlungsspielraum
- L3 - Mitsprachemöglichkeit bei Entscheidungen

- L4 - Einbindung in Kommunikationsprozess
- L5 - Feedback- und Dialogmöglichkeit
- L6 - Anerkennung und Lob
- L7 - Gesprächskultur im Konzern
- L8 - Mitarbeiter- und Abteilungsevents
- L9 - Informationsangebot

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 231	Prozent		
L1	77,1	22,9	100
L2	69,7	30,3	100
L3	48,9	51,1	100
L4	42,9	57,1	100
L5	36,8	63,2	100
L6	30,3	69,7	100
L7	27,7	72,3	100
L8	23,4	76,6	100
L9	19,9	80,1	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

Bei der Fragestellung nach der Identifikation mit dem Arbeitgeber liegen einerseits das Arbeitsklima per se und andererseits der Handlungsspielraum an vorderster Stelle der Gründe einer positiven Identifikation mit dem Unternehmen. D.h. der Mitarbeiter will sich an der Arbeitsstelle wohlfühlen können und auch als mündiger Mitarbeiter gesehen werden, dem ein Handlungsspielraum zugetraut und auch überantwortet wird. Ein Ergebnis, das wiederum die vorangegangenen Erkenntnisse des Wunsches nach Selbstverwirklichung des Einzelnen bestätigt.

*Fragestellung (5): Ich bewerte folgende Aussagen?*

Bei dieser Fragestellung wurden folgende Antwortmöglichkeiten gegeben:

- L1 - Ich gebe Feedback um Prozesse zu vereinfachen
- L2 - Ich erhalte regelmäßig Feedback von meinen Vorgesetzten
- L3 - Ich habe Vertrauen in das Unternehmen, da Philips Probleme offen anspricht
- L4 - Ich kann Kritik offen äußern und diese wird konstruktiv bearbeitet

- L5 - Ich fühle mich als Teil des Unternehmens, wenn ich bei betrieblichen Veränderungen mitsprechen kann
- L6 - Ich identifiziere mich mit Philips, da ein kommunikativer Austausch stattfindet
- L7 - Ich möchte aktiv in Kommunikationsprozesse eingebunden werden
- L8 - Ich bin mit der Art, wie ich bei Philips über Neuerungen erfahre, zufrieden
- L9 - Ich erfahre rechtzeitig von wichtigen Vorgängen / Entwicklungen bei Philips
- L10 - Ich bin mit der Qualität (Vollständigkeit, Sprache, etc.) der Informationen bei Philips zufrieden
- L11 - Ich hole keine weiteren Informationen ein, weil diese nicht relevant für meine Tätigkeiten sind
- L12 - Ich hole aufgrund von Zeitmangel keine zusätzlichen Informationen ein
- L13 - Ich hole mir unternehmensrelevante Basisinformationen eigenständig
- L14 - Ich nehme Informationen über das Intranet kaum wahr
- L15 - Ich behalte persönlich übermittelte Informationen besser im Gedächtnis
- L16 - Ich resigniere, wenn dieselbe Information über zu viele Medien (z.B. Intranet, eMail) vermittelt werden.
- L17 - Ich fühle mich durch zuviel Information überfordert
- L18 - Ich habe Vertrauen in das Unternehmen, wenn intern vor extern informiert wird
- L19 - Ich möchte Informationen, die Philips an die Öffentlichkeit kommuniziert, zuerst erfahren
- L20 - Ich verfolge die Darstellung von Philips in der Öffentlichkeit
- L21 - Ich fühle mich besser in unternehmenspolitische Entscheidungen integriert, wenn Philips mich direkt informiert
- L22 - Ich empfehle Philips Produkte an Bekannte und Freunde
- L23 - Ich muss nicht alle Informationen, die extern kommuniziert werden auch intern erhalten (z.B: Produktinfos)
- L24 - Ich habe schon aus Medien Neuigkeiten über Philips erfahren, die intern nicht kommuniziert wurden
- L25 - Ich bin schon von Bekannten auf Veränderungen bei Philips angesprochen worden, von denen ich nichts wusste

Häufigkeiten	Stimme zu (1+2)	Stimme nicht zu (3+4)	Gesamt
N = 231	Prozent		
L1	86,1	13,9	100
L2	78,8	21,2	100
L3	58,4	41,6	100

L4	70,6	29,4	100
L5	72,3	27,7	100
L6	73,2	26,8	100
L7	72,3	27,7	100
L8	70,6	29,4	100
L9	80,5	19,5	100
L10	73,6	26,4	100
L11	19,0	81,0	100
L12	41,6	58,4	100
L13	62,8	37,2	100
L14	31,6	68,4	100
L15	75,3	24,7	100
L16	48,9	51,1	100
L17	31,6	68,4	100
L18	95,7	4,3	100
L19	92,6	7,4	100
L20	90,9	9,1	100
L21	90,5	9,5	100
L22	86,1	13,9	100
L23	59,7	40,3	100
L24	52,4	47,6	100
L25	46,8	53,2	100
Skala: 1=Stimme voll zu, 2=Stimme eher zu, 3=Stimme weniger zu, 4=Stimme gar nicht zu			

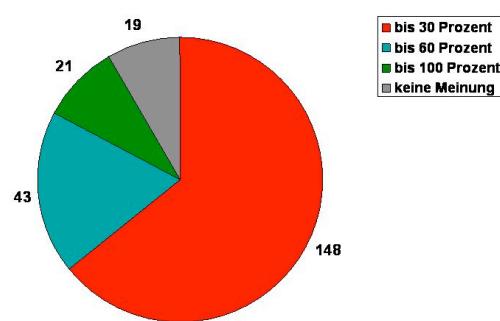
An dieser Stelle gilt es zu hinterfragen, inwieweit Philips ein dialogisches Prinzip etabliert hat und dieses auch gelebt wird. Eindeutige Zustimmung (d.h. über 80%) erhalten die Antwortmöglichkeiten L1, L9, L11 im ablehnenden Sinne, L18, L19, L20, L21 und L22. D.h. Philips hat sehr wohl eine lebendige Feedback-Kultur, informiert seine Mitarbeiter rechtzeitig über wichtige Vorgänge und Entwicklungen und behandelt seine Mitarbeiter als mündige Teilnehmer des Systems. Dabei sind die Mitarbeiter mit der Qualität der Informationen zu einem hohen Prozentsatz zufrieden. Die Philips Mitarbeiter definieren sich auch als mündige Rezipienten, indem sie auch Informationen einholen, die nicht nur direkt mit ihrem unmittelbaren Betätigungsfeld zu tun haben. Es ist den Philips Mitarbeitern auch wichtig, Informationen, die an die Öffentlichkeit gegeben werden, zuerst zu erfahren, außerdem verfolgen sie, wie über

Philips in den Medien berichtet wird. Dies spricht für eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Und letztendlich sind Philips Mitarbeiter Botschafter und empfehlen die eigenen Produkte an Freunde und Bekannte, was wiederum ein Indiz für eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen darstellt.

Philips Mitarbeiter definieren die Unternehmenskultur weiters in einem hohen Prozentsatz als kritikfähig und dialogorientiert. Ein Punkt der auch durch die hohe Zustimmung zu L6 belegt wird, der da zum Ausdruck bringt, dass Identifikation durch kommunikativen Austausch erfolgt. Ein Punkt der auch die vorangegangenen Ergebnisse aus Sekundär- und Primärforschung bestätigt.

*Fragestellung (6): Wie hoch schätzen Sie die Möglichkeit, dass sich durch diese Befragung etwas ändern wird?*

Wie hoch schätzen Sie die Möglichkeit, dass sich durch diese Befragung etwas ändern wird?



**Abbildung 25: Darstellung der Erwartungshaltung von Veränderung basierend auf einer Grafik von Salaquarda 2008**

Die Mehrheit der Mitarbeiter erwartet sich nur in geringem Ausmaß eine Änderung aufgrund der Umfrage. D.h die Mitarbeiter haben entweder geringes Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit bzw. -willens des Managements oder sehen die Interne Kommunikation so positiv, dass ein Änderungsbedarf als nicht notwendig erachtet wird. Unter Rücksichtnahme auf die Auswertung der Fragestellungen 5 und 7, lässt sich zweiteres vermuten, da einerseits die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen als sehr hoch bezeichnet werden kann und andererseits die Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter als konstruktiv zu klassifizieren sind.

*Fragestellung (7): Was sollte an der Internen Kommunikation bei Philips Österreich geändert oder verbessert werden?*

Bei der Frage, was an der Internen Kommunikation bei Philips Österreich geändert bzw. verbessert werden könnte, kristallisierten sich einerseits die Art und die Aufbereitung der Information in elektronischen Medien und der persönliche Kontakt für wichtige Themen und Veranstaltungen heraus (vgl. Salaquarda 2007).

#### Mail / Intranet

*Bei der elektronischen Kommunikation wird eine effiziente ansprechende Gestaltung gewünscht, die Suchfunktion im Intranet sollte verbessern werden, um einfacher und schneller an die gewünschte Information zu kommen. Und es sollte über das Medium eMail nur gezielte Informationen versendet werden und dabei auch auf Länge und die Aussage geachtet werden.*

#### Veranstaltungen / Events

*Bei Veranstaltungen und Events sollte weniger die elektronische Kommunikation im Vordergrund stehen, es sollten vielmehr die Informationen bei Veranstaltungen, wie den Town-Meetings, und Abteilungsbesprechungen verstärkt weitergegeben werden. Bei Letzteren sollte es vor allem Information über bereichsübergreifende Aktivitäten, laufende Projekte und Produkte geben.*

#### Persönliches Gespräch

*Das persönliche Gespräch, die direkte Kommunikation sollte gerade bei wichtigen Themen gesucht und indirekte, elektronische Kommunikation vermindert werden.*

#### Aufbereitung der Informationen in elektronischen Medien

*Die Informationen in den elektronischen Medien, wie dem Intranet, sollten schneller und effizienter veröffentlicht und nach Wichtigkeit gekennzeichnet werden. Wichtig ist den Befragten auch eine konkrete Formulierung.*

*Auf die Frage nach den Themen, die zukünftig mehr angesprochen werden sollten, verdichteten sich drei Themenblöcke, nämlich die bereichsübergreifende Information, allgemeine Information zum Markt und zu Philips in diesem Markt und letztlich die Zukunft und die Strategie von Philips. All das spricht wieder für mündige Mitarbeiter, die wissen wollen, warum sie etwas machen und für wen sie das tun.*

### 11.3. Benchmarking zwischen Best Practice und Fallstudie

- ✓ Übereinstimmung von > 80%, daher kein unmittelbarer Optimierungsbedarf
- ✗ Übereinstimmung von < 80%, daher Optimierungsbedarf

Inhalt	Best Practice	Philips	Status
Parallelität von dialogisch und monologisch orientierten Kommunikationsprozessen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definierte Funktionen und deren Verantwortlichkeiten</li> <li>2. Schaffung der Rahmenbedingungen für dialogorientierte Kommunikation</li> <li>3. Monologisch strukturierte Prozesse bei offiziellen Verlautbarungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Philips verfügt über klar definierte Funktionsbeschreibungen</li> <li>2. Philips schafft über die Unternehmenskultur Rahmenbedingungen für das dialogische Prinzip</li> <li>3. Philips hat klar definierte Prozesse bei Top Down Informationen, wie Bilanzzahlen, Ethikrichtlinien, etc.</li> </ol>	✓
Zuständigkeit für IK <sup>18</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geschäftsführung</li> <li>2. PR / Stabstelle</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geschäftsführung</li> <li>2. Stabstelle Kommunikation</li> </ol>	✓
Stellenwert der IK	IK ist Chefsache, d.h. als Verantwortlichkeit in Geschäftsführung bzw. Vorstand verankert. Der Führungsebene obliegt	Die Interne Kommunikation ist als Stabstelle direkt unter der Geschäftsführung sowohl international als auch national in den Landesgesellschaften	✓

<sup>18</sup> IK = Interne Kommunikation

	die Entwicklung der IK Strategie und die Etablierung der dialogischen Rahmenbedingungen.	verankert. Eine direkte Verantwortung in der Funktionsbeschreibung ist aufgrund der vorliegenden Daten nicht nachvollziehbar. Gesamt gesehen genießt die IK aber hohe Priorität und es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Führungsebene IK entsprechend in ihren Verantwortlichkeiten definiert hat.	
Werkzeuge	<p>Einsatz von verschiedenen Medien, die untereinander auf die Botschaften hin abgestimmt sind.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interne Events</li> <li>2. Mitarbeitergespräche</li> <li>3. Meetings</li> <li>4. Informationsveranstaltungen</li> <li>5. Intranet</li> <li>6. eMail-Newsletter</li> <li>7. Mitarbeiterzeitung</li> <li>8. Trend zu Web 2.0 als Dialogmöglichkeit</li> </ol>	<p>Die Instrumente sind vielfältig, elektronische Medien, wie Intranet oder eMail stehen dabei im Vordergrund. Die Abstimmung der Medien untereinander erfolgt nur bedingt, da die Mitarbeiter sich Vereinfachung des Informationszugangs und eine Abstimmung der Medien wünschen (siehe dazu auch Punkt Verbesserungsvorschläge). Das Ranking der Werkzeuge hinsichtlich Nutzung stellt sich wie folgt dar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intranet</li> <li>2. Mitarbeitergespräch</li> <li>3. Mitarbeiterzeitung</li> <li>4. Informationsveranstaltungen</li> <li>5. Mitarbeiterveranstaltungen</li> </ol>	
Inhalte der IK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verankerung Wo geht es hin (Vision / Ziele)</li> <li>2. Wirtschaftlicher</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Markenversprechen</li> <li>2. Unternehmenswerte</li> <li>3. Unternehmensstrategie und -ziele</li> </ol>	

	<p>Status Quo</p> <p>3. Wie ist die Befindlichkeit (Betriebsklima)</p> <p>4. Mitarbeiterentwicklungen</p> <p>5. Erfolge / Misserfolge</p> <p>6. Veränderungen (neue Ideen)</p>	<p>4. Interne Umstrukturierungen / Befindlichkeit</p> <p>Ein Manko besteht in der Vermittlung der derzeitigen Positionierung hinsichtlich Markt und laufenden Aktionen sowie der zukünftigen Vision. Auch wenn sich die Mehrheit der Philips Mitarbeiter informiert fühlt, so ergibt die Umfrage dennoch keine eindeutigen Mehrheiten. Ein großes Gap besteht beim Punkt Mitarbeiterentwicklung. Hier fühlt sich weniger als die Hälfte der Mitarbeiter ausreichend informiert.</p>	
Budget für IK	IK wird im Rahmen der Budgetierung eine Kennzahl in der Höhe von zumindest 10% der externen Kommunikationsmaßnahmen zugeordnet.	Philips definiert 20% des Kommunikationsbudgets für IK	
Kontrolle	Definition von Zielen, Messung des Status Quo, Positionierung der Messung als Steuerungsinstrument im Sinne des strategischen Controllings	Kontrollmechanismen der Maßnahmen sind nur mangelhaft vorhanden bzw. fehlen sie im Sinne einer periodischen Messung ganz. Das ineinander greifen der Maßnahmen wird nicht überprüft.	
Bedürfnisse der Mitarbeiter	Platz für Individualismus und Selbstverwirklung im Sinne einer Worklife Balance, Verankerung entsprechender Programme	Philips fördert die Ermöglichung individueller Bedürfnisse in einem betrieblich verträglichen Rahmen. Es gibt ein Programm für Worklife Balance.	

Mündiger Mitarbeiter	<p>Mitarbeiter sind als mündige Gesprächspartner zu behandeln und die Entwicklung des Unternehmens an sich mit einzubeziehen und emotional an das Unternehmen zu binden.</p> <p>Es wird ein Unternehmensklima im Sinne des Dialoges angestrebt, Information wird rechtzeitig auf die Zielgruppe ausgerichtet und verständlich weitergegeben.</p> <p>Feedback der Mitarbeiter wird konstruktiv in Strategie und Ziele eingearbeitet.</p>	<p>Mitarbeiter werden als mündige Gesprächspartner behandelt und in die Entwicklung des Unternehmens miteinbezogen (Bsp. Simplicity Day), sowie emotional an das Unternehmen gebunden (Mitarbeiter fühlen sich mehrheitlich als Botschafter des Unternehmens).</p> <p>Die Mitarbeiter von Philips fühlen sich rechtzeitig informiert, Feedback wird ernst genommen und konstruktiv eingearbeitet. Kritik kann offen geäußert werden.</p>	
Verhältnis Management und Mitarbeiter	<p>Es existiert ein offenes und vertrauensvolles Gesprächsklima zwischen den Organisationsebenen (Wir Gefühl statt Oben-Unten). Initiatives Verhalten wird gefördert. Fehler im Sinne einer positiven Fehlerkultur sind erlaubt.</p>	<p>Die Mitarbeiter geben aktiv Feedback und dies wird auch entgegen genommen und konstruktiv in Prozesse und Optimierungen eingearbeitet.</p> <p>Initiatives Verhalten scheint gefördert zu werden.</p> <p>Eine allgemeine positive Fehlerkultur ist aufgrund der vorliegenden Daten nicht herauszuarbeiten und wird daher hier nicht bewertet.</p>	
Konflikt	<p>Misserfolge, Fehler und Ängste werden offen angesprochen, um Konflikte zu deeskalieren und so dialogorientierte Kommunikation zu ermöglichen und</p>	<p>Kritik kann offen geäußert werden und wird auch konstruktiv behandelt. Ein Manko besteht in der proaktiven Ansprache von Problemen vonseiten des Unternehmens (siehe</p>	

	konstruktive Atmosphäre als Basis für Innovation und Erfolg zu schaffen.	Fragestellung 5, L3)	
Diversity	Das Unternehmen fördert – unterstützt wiederum durch dialogorientierte Kultur – die Vielfalt der Kulturen und sieht diese als Basis von erfolgreichen Innovationen. Das Unternehmen berücksichtigt auch in der Kommunikation die unterschiedlichen Anforderungen.	Philips unterstützt als internationales Unternehmen die Vielfalt der Kulturen und nimmt in der Kommunikation Rücksicht auf die unterschiedlichen Anforderungen. Hier sind vor allem die Art der Kommunikation als auch sprachliche Adaptierungen auf regionale Bedürfnisse (Bsp.: Mitarbeiterumfrage) hervorzu streichen.	✓
Flexibilität	Das Unternehmen unterstützt den Ansatz der Worklife Balance, schafft kommunikative Rahmenbedingungen (Spielregeln) und ermöglicht den Zusammenhalt der Systemteilnehmer untereinander durch eine dialogorientierte Kommunikation.	Philips bietet seinen Mitarbeitern einen Worklife Balance Ansatz und ermöglicht es, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen. Philips unterstützt und lebt eine offene Kommunikationskultur.	✓

#### 11.4. Gap-Analyse und mögliche Optimierungen

##### Werkzeuge

Philips setzt dem Trend der Zeit entsprechend sehr stark auf elektronische Medien für die Informationsvermittlung und auf soziale Events wie auch auf die Mitarbeiterzeitung hinsichtlich der emotionalen Bindung und liegt hier sehr nahe der Best Practice. Die Mitarbeiterumfrage hat aber Optimierungspotenzial hinsichtlich Formulierung und Selektion der Botschaften als auch beim Informationszugang und der Abstimmung der Medien untereinander ergeben.

### Inhalte der Internen Kommunikation

Philips vermittelt als Unternehmen den Mitarbeitern die Marke *Philips* an sich und auch die Unternehmenswerte. Ein Gap besteht aber bei der Vermittlung des aktuellen Status Quo als auch der zukünftigen Vision, also der Frage nach dem zukünftigen Weg. Hierzu ist natürlich anzumerken, dass Philips als Gesamtkonzern einen sehr starken Schwenk in der Marktpositionierung und beim Gesamtportfolio hinter sich hat. Philips hat sich einerseits von einem Mischkonzern zu einem auf drei Säulen fokussierenden Konzern und von einem techniklastigen Industriekonzern zum kundenorientierten und dienstleistungsbedachten Industriekonzern hin entwickelt. Dies erfordert für die Interne Kommunikation eines internationalen Konzerns mit über 130.000 Mitarbeitern eine enorme Kraftanstrengung und dies spiegeln auch die hier angeführten Kritikpunkte der Mitarbeiter wieder. Gesamt gesehen kann angemerkt werden, dass der Schwenk grundsätzlich geglückt ist und nun die kommunikative Detailarbeit mit den Mitarbeitern gefördert werden muss.

### Kontrolle

Ein klares Manko besteht nach der Gegenüberstellung bei der Zieldefinition und der Überprüfung derselben. Informationen werden in das Unternehmen zwar *eingekippt*, die Auswirkungen aber nur bedingt bis gar nicht gemessen. Es gibt zwar eine regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragung, eine detaillierte Analyse von Ursache und Wirkung ist aber nicht möglich.

### Konflikt

Die Unternehmenskultur von Philips beinhaltet einen sehr positiven und konstruktiven Umgang mit Kritik von Mitarbeitern. Kritik wird aber nicht nur entgegen genommen, sondern auch analysiert und fließt gegebenenfalls als identifiziertes Verbesserungspotenzial in die operative wie auch strategische Arbeit zurück. Ein Manko besteht aber in der proaktiven Ansprache von Problemen durch das Management. Mitarbeiter werden zwar generell als mündige Teilnehmer des Systems Unternehmen gesehen und auch als solche behandelt. Bei der proaktiven Ansprache von Problemen scheint es aber eine massive Unsicherheit vonseiten der Führungsebene zu geben, ob dies den Mitarbeitern zugemutet werden kann und soll.

Gesamt gesehen ergibt die Analyse von Philips ein Bild einer Organisation, die grundsätzlich dialogorientiert ausgerichtet ist, die offene Kommunikation fördert und

auch lebt. Was eindeutig fehlt, ist ein besser definierter Rahmen mit entsprechenden Zielen und Spielregeln, der einerseits ein Kommunikationscontrolling für die Interne Kommunikation und damit verbunden eine optimierte Steuerung und andererseits noch mehr Mut zur Offenheit und damit zur Innovation ermöglicht. Gerade in Zeiten von massiven Umbrüchen und Veränderungen, wie es das Unternehmen Philips derzeit erlebt, führt das Verschweigen von Problemen und fehlenden Ziel-formulierungen zu Unsicherheit innerhalb des Systems und damit zu Ressourcenbindung, die bei der Innovationskraft fehlt.

### 11.5. Beantwortung der Forschungsfragen zur Umsetzung

Wie kann das Gap zwischen Best Practice und Status Quo überwunden und erfolgreich umgesetzt werden?

*Wie sind die Rahmenbedingungen für den internen Kommunikationsprozess zu definieren?*

Die Fallstudie hat gezeigt, dass die vorab angeführten Rahmenbedingungen umso wichtiger werden, je größer das System *Unternehmen* wird. Die Führungsebene eines internationalen Konzerns entrückt trotz flacher Strukturen allein aufgrund der Größe räumlich wie auch organisatorisch. Da der direkte Kontakt fehlt, steigt die Unsicherheitszone (siehe dazu auch Punkt 6.4), was Mitarbeitern an Themen und vor allem an ehrlich ausgesprochenen Problemen zugemutet werden kann. Hier kann ein klar definierter Rahmen, der sich letztendlich in der Unternehmenskultur widerspiegelt, helfen, Unsicherheiten abzubauen, da die Teilnehmer des Systems, also die Mitarbeiter, Botschaften und Äußerungen einfacher aufnehmen. Ein gemeinsames soziales Umfeld im Sinne einer gelebten Unternehmenskultur (Beziehungsebene und übereinstimmende Kognitionen, siehe dazu auch Noelle Neumann, Schulz und Wilke 2002) hilft, die übermittelnden Informationen im Sinne des Senders optimierter zu decodieren und vor allem zu interpretieren. Die Rahmenbedingungen sind systemabhängig und definieren sich über Inhalt und Ausrichtung des Systems *Unternehmen*.

*Wie kann Interne Kommunikation zwischen Management und Mitarbeiter vermitteln und als Instrument des gemeinsamen Erfolges verwendet werden?*

In Anknüpfung an obigen Punkt schaffen die definierten Rahmenbedingungen die Basis für einen gemeinsamen Erfolg. Interne Kommunikation als Instrument integriert alle Teilnehmer des Systems, also Führungsebene wie auch Mitarbeiter, auch auf der Beziehungsebene in das System. Laut Luhmann ist es auch für die Führungsebene nicht möglich außerhalb des Systems zu stehen, da sie ja Bestandteil desselben sind (vgl. dazu Punkt 6.3). Aus der emotionalen Perspektive gesehen, sind sie das aber oft nicht. Daher kann die Interne Kommunikation hier vermitteln. Viele Unternehmen und vor allem die Dienstleistungsorientierten leben durch und von ihren Mitarbeitern. Und nur durch den richtigen Einsatz und die Steuerung der Internen Kommunikation kann zu starkes Wettbewerbsdenken und damit ein oft folgendes *Silodenken* vermieden werden. Leistungsorientierung ist durchaus positiv und notwendig. Ein System darf sich aber nicht in unabhängig agierende Systeme spalten, da der gemeinsame Erfolg dadurch gefährdet ist. Diese Teilung kann sich in Management gegen Mitarbeiter oder Abteilung gegen Abteilung widerspiegeln. Interne Kommunikation kann einerseits diese Teilung verhindern und andererseits durch Dialogorientierung eine lernende Organisation und daraus wiederum abgeleitet Innovation schaffen. Dies führt letztendlich zumindest zu einer Basis für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Dies wird umso wichtiger, je komplexer und unkontrollierbarer die externen Einflussfaktoren auf die Umwelt des Systems per se sind (siehe dazu auch Punkt 9.1.2).

*Wie sind Prozesse für die Interne Kommunikation zu gestalten und wie werden die Mitarbeiter bestmöglich davon in Kenntnis gesetzt?*

Erkenntnis der hier vorliegenden Ausführungen ist, dass eine formale Prozessgestaltung nur für den strukturierten Part der Internen Kommunikation möglich ist, also die Übermittlung von fachlichen Informationen (siehe dazu auch die Fallstudie). Diese Übermittlung muss nach Grimm (vgl. Grimm 2008) aber quasidialogisch und nicht persuasiv erfolgen. Für die informelle Kommunikation kann der bereits diskutierte Rahmen geschaffen werden. Hier gilt es allgemeine Spielregeln zu formulieren. Eine weitere Erkenntnis ist, dass Mitarbeiter nicht nur einfach in Kenntnis gesetzt werden dürfen, sondern sowohl Prozesse als auch vor allem die Spielregeln mit erarbeiten, vielmehr sogar noch, dass die Spielregeln aus dem

System herauskommen. Die Formulierung erfolgt dabei unter Begleitung eines *Facilitators*.

*Was ist bei der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie in der Internen Kommunikation zu beachten und wie ist diese bestmöglich umzusetzen?*

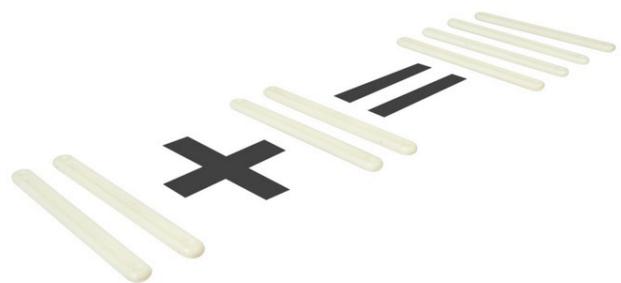
Eine Multi-Channel Strategie impliziert bereits eine Abstimmung der Medien. Darüber hinaus gilt es, eine Klassifizierung der eingesetzten Medien in *Information* und *Emotion* zu treffen und die Inhalte sowie die Gestaltung derselben daraufhin abzustimmen (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 2 & 3, Fragestellung 4.1).

Die Informationsebene sollte dabei die verschiedenen Zielgruppen innerhalb der Mitarbeiter berücksichtigen, und um eine Informationsüberflutung zu vermeiden, eine entsprechende Selektion abhängig von der Relevanz zu treffen. Die Emotionsebene muss das Ziel verfolgen, eine soziale Identität und damit den Nährboden für den Dialog zu schaffen (vgl. dazu Punkt 7.1) und somit die Mitarbeiter zu motivieren für das und am Unternehmen zu arbeiten. Motivation wird auch von den Experten als Erfolgsfaktor und Möglichkeit eingestuft, das System *Unternehmen* an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen (vgl. dazu Expertenbefragung nach Delphi, Runde 1, Fragestellung 3).

Der Informations- wie auch der Emotionsebene gemein ist dabei die Dialog-orientierung und somit die Motivation bei der Gestaltung der Medien mitzuwirken als auch Inhalte miteinzubringen.

## Abschnitt 5: Ergebnis

---



## 12. Diskurs der Arbeitshypothese

Die zentrale Hypothese wurde, wie folgt, definiert.

**Im Rahmen der Unternehmenskommunikation eines vordergründig im Dienstleistungssektor angesiedelten Unternehmens ermöglicht, nur das dialogische Prinzip in Abgrenzung zu monologischen Kommunikationsstrukturen die Interne Kommunikation eines Unternehmens als positiven Erfolgsfaktor im Sinne des wirtschaftlichen Erfolges zu nützen.**

Die vorab formulierten und beantworteten Forschungsfragen, die letztlich zur Arbeitshypothese geführt haben, haben gezeigt, dass die Umwelt, in der sich das System *Unternehmen* bewegt, zunehmend globaler und damit komplexer sowie schneller wird. Die globale Wirtschaft und ihre Akteure verändern sich in ihrem Kern immer mehr von einem produktionsdominierten hin zu einem wissensbasierten Regelkreis. Auch die Organisationsmodelle zeigen eine Veränderung weg von einer sinnentleerten Zerteilung der Arbeitsschritte und der damit verbundenen hohen Spezialisierung im Sinne Taylors hin zu einer sich selbst gestaltenden und ständig lernenden Organisation. Sowohl die theoretischen Ableitungen als auch Sekundär- und Primärforschung haben gezeigt, dass eine rein monologisch persuasiv orientierte Kommunikationskultur in einem Unternehmen weder den gesellschaftlichen noch den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht wird und somit nicht zum wirtschaftlichen Erfolg führen kann. Dies vor allem in Lebenswelten wie Österreich, das als Synonym für sogenannte westliche Gesellschaften und dem damit verbundenen Entwicklungsstand, dienen soll. Diese Lebenswelt hat die Maslow'sche Bedürfnispyramide erklimmen und befindet sich in der Phase der Selbstverwirklichung und Sinnfrage. Der mündige Mensch und Bürger, der also das Warum und den Sinn seines Tuns hinterfragt, ist gleichzeitig auch Mitarbeiter oder Führungskraft eines Unternehmens und damit Teilnehmer des Systems *Unternehmen*. Eine rein monologisch persuasiv orientierte Unternehmenskultur wird also nicht nur nicht gerecht, sondern verhindert vielmehr den langfristigen Erfolg.

Der Dialog als Basis der Internen Kommunikation eines Unternehmens schafft die Basis für eine Denkart, die den täglichen Umgang der Akteure miteinander nicht als ständigen Konkurrenzkampf sondern als Möglichkeit sieht, voneinander zu profitieren

und auf gemeinsames Wissen aufzubauen. Dies ist wiederum die Basis für Innovation und damit für Weiterentwicklung. Weiters bietet Dialog die Basis geistiger Flexibilität und damit mehr Offenheit für die ständigen Veränderungen einer globalisierten Welt. Und letztlich schafft Dialog Vertrauen, um andere an der Entwicklung und Führung des Systems *Unternehmen* mitwirken zu lassen. Ellinor und Gerard schreiben dazu: „Die neue Naturwissenschaft weist in der Tat darauf hin, dass geteilte Führungsverantwortung absolut notwendig ist, wenn wir uns den mannigfachigen, komplexen und systemischen Problemen unserer Zeit stellen wollen. Der Dialog ist ein Prozess, der auch für diese Aufgabe maßgeschneidert ist“ (Ellinor / Gerard 2000: 25).

Um den Dialog im Unternehmen zu etablieren, ist aber auch ein Rahmen zu schaffen (vgl. Schick 2005), der eine dialogorientierte Unternehmenskultur ermöglicht. Nur wenn ein solcher Rahmen und die damit verbundenen Spielregeln eines täglichen Miteinanders geschaffen werden, kann von Dialog als positivem Erfolgsfaktor gesprochen werden. Die hier angesprochenen Spielregeln implizieren auch klare Verantwortlichkeiten und Funktionsbeschreibungen sowie klar definierte Ziele. Nur dann kann der Dialog als Erfolgsfaktor gemessen und im wirtschaftlichen Kontext beurteilt werden.

Dialogische und monologische Kommunikationsstrukturen sind auch nicht in einem entweder-oder-Kontext zu sehen, sondern der Monolog – im Sinne eines quasi-dialogischen Ansatzes nach Grimm (vgl. Grimm 2008) gesehen – ist ein Instrument des Dialoges. Ein Instrument, das dialogisch erarbeitete Entscheidungen in das System Unternehmen rasch hineinträgt, durch die vorab geschaffene Akzeptanz zielverhindernde Diskurse vermeidet und somit wiederum mehr Ressourcen für dialogorientierte Kommunikation und neues Lernen schafft. Damit schließt sich der Regelkreis, sodass langfristig wirtschaftlicher Erfolg nur durch Innovation entstehen kann. Somit wird die Arbeitshypothese als bestätigt angesehen.

## **Literaturverzeichnis / Anhang**

---



### 13. Literaturverzeichnis

- Abrams, Dominic / Hogg, Michael A. (1990):** An introduction to the social identity approach. In: Abrams Dominic / Hogg, Michael A. (Hg.), Social Identity Theory: Constructive and critical advances. Hertfordshire, Harvester: Wheatsheaf, S.1-9
- Alvesson, Mats (2004):** Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. In: Findarticles.com: Gale
- Apel, Karl-Otto. (1999):** Openly strategic uses of language: A transcendental-pragmatic perspective (a second attempt to think with Habermas against Habermas). In: Dews, Peter (Hg.), Habermas: A critical reader, Oxford: Blackwell, S.272–290
- Berg, Hermann-J. / Kalthoff-Mahnke, Michael (2008):** Der Kit des Unternehmens, Interview mit Franz Klöfer, In: Berg, Hermann-Josef/Kalthoff-Mahnke, Michael/Wolf, Eberhard (Hg.) Jahrbuch Interne Kommunikation 2008. Perspektiven der Internen Kommunikation. Die Besten – Mitarbeiterzeitungen und –zeitschriften in Deutschland, Dortmund: Edition Inkom
- Beger, Rudolf / Gärtner, Hans-Dieter / Mathes, Rainer (1989):** Unternehmenskommunikation. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH
- Berghaus, Margit (2004):** Luhmann leicht gemacht. Köln: Böhlau Verlag
- Berghoff, Hartmut (2000):** Einführung in die Geschichte der internen Kommunikation. In: Wischermann, Clemens/Borscheid, Peter/Ellerbrock, Karl-Peter (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert: neue Wege der Unternehmensgeschichte. Dortmund: Ges. für Westfälische Wirtschaftsgeschichte, S.169–172
- Beucke-Galm, Mechtilde (2001):** Die Bedeutung von Dialog in Unternehmen. In: OE – Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/2001
- Beucke-Galm, Mechtilde (2003):** Wie kommt das Neue in die Welt? Dialog in der Strategieentwicklung. In: Lobnig, Hubert/Schwendenwein, Joachim/ Zvacek, Liselotte (Hg.): Beratung der Veränderung – Veränderung der Beratung, Neue Wege in Organisationsberatung, Training und der Gestaltung sozialer Systeme. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Blanz, Mathias (1998):** Wahrnehmung von Personen als Gruppenmitglieder:

Untersuchungen zur Salienz sozialer Kategorien. Münster: Texte zur Sozialpsychologie Bd. 4

**Bohm, David / Factor, Donald / Garrett Peter (1991):** Dialogue – A Proposal, In: [http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue\\_proposal.html](http://www.david-bohm.net/dialogue/dialogue_proposal.html), zugegriffen am 18.4.2008, 15:33 Uhr

**Bohm, David / Peat, David F. (2000):** Science, Order and Creativity. London: Ruthledge

**Bohm, David (Lee, Nichol, Hg.) (2005):** Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Aus dem Englischen von Anke Grube. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH

**Buber, Martin (1965):** Ich und Du. In: Buber, M.: Das dialogische Prinzip. Heidelberg: Lambert Schneider

**Buber, Martin (1978):** Urdistanz und Beziehung. Heidelberg: Lambert Schneider

**Burkart, Roland (2002):** Kommunikationswissenschaft (4. Auflage). Wien: Böhlau Verlag

**Burkart Roland / Hömberg Walter (2004):** Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung (3. Auflage). Wien: Wilhelm Braumüller Universitäts-Verlagsbuchhandlung

**Burgstahler, Helga (2001):** Erfolgsfaktor Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Hohenheim: Studie, S. 9–10, 47-103

**Capozza, Dora (Hg.) (2000):** Social identity processes: trend in theory and research. London

**Cissna, Kenneth N./ Anderson, Rob (1994):** Communication and the ground of dialogue. In: Anderson, Ron / Cissna, Kenneth N. / Arnett Ronald C. (Hg.), The reach of dialogue: Confirmation, voice, and community. Cresskill: Hampton Press, S.9–30

**Dörfel, Lars (Hg.) (2007):** Interne Kommunikation. Die Kraft entsteht im Maschinenraum, Berlin: scm c/o prismus GmbH

**Ellinor, Linda / Gerard, Glenna (2000):** Der Dialog im Unternehmen. Inspiration, Kreativität, Verantwortung. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung

**Friedschröder, Thomas (2005):** Spielanleitung für Netzwerker. Wien: Facultas Verlag

**Grimm, Jürgen(1999):** Fernsehgewalt. Zuwendungsattraktivität-Erregungsverläufe-sozialer Effekt. Zur Beforschung am Beispiel von Gewaltdarstellungen. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

**Grimm, Jürgen (2001):** A-Moral, Anti-Moral, zügelloseMoral. Zu normativen

Aspekte von Daily Talks. In: tv diskurs, H.17, Juli, S.50-57.

**Grimm, Jürgen (2007a):** Kommunikationswissenschaftliche

Konzepte der Unterhaltung 1, Wien: Vorlesung am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft

**Grimm, Jürgen (2007b):** Unterhaltungsforschung 2: Talkshows als unterhaltungsbasierter Orientierungsservice. Wien: Vorlesung am Institut für Publizistik und Kommunikationswissenschaft

**Grimm, Jürgen (2008):** Medienwirkungsforschung. In: Sander, Uwe /Hugger, Kai-Uwe/Gross, Friederike (Hg.): Handbuch Medienpädagogik. – Wiesbaden: VS Verlag, S.314-327.

**Hahn, Dietger (2001):** PuK - Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Controllingkonzepte. Wiesbaden: Gabler

**Häder, Michael/Häder Sabine (1994):** Die Grundlagen der Delphi-Methode. Ein Literaturbericht. ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 94/2 vom März 1994, In: [http://www.uni-leipzig.de/~kmw/so/3-60/2005/Methodenliteratur\\_Delphi.pdf](http://www.uni-leipzig.de/~kmw/so/3-60/2005/Methodenliteratur_Delphi.pdf), zugegriffen am 14. August 2006

**Hartkemeyer M. & J.F., Freemann Dhurity L. (2006):** Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialoges. Stuttgart: Klett Cotta

**Hegner, Ingolf Thorsten (2001):** Interne Kommunikation dargestellt am Beispiel ausgewählter Medien: Mitarbeitermagazin, Business-TV und Intranet als integrale Bestandteile der internen Kommunikation - eine Untersuchung zur Optimierung der Kommunikation in der Bayerischen HypoVereinsbank AG. München: Dissertation, Universität München

**Hermann, Andrew F. (2008):** Kierkegaard and Dialogue: The Communication of Capability. In: Communication Theory 18/2008. Hoboken/New Jersey: Blackwell Publishing

**Hintersteiner, Eva (2006):** Willkommen im Bereich Country Organization. In: Philips Intranet – URL - [http://www.pat.philips.com/apps/a\\_dir/e1218401.nsf/pages/co?opendocument&buttonid=56E3BE3EEB73F0F0C12570BC004914AF](http://www.pat.philips.com/apps/a_dir/e1218401.nsf/pages/co?opendocument&buttonid=56E3BE3EEB73F0F0C12570BC004914AF), Wien, zugegriffen am 12.Juli 2006

**Horx, Matthias (2005):** Der Gesundheitssektor im Wandel. Wien: Vortrag, Expertenkonferenz der Competence Center Health Care GmbH

**IGF, Institut für Grundlagenforschung GmbH (2005):** Studie: Ungenütztes

- Potenzial für Corporate Communications, Bestandsaufnahme zur internen Kommunikation in den österreichischen Unternehmen, Wien, In:  
<http://www.igf.at/documents/Presse/Presseinfo-Kommunikation.pdf> ,  
zugegriffen am 31. Juli 2007
- IGF, Institut für Grundlagenforschung GmbH (2006):** Studie: Konfliktpotential in Österreichs Unternehmen nimmt zu, Wien, In: :  
[http://www.vmoe.at/show\\_content2.php?s2id=289](http://www.vmoe.at/show_content2.php?s2id=289) zugegriffen am 16.11.2006
- Kalmus, Michael (1995):** Produktionsfaktor Kommunikation - Zielgruppe unbekannt? Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- Karmasin, Helene (2007):** Der Kunde der Zukunft. Vösendorf: Vortrag, Elektrofach handelstagung
- Kim, Joohan / Kim, Eun Joo (2008):** Theorizing Dialogic Deliberation: Everyday Political Talk as Communicative Action and Dialogue. In: Communication Theory 18/2008. Hoboken / New Jersey: Blackwell Publishing
- Klöfer, Franz (2003):** Mitarbeiterführung durch Kommunikation. In: Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich (Hg.): Erfolgreich durch interne Kommunikation, München/ Unterschleißheim, S.21–108
- KPC (2007):** Lean Management: In  
<http://www.kpc-engineering.de/de/g/lean-management.htm>, zugegriffen am 5. Jänner 2007
- Lasswell, Harold D. (1948):** The structure and Function of Communication in Society. In: Bryson, Lyman (Hg.): eh Communication of ideas, New York, zitiert aus Fischer Lexikon, Publizistik, Massenkommunikation
- Laux, Helmut / Liermann, Felix (2005):** Risiko, Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebs- wirtschaftslehre. Berlin: Springer-Verlag
- Link, Jörg / Gerth, Norbert / Eckart, Voßbeck (2000):** Marketing Controlling. München: Vahlen
- Mast, Claudia (2008):** Schon satt? Neue Herausforderungen für die Interne Kommunikation. In: Berg, Hermann-Josef/Kalthoff-Mahnke, Michael/Wolf, Eberhard (Hg.): Jahrbuch Interne Kommunikation 2008. Perspektiven der Internen Kommunikation. Die Besten – Mitarbeiterzeitungen und – zeitschriften in Deutschland. Dortmund: Edition Inkom
- Mayring, Philipp / Gläser-Zikuda, Michaela (Hg.) (2005):** Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Basel: Beltz Verlag
- Meier, Philip (2002):** Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der

- Hauszeitung bis zum Internet. Zürich: Orell Füssli
- Meier, Philip (2005):** Trendwende in Sicht. Zur Veränderung der Internen Kommunikation in der Schweiz. In: Berg, Hermann-Josef/Kalthoff-Mahnke, Michael/Wolf, Eberhard (Hg.): Jahrbuch Interne Kommunikation 2005. Perspektiven der Internen Kommunikation. Die Besten – Mitarbeiterzeitungen und –zeitschriften in Deutschland. Dortmund: Edition Inkom
- Mummendey, Amélie (1985):** Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität. In: Frey, D., Irle, M. (Hg.): Gruppen- und Lerntheorien, Band 2, Stuttgart: S.185-216.
- Neef, Andreas / Schroll, Willi (2006):** Was ist dran? Web 2.0 – Teil 2. In: [www.z-punkt.de/fileadmin/be\\_user/D\\_Publikationen/D\\_Arbeitspapiere/Web\\_2.0\\_-\\_Teil\\_2.pdf](http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Arbeitspapiere/Web_2.0_-_Teil_2.pdf)
- Noelle-Neumann, Elisabeth / Schulz ,Winfried / Wilke, Jürgen (Hg.) (2002):** Fischer Lexikon, Publizistik, Massenkommunikation, Frankfurt am Main
- Philips Unternehmenskommunikation (2007):** Philips in Österreich, Unternehmensprofil. In: Philips Österreich Homepage, Wien, zugegriffen am 31.Juli 2007, URL- <http://www.philips.at/about/article-14181.html>
- Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (2005):** Organisation. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart: Schäfer-Pöschl
- Piwinger, Manfred / Porak, Victor (Hrsg) (2005):** Kommunikationscontrolling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler
- Piwinger, Manfred / Zerfaß Ansgar (2007):** Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hg). Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler
- Poulos, Christopher N. (2008):** Accidental Dialogue. In: Communication Theory 18/2008. Hoboken / New Jersey: Blackwell Publishing
- Pütz, Horst (2005):** Auf die Wirkung kommt es an. Messen und Steuern der Internen Kommunikation, In: Jahrbuch Interne Kommunikation 2005. Die Besten – Mitarbeiterzeitungen und –zeitschriften in Deutschland. Perspektiven der Internen Kommunikation. Dortmund: Inkom Grand Prix Büro
- Quirke, Bill (2000):** Wertbestimmung von Kommunikation. In: PR-Guide-Online URL – <http://www.prforum.de/onlineb/p201204.htm>, übernommen aus Burgstahler (2001)
- Rusch, Gerhard (2004):** Die kommunikative Performance von Unternehmen. Von

- den Instrumenten zum System der internen Kommunikation, In: Berg, Hermann-Josef/Kalthoff-Mahnke, Michael/Wolf, Eberhard (Hg.): Die Besten – Mitarbeiterzeitungen und –zeitschriften in Deutschland. Perspektiven der internen Kommunikation. Dortmund: Medienhaus Dortmund
- Salaquarda, Martha (2008):** Dialog nach Innen: Interne Kommunikation als entscheidender Faktor zur Mitarbeiteridentifikation und zum Unternehmenserfolg. Eine emprische Untersuchung am Beispiel Philips Austria GmbH. Wien: Masterthesis am bfi Wien
- Schachtner, Dirk (2002):** Die Beziehung zwischen werbungtreibenden Unternehmen und Werbeagentur. Wiesbaden: Gabler
- Schick, Siegfried (2005):** Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Schmidt, Siegfried J. (2000):** Kommunikation über Integrierte Unternehmens-Kommunikation. In: Bruhn, Manfred/Schmidt, Siegfried J./Tropp, Jörg (Hg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, S.121–141
- Schreyögg, Georg (2003):** Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler
- Schuhmann, Ulrich (2007):** Interne Manager oder Betriebsjournalist? In: Dörfel, Lars (Hg.), Interne Kommunikation. Die Kraft entsteht im Maschinenraum. Berlin: scm c/o prismus GmbH
- Schulz von Thun, Friedemann (2001):** Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Hamburg: Rowohlt
- Senge, P. M. (1990):** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency-Doubleday
- Software-Kompetenz.de (2006):** Wissensdatenbank: Delphi-Methode In: <http://www.software-kompetenz.de/?4786>, zugegriffen am 14. August 2006
- Spremann, Klaus (1990):** Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5/6 (60). Wiesbaden: Gabler, S.561-586
- Tajfel, Henri / Turner, John C. (1986):** The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Worchel, Stephen / Austin, William G. (Hg.), Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall, S.7-24
- Tanos, Verena (2004):** Zusammenwachsen durch interne Public Relations? Überlegungen zur internen Kommunikation als wesentliche Größe des

Unternehmenserfolgs am Beispiel der ORF-Enterprise. Wien: Master-Thesis im Rahmen des Universitätslehrganges für Öffentlichkeitsarbeit

**Taylor, Frederick W. (1913):** Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (Übersetzung aus dem Englischen). München

**Turner, John C. (1982):** Towards a cognitive redefinition of the social group, In: Tajfel, Henri (Hg.): Social identity and intergroup relations). Cambridge: University Press, S.15-40

**Turner, John C. (1987):** A Self-Categorization Theory. In: Turner, John C. / Hogg, Michael A /Oakes, Penelope J./Reicher, Stephen D./Wetherell, Margaret S. (Hg.): Rediscovering the Social Group. Hoboken / New Jersey: Blackwell Publishing, S.42-67

**Valek, Astrid (2005):** PR Konzept, Erfolgsfaktor Interne Kommunikation dargestellt am Beispiel der Skandia Austria Holding. Wien: Master-Thesis im Rahmen des Universitätslehrganges für Öffentlichkeitsarbeit

**Volkmann, Martin (2006):** Delphi-Methode, In:  
[http://rpkhome.mach.uni-karlsruhe.de/~paral/MAP/ndelphi\\_methode\\_b.html](http://rpkhome.mach.uni-karlsruhe.de/~paral/MAP/ndelphi_methode_b.html), zugegriffen am 14. August 2006, 12:25

**Watzlawick, Paul et al. (2003):** Menschliche Kommunikation. Formen – Störungen – Paradoxien. Bern: Verlag Hans Huber

**Weis, Hans-Christian (1995):** Marketing. Ludwigshafen: Kiehl Verlag

**White, William J. (2008):** The Interlocutor's Dilemma: The Place of Strategy in Dialogic Theory, In: Communication Theory 18/2008. H Hoboken/New Jersey: Blackwell Publishing

**Witting, Christine (2005):** Interne Kommunikation mit Hilfe des Intranet – ein Konzeptentwurf für die Skidata AG. Wien: Master-Thesis im Rahmen des Universitätslehrganges für Öffentlichkeitsarbeit

**Zeidler, Gerhard (2006):** Delphi '98, Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik, Methodik und Statistik der Delphi-Befragung, In: <http://www.bildungsserver.de/db/mlesen.html?Id=15643>, zugegriffen am 14. August 2006, 12:30

**Zink, Manfred (1995):** Mit System. In: Deutsche Gesellschaft für Systemische Organisationberatung e.V., 4. Jahrgang, Ausgabe 3/1995. Berlin

**Z\_punkt GmbH (2007):** Arbeitspapier: Die 20 wichtigsten Megatrends, Essen Inwww.z-punkt.de, zugegriffen am 24. Juli 2007, 16:05, URL - [http://www.z-punkt.de/fileadmin/be\\_user/D\\_Publikationen/D\\_Arbeitspapiere/Die\\_20\\_wichtigsten\\_Megatrends\\_x.pdf](http://www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Arbeitspapiere/Die_20_wichtigsten_Megatrends_x.pdf)

## 14. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Interne Unternehmenskommunikation.....	8
Abbildung 2: Sender-Rezipient-Modell nach Schramm.....	24
Abbildung 3: Sozialkapital als Bindglied immateriellen Vermögens nach Piwinger und Porak 2005 .....	28
Abbildung 4: Basis des Dialoges .....	52
Abbildung 5: Interaktion zwischen Organisation, Wirtschaftszyklen und Kommunikation, eigene Darstellung, abgeleitet von einer Präsentation von Horx.....	55
Abbildung 6: Arten von Informationsasymmetrien (Quelle: Schachtner 2002) .....	64
Abbildung 7: Ablaufschema einer Delphibefragung, (Quelle: Link 2000: 87) .....	90
Abbildung 8: Willkommensseite der Onlineumfrage .....	97
Abbildung 9: Geschlechterverteilung der Experten, 1. Runde.....	99
Abbildung 10: Altersschnitt der Experten, 1. Runde .....	99
Abbildung 11: Ausbildungsstand der Experten, 1. Runde .....	100
Abbildung 12: Durchschnittliche Berufserfahrung der Experten, 1. Runde.....	100
Abbildung 13: Funktion im eigenen Unternehmen der Experten, 1. Runde.....	101
Abbildung 14: Branchenzugehörigkeit der Experten, 1. Runde.....	101
Abbildung 15: Ergebnisse der Frage 3.1 (b) der 1. Runde.....	145
Abbildung 16: Ergebnisse zur Frage 4 der 1. Runde .....	146
Abbildung 17: Ergebnisse zur Frage 4.2 der 1. Runde .....	147
Abbildung 18: Ergebnisse zu Frage 5.2 der 1. Runde .....	148
Abbildung 19: Kommunikationsflüsse zwischen Kommunikatoren.....	185
Abbildung 20: Mission Statement der Philips Austria GmbH.....	215
Abbildung 21: Ziele der Philips Austria GmbH.....	216
Abbildung 22: Kommunikationsfluss bei Philips.....	217
Abbildung 23: Darstellung Kommunikationstools innerhalb der Philips- Matrixorganisation basierend auf dem Gespräch mit Beate McGinn, Juli 2006 .....	219
Abbildung 24: Auszug aus dem Philips Intranet, Bericht zur ethics hotline .....	224
Abbildung 25: Darstellung der Erwartungshaltung von Veränderung basierend auf einer Grafik von Salaquarda 2008 .....	234

## 15. Anhang

### 15.1. Fragebogen 1. Runde der Experten-Diskussion

Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion <br>Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation

20.05.08 08:25

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 1/4

0%

**Herzlich willkommen,**

zur Online-Expertendiskussion "Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor" im Rahmen meiner Dissertation zum gleichnamigen Thema.

An dieser Stelle schon **vielen Dank** für Deine / Ihre Bereitschaft mich bei meiner Arbeit zu unterstützen und als Experte / Expertin zur Verfügung zu stehen.



Bitte nimm Dir / nehmen Sie sich gerade für die offenen Fragestellungen entsprechend Zeit (in der 1. Runde ca. 1 Stunde), da Qualität und Umfang aller Antworten über die Qualität der Diskussion in weiterer Folge entscheidet.

**Die Deadline für die 1. Runde ist Freitag, der 30. November 2007, 12:00 Uhr.** Danach wird die erste Runde ausgewertet.

Für Rückfragen stehe ich jederzeit unter meiner Mobilnummer (+43 664 813 12 29) oder unter der weiter unten angegebenen eMail-Adresse zur Verfügung.

Nochmals vielen Dank für Deine / Ihre Zeit und ich werde mich auch nach Abschluss der Diskussion mit einem guten Tropfen oder einem gemeinsamen Bier revanchieren.

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

*P.S.: Auch wenn ich viele der ExpertInnen persönlich kenne, so doch nicht alle. D.h. ich werde der Einfachtheit halber im Rahmen der Befragung alle mit einem "Sie" ansprechen, was aber keinen Entzug des Du-Wortes bedeutet :-)*

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

#### Warum wird diese Expertendiskussion abgehalten?

Diese Expertendiskussion wird im Rahmen meiner Dissertation mit dem Thema „Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor“ durchgeführt. Die Ergebnisse der Diskussion sollen einerseits dazu dienen, von mir aufgestellte Hypothesen zu validieren, bzw. Trends aufzudecken.

#### Warum wurden Sie zur Expertendiskussion eingeladen?

Ich habe Sie aufgrund der derzeitigen beruflichen Funktion, des bisherigen Werdegangs und / oder der Ausbildung als Expertin / Experte für diese Umfrage identifiziert.

#### Was ist das Ziel der Expertendiskussion?

Innerhalb dieser Form der Expertendiskussion sollen folgende Punkte herausgearbeitet werden.

1. Identifizierung des strategischen Stellenwertes der internen Unternehmenskommunikation für ein Unternehmen und dessen Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.
2. Herausarbeiten von Trends in der internen Unternehmenskommunikation und den richtigen Einsatz von entsprechenden Maßnahmen, wie Mitarbeiterzeitung, Intranet, Events, etc.
3. Definition des Idealprozesses der internen Kommunikation als Best Practice (Vorbildprozess) für Unternehmen und deren bestehenden Prozesse zu diesem Thema.

### Wie funktioniert die Expertendiskussion?

Die Expertendiskussion wird nach der [Delphimethodik](#) über mehrere Diskussionsrunden durchgeführt. D.h. die Diskussion wird schriftlich und anonymisiert abgehalten. Anonym deshalb um übliche Emotionen innerhalb der persönlichen Diskussion auszuschalten. Die Diskussion wird über 3 bis maximal 5 Runden abgehalten. Mehrere Runden deswegen, um die Ergebnisse zu verdichten und klare Trends herauszuarbeiten. Es wird allerdings nicht davon ausgegangen, dass in allen Fragen ein Konsens erreicht werden kann.

### Wieviel Zeit wird diese Expertendiskussion in Anspruch nehmen?

Die erste Runde wird sicher die umfangreichste im Sinne des Zeitaufwandes, da die Daten erst einmal gesammelt werden. Die weiteren Runden dienen zur Diskussion dieser ersten Datensammlung, d.h. der Zeitfaktor wird immer mehr abnehmen.

Die Runden 4 und 5 dienen nur noch dazu, um unklare Fragestellungen bzw. offene Diskussionspunkte zu beleuchten. Die 5. Runde kann je nach Diskussionsstand unter Umständen überhaupt entfallen.

Letztlich wird sich die Diskussion von Mitte November bis Ende Jänner erstrecken, sodass der Zeitaufwand auch nicht auf einmal anfällt. Und allen ExpertInnen wird auch ausreichend Zeit für die Beantwortung zur Verfügung gestellt.

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

[Zurück](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 

[Weiter](#)

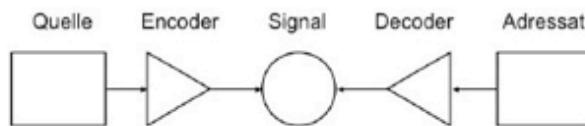
Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 2/4

25%

**1. Was bedeutet Kommunikation generell für Sie? \***

1.1 Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System, wie ein Unternehmen?

1.2 Definieren Sie bitte interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?

1.3 Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft senden und empfangen) eines Systems, wie ein Unternehmen?

2. Was bedeutet "Erfolg" für Sie? \*

2.1 Wie definiert sich heute, im Jahr 2007, **Erfolg** für ein Unternehmen?

2.2 Inwieweit beeinflußt die interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?

2.3 Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die interne Kommunikation eines Unternehmens?

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 3/4 50%

**3. Wie kann „ideale Kommunikation“ im Sinne einer positiven Kraft für ein Unternehmen definiert werden? \***

3.1 Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine „ideale Kommunikation“ zu ermöglichen?

3.1 Sollte interne Kommunikation strukturiert und vorgegeben oder in Form freier Kommunikation und Meinungsäußerung einfach stattfinden?

- Strukturiert und vorgegeben durch Unternehmensführung
- Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen
- Weder noch (keine Angabe)

3.2 Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu Ihrer Auswahl von Frage 3.1

**4. Wie wichtig sind die folgenden Instrumente für eine interne Unternehmenskommunikation? \***

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Unwichtig
Mitarbeiterzeitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwarzes Brett	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs im Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eMail von Management an MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne Newsletter per eMail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Videokonferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web Conferencing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eMail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmäßige Informationsveranstaltungen von Management an MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rundgang des Managements durch das Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weihnachtsfeier/ Sommerfest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsausflug	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offene Architektur (Großraumbüro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemütliche Gesprächckecke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Küche / Sozialraum / Kantine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaffeeautomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stehtische beim Kaffeeautomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.1 Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden?

4.2 Wer oder welche Abteilung sollte innerhalb eines Unternehmens für das Thema „interne Kommunikation“ verantwortlich sein?

- Geschäftsführung
- Marketing-Abteilung
- PR-Abteilung
- UnternehmenssprecherIn
- Eigene Stabstelle
- Betriebsrat
- Externe Agentur
- 

4.3 In welchen Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?

4.4 Welche Themen sollen innerhalb der internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion**  
**Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 4/4

75%

**5. Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? \***

5.2 Ist eine Messung der internen Kommunikation überhaupt sinnvoll?

- Ja       Nein

5.3 Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2

**6. Demografische Fragen**

Um die Rahmenbedingungen dieser Expertenbefragung im Rahmen meiner Arbeit besser klassifizieren zu können, bitte ich Sie noch um die Beantwortung der folgenden demografischen Fragen. Herzlichen Dank!

6.1 Was ist Ihr Geschlecht?

- Männlich  
 Weiblich

6.2 Wie alt sind Sie?

- unter 25  
 26-35  
 36-45  
 46-55  
 56-65  
 über 65

6.3 Was ist Ihre höchstabgeschlossene Ausbildung?

- Lehre / Handelsschule  
 Matura

- College
- Universität
- 

6.4 Wieviele Jahre an Berufserfahrung besitzen Sie?

- unter 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre
- 21 - 30 Jahre
- über 30 Jahre

6.5 Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?

- Geschäftsführung
- Mittleres Management
- Operative Tätigkeit

6.6 In welcher Branche sind Sie hauptsächlich tätig?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Personalberatung              | <input type="radio"/> Unternehmensberatung | <input type="radio"/> Werbe-/Kommunikationsagentur |
| <input type="radio"/> Lobbying                      | <input type="radio"/> Projektmanagement    | <input type="radio"/> Lehre / Ausbildung           |
| <input type="radio"/> Marketing / Strategie         | <input type="radio"/> Marktforschung       | <input type="radio"/> Dienstleistung - allgemein   |
| <input type="radio"/> Öffentlicher Bereich          | <input type="radio"/> Handel               | <input type="radio"/> Industrie - Consumer         |
| <input type="radio"/> Industrie - Investitionsgüter |  |  |

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 

[Absenden](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

## Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion Runde 1, Thema: Interne Unternehmenskommunikation

### Ende des Fragebogens



Vielen Dank für die Teilnahme an der ersten Runde der Expertendiskussion. Sie haben den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt. Die Auswertungen werden ca. 2-3 Wochen in Anspruch nehmen. Danach wird die zweite Runde starten, die vom Zeitaufwand bereits geringer sein wird.

**Bitte drucken Sie sich Ihre Antworten mit dem Button "Antworten drucken" am Ende der Seite aus und heben Sie sich diese als Gedankenstütze auf, um eine weiterführende und konsistente Diskussion in Bezug auf die kumulierten Ergebnisse in der zweiten Runde zu ermöglichen.**

Nochmals vielen Dank!

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

[Antworten drucken](#)

[Fenster schließen](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von **2ask** im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.



**Fragebogen: Diss A. Billasch, Interne Kommunikation, Delphi Runde 1 - Testergebnisse**



#### Zeitbedarf für das Beantworten der Umfrage:

Seite 1: 24 Sekunden  
Seite 2: 33 Sekunden  
Seite 3: 47 Sekunden  
Seite 4: 43 Sekunden  
Gesamtzeit: 147 Sekunden

#### Download der Ergebnisse für Excel:

Download der Ergebnisse: [excel.csv](#)

#### Download der Ergebnisse für SPSS:

Download der SPSS-Syntax: [syntax.sps](#)  
Download der zugehörigen Daten: [spssdata.csv](#) (benötigt)

#### Herunterladen der CSV-Dateien auf Ihren Rechner

Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf den Dateinamen und wählen Sie 'Ziel speichern unter'. Speichern Sie die Datei lokal auf Ihren Rechner.

#### Öffnen der CSV-Dateien in Excel

Öffnen Sie das Programm Microsoft Excel und klicken Sie auf den Menüpunkt 'Datei' und wählen Sie den Untermenüpunkt 'Öffnen' aus. Dadurch öffnet sich das Fenster zur Auswahl von Dateien. In diesem wählen Sie den Dateityp 'Alle Dateien' aus. Wählen Sie Ihre abgespeicherte Datei aus und öffnen Sie diese.

#### Herunterladen der SPSS-Dateien auf Ihren Rechner

Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf den Dateinamen und wählen Sie 'Ziel speichern unter'. Speichern Sie die Datei syntax.sps und spssdata.csv lokal im gleichen Verzeichnis auf Ihren Rechner.

#### Bitte beachten Sie beim Öffnen in SPSS folgendes:

Öffnen Sie die SPSS Datei durch Doppelklick oder aus SPSS heraus.  
Die syntax.sps-Datei darf nicht direkt über "Rechte Maustaste" -> "run" abgearbeitet werden.

## 15.2. Fragebogen 2. Runde der Experten-Diskussion

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion**  
**Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 1/4

0%

**Herzlich willkommen,**

zur 2. Runde der Online-Expertendiskussion "Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor" im Rahmen meiner Dissertation zum gleichnamigen Thema.



An dieser Stelle schon **vielen Dank** für Ihre Bereitschaft mich weiterhin bei meiner Arbeit zu unterstützen und als Experte / Expertin zur Verfügung zu stehen.

In der 2. Runde geht es darum, zu den kumulierten Ergebnissen der 1. Runde Stellung zu nehmen. Die Beantwortung dieser Runde besteht zwar grundsätzlich "nur" in Ihrer Stellungnahme mittels Klick auf einen Button, dennoch wird aufgrund der Fülle der Information, die ich von Ihnen bekommen habe, auch die 2. Runde zumindest 30 Minuten in Anspruch nehmen.

**Die Deadline für die 2. Runde ist Montag, der 31. März 2008, 12:00 Uhr.** Danach wird die erste Runde ausgewertet.

Für Rückfragen stehe ich jederzeit unter meiner Mobilnummer (+43 664 813 12 29) oder unter der weiter unten angegebenen eMail-Adresse zur Verfügung.

Nochmals vielen Dank für Deine / Ihre Zeit und ich werde mich auch nach Abschluss der Diskussion mit einem guten Tropfen oder einem gemeinsamen Bier revanchieren.

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

### Warum wird diese Expertendiskussion abgehalten?

Diese Expertendiskussion wird im Rahmen meiner Dissertation mit dem Thema „Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor“ durchgeführt. Die Ergebnisse der Diskussion sollen einerseits dazu dienen, von mir aufgestellte Hypothesen zu validieren, bzw. Trends aufzuzeigen.

### Warum wurden Sie zur Expertendiskussion eingeladen?

Ich habe Sie aufgrund der derzeitigen beruflichen Funktion, des bisherigen Werdegangs und / oder der Ausbildung als Expertin / Experte für diese Umfrage identifiziert.

### Was ist das Ziel der Expertendiskussion?

Innerhalb dieser Form der Expertendiskussion sollen folgende Punkte herausgearbeitet werden.

1. Identifizierung des strategischen Stellenwertes der internen Unternehmenskommunikation für ein Unternehmen und dessen Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.
2. Herausarbeiten von Trends in der internen Unternehmenskommunikation und den richtigen Einsatz von entsprechenden Maßnahmen, wie Mitarbeiterzeitung, Intranet, Events, etc.
3. Definition des Idealprozesses der internen Kommunikation als Best Practice (Vorbildprozess) für Unternehmen und deren bestehenden Prozesse zu diesem Thema.

### Wie funktioniert die Expertendiskussion?

Die Expertendiskussion wird nach der [Delphimethodik](#) über mehrere Diskussionsrunden durchgeführt. D.h. die Diskussion wird

schriftlich und anonymisiert abgehalten. Anonym deshalb um übliche Emotionen innerhalb der persönlichen Diskussion auszuschalten. Die Diskussion wird über 3 bis maximal 5 Runden abgehalten. Mehrere Runden deswegen, um die Ergebnisse zu verdichten und klare Trends herauszuarbeiten. Es wird allerdings nicht davon ausgegangen, dass in allen Fragen ein Konsens erreicht werden kann.

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 2/4

25%

**Diskussion der Ergebnisse**

In der 2. Runde bitte ich Sie, die Ergebnisse der 1. Runde zu jeder Frage durch zu lesen und erneut Ihre Meinung abzugeben, indem Sie dem Ergebnis mittels Klick auf den entsprechenden Punkt zustimmen oder dieses ablehnen bzw. können Sie im Anschluss an jede Frage Ihre Anmerkungen oder Ergänzungen machen.

**1. Was bedeutet Kommunikation generell für Sie? \***

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Kommunikation wird als Abgleich zwischen Sender und (einem oder mehreren) Rezipient(en) beschrieben, um eine grundsätzliche Verständigung zu ermöglichen. (76% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation ist eine Verbindung, um etwas, z.B. Informationen, auszutauschen (67% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation (33% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Fundament, Basis oder Kit eines sozialen Systems beschrieben (29% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Steuerungsinstrument beschrieben (14% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Erfolgskomponente gesehen (10% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird hauptsächlich als Einbahnstrasse von Sender an Rezipient definiert auch im Sinne einer Unternehmenshierarchie (5% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**1.1 Was bedeutet Ihrer Meinung nach Kommunikation für ein soziales System, wie ein Unternehmen?**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Kommunikation ist ein Steuerungsinstrument (52% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Kommunikation ist das Fundament bzw. der Kit eines sozialen Systems beschrieben (38% der Antworten)
- Der Dialog ist ein wesentliches Merkmal eines funktionierenden Unternehmens (14% der Antworten)

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**1.2 Definieren Sie bitte interne Unternehmenskommunikation, was umfasst diese?**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Kommunikation wird als Vernetzung der Menschen des Systems "Unternehmen" definiert, um das System an sich zu (57% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als informelle Ebene gesehen, als freier Fluss von Informationen und Austausch der Beteiligten untereinander (52% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Grundlage für die eigentliche Tätigkeit gesehen (im Sinne einer Tätigkeitsbeschreibung oder eines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als strukturierte Massnahme, als offizieller "Weg" definiert (38% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als "Anweisungen des Managements" beschrieben, die Kommunikation geht von Management an MitarbeiterInnen (33% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Mittel für Erfolg definiert bzw. Erfolgsmeldungen zu prolongieren (19% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als "basisdemokratischer Akt" angesehen, d.h. Kommunikation geht vor allem von den MitarbeiterInnen an das Management (14% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**1.3 Klassifizieren (Typisieren) und beschreiben Sie bitte die verschiedenen Kommunikatoren (Personen, die eine Botschaft senden und empfangen) eines Systems, wie ein Unternehmen? Geben Sie Ihre Zustimmung oder Ablehnung, ob die hier beschriebenen Typen so richtig definiert sind.**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
<b>Management</b> - sendet (insbesondere aktiv) Erwartungen und Vorgaben, Idealerweise auch (konstruktives) Feedback, informiert über relevante Ziele/Strategien bzw. Rahmenbedingungen; sendet (zumindest unbewusst) Botschaften hinsichtlich der Wertschätzung seiner Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mitarbeiter</b> - kommunizieren auf gleicher Ebene, Botschaften vom Management werden empfangen. Dabei können Botschaften auch verstärkt und interpretiert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Personalist</b> - Sind für die Personalentwicklung verantwortlich und damit direkt oder indirekt auch für die interne Kommunikation. Sie können Stimmungen abfangen und in die Kommunikation aktiv eingreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Teamplayer</b> - Idealerweise funktionsübergreifende Kommunikation im Sinn einer gemeinsamen Zielsetzung (des Unternehmens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verstärker</b> - Sind auf jeder hierarchischen Ebene zu finden. Verstärker sind Meinungsbildner / Opinion leader, die je nach eigener Motivation im Sinne oder gegen das Unternehmen agieren und die im System Unternehmen innerhalb einer oder mehrerer Untergruppen besondere Akzeptanz finden (u.U. auch Betriebsräte). So werden sie zu Multiplikatoren einer Botschaft. Dabei werden oft auch nur Stimmungen, nicht zwangsläufig Fakten Grundlage ihrer Argumentation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Problembehaftete</b> - sehr oft im Bereich der unteren Ebenen. Veränderung ist für viele Menschen negativ, daher werden oft Probleme und nicht Lösungen gesehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Rahmenbedingung für die Kommunikation zwischen den Kommunikatoren wurde wie folgt definiert.

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Je unklarer Botschaften formuliert werden, desto diffuser kommen selbige beim Empfänger an - auch jene, die nicht gesendet werden. In diesem Fall herrscht ein noch größerer Interpretationsspielraum, der sich in einer Eigendynamik negativ entwickeln kann. Dabei ist nicht zu vergessen, dass MitarbeiterInnen eines Unternehmens die tatsächlich oder unbewusst empfangenen Botschaften aus dem System auch nach außen an ein anderes System, z.B. Kunden, senden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Kommunikationsflüsse zwischen den Kommunikatoren wurden wie folgt definiert.

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Management an Abteilung: Ansprachen, Zielvorgaben, Richtung geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management mit Abteilung: Meetings, Improvement Prozesse, Feiern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management an einzelnen Mitarbeiter: Zielvorgaben,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aufgaben, Anweisungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management mit Mitarbeiter: Feedback, Coaching, Probleme lösen, Smalltalk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter an Management: Problem aufzeigen, Erfolgsmeldung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter mit Mitarbeiter: Job bezogen, Verbesserungsvorschläge, Smalltalk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

## 2. Was bedeutet "Erfolg" für Sie? \*

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Erfolg soll innere Zufriedenheit, Freude am Leben, Ausgeglichenheit schaffen (50% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg definiert sich durch die Zielerreichung (50% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg bedeutet Andere zufrieden stellen (5% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg bedeutet Ansehen, Prestige (5% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

### 2.1 Wie definiert sich heute, im Jahr 2008, Erfolg für ein Unternehmen?

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Erfolg definiert sich auf Basis wirtschaftlicher Gewinne, gesunden Wachstums (71% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg definiert sich über die soziale Verantwortung, Mitarbeiterzufriedenheit (38% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg definiert sich durch die Zielorientierung und über die Zielerreichung und Erreichung bzw. Übererfüllung von Kennzahlen (19% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfolg definiert sich über Marktstellung und Aufmerksamkeit in den Medien (10% der Antworten)

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

## 2.2 Inwieweit beeinflusst die interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg?

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Kommunikation wird als wichtig für oder als Fundament bzw. Basis des Unternehmenserfolges beschrieben (100% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als Motivationsfaktor und damit als Basis für den Unternehmenserfolg beschrieben (25% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation wird als koordinierende Kraft beschrieben, die so Unternehmenserfolg ermöglicht. (20% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

## 2.3 Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die interne Kommunikation eines Unternehmens?

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Lean Management wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft, d.h. flach Strukturen, wenig Hürden (40% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die hierarchische Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft (20% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Matrix-Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft (5% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als wichtiger Faktor für die Organisation im Sinne eines positiven Rahmens werden vorgegebene Strukturen prolongiert (40% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als wichtiger Faktor für die Organisation im Sinne eines positiven Rahmens werden keine Einschränkungen prolongiert. (20% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) 

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion**  
**Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 3/4 50%

**3. Wie kann ideale Kommunikation für ein Unternehmen definiert werden? \***

Kommunikation ist dann ideal, wenn die transportierten Botschaften mit dem Bewusstsein von Sach- und Beziehungsebene auf den Punkt hin formuliert sind. Kommunikation soll offen, ehrlich, stets wertschätzend, ohne Hemmungen vor einer Hierarchie und ohne Ängste vor Restriktionen erfolgen. Dabei müssen systematische (z.B. email, Intranet) und persönliche (z.B. Meetings) Kommunikation aufeinander abgestimmt und aus Organisationssicht durchgängig sein. Das Ziel der idelaen Kommunikation ist die Motivation der MitarbeiterInnen, um das System Unternehmen an sich zu verbessern und erfolgreich zu machen.

Stimme voll zu  Stimme eher zu  Stimme weniger zu  Stimme gar nicht zu

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

Rahmenbedingungen für diese ideale Kommunikation stellen sich wie folgt dar:

- a. Führungsebene lebt als Vorbild und kann für gemeinsame Ziele motivieren
- b. Interner Wettbewerb bleibt auf 'sportlicher' Ebene, kein Verdrängungswettbewerb
- c. Fehler sind erlaubt, solange sie nicht immer wieder passieren
- d. Wir-Gefühl wird geschaffen (statt Oben und unten)

Stimme voll zu  Stimme eher zu  Stimme weniger zu  Stimme gar nicht zu

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**3.1 (a) Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine „ideale Kommunikation“ zu ermöglichen?**

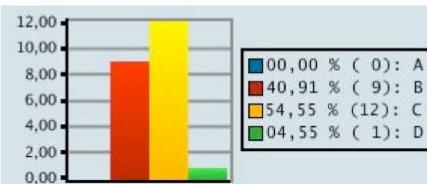
	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Organisation soll wenige Ebenen haben, d.h. flach organisiert sein und Kommunikation soll dabei über kurzen Weg möglich sein (43% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation soll klar definiert und abgegrenzt sein (29% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation soll offene Räume, sowohl architektonisch als auch zwischenmenschlich haben. Kommunikation soll dadurch Ebenen überspringen können (24% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisation wird als übersichtlich, mit kleinen				

- Organisationseinheiten beschrieben. Management soll räumlich, wie hierachisch nicht entrücken (14% der Antworten)
- Kommunikation muss sich an Gegebenheiten, d.h. die Organisation, anpassen und nicht umgekehrt (5% der Antworten)

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

### 3.1 (b) / 3.2 Strukturierte gegenüber freier Kommunikation

Die Mehrheit von Ihnen spricht sich generell zwar für offene Kommunikation aber mit Rahmenbedingungen aus, wobei eine größere Teilmenge davon bei offiziellen Anlässen strukturierte Kommunikation als Vorteil sieht.



**Legende:**

- A: Strukturiert und vorgegeben durch Unternehmensführung
- B: Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- C: Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen
- D: Weder noch (keine Angabe)
- ( ) Absolutwert

Als Gründe für Ihre Entscheidung wurden folgende Punkte von Ihnen angeführt.

- |  | Stimme voll zu        | Stimme eher zu        | Stimme weniger zu     | Stimme gar nicht zu   |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Gründe für offene Kommunikation sind</b>  |                       |                       |                       |                       |
| - zu strikte Vorgaben bremsen den Informationsfluss bzw. fokussieren auf zu wenige Punkte  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - positive Eigendynamik  |                       |                       |                       |                       |
| - Eröffnung neuer Sichtweisen  |                       |                       |                       |                       |
| <b>Gründe für Rahmenbedingungen sind</b>   |                       |                       |                       |                       |
| - Definition von Richtlinien und Spielregeln   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Vermeidung von Chaos in den Kommunikationsflüssen  |                       |                       |                       |                       |
| <b>Gründe für die strukturierte Kommunikation bei offiziellen Anlässen sind</b>  |                       |                       |                       |                       |
| - Effiziente Übermittlung wichtiger Informationen  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| - Vermeidung von Verlusten in der Botschaft  |                       |                       |                       |                       |
| - Vermeidung von Missinformation und Gerüchten   |                       |                       |                       |                       |
| - Offizielle Verlautbarungen haben meist größeren Einfluss auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern und sollte daher nicht ungelinkt stattfinden |                       |                       |                       |                       |

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

Ich bitte Sie daher nochmals um Ihre Meinung - offene oder strukturierte Kommunikation?

- Offene Kommunikation ermöglichen und nur Rahmenbedingungen schaffen
- Bei offiziellen Verlautbarungen strukturierte Kommunikation ansonsten offene Kommunikation ermöglichen

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**4. Wichtigkeit der Instrumente der Unternehmenskommunikation - Sie finden die Ergebnisse der 1. Runde in Klammer, bitte bewerten Sie nochmals im Vergleich zur Mehrheitsmeinung \***

	Ich finde es wichtig	Ich finde es unwichtig
Mitarbeiterzeitung (27% meinen wichtig, 73% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Schwarzes Brett (68% meinen wichtig, 32% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Intranet (95% meinen wichtig, 5% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Weblogs im Intranet (41% meinen wichtig, 59% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
eMail von Management an MitarbeiterInnen (91% meinen wichtig, 9% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Interne Newsletter per eMail (86% meinen wichtig, 14% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Telefon (91% meinen wichtig, 9% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Videokonferenzsysteme (46% meinen wichtig, 54% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Web Conferencing (54% meinen wichtig, 46% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Chatsysteme (36% meinen wichtig, 64% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
eMail (36% meinen wichtig, 64% meinen unwichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Regelmäßige Informationsveranstaltungen von Management an MitarbeiterInnen (100% meinen wichtig)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

- Rundgang des Managements durch das Unternehmen (82% meinen wichtig, 18% meinen unwichtig)
- Weihnachtsfeier/ Sommerfest (86% meinen wichtig, 14% meinen unwichtig)
- Betriebsausflug (50% meinen wichtig, 50% meinen unwichtig)
- Offene Architektur (Großraumbüro) (18% meinen wichtig, 82% meinen unwichtig)
- Gemütliche Gesprächscke (82% meinen wichtig, 18% meinen unwichtig)
- Küche / Sozialraum / Kantine (95% meinen wichtig, 5% meinen unwichtig)
- Kaffeautomat (91% meinen wichtig, 9% meinen unwichtig)
- Stehtische beim Kaffeautomat (82% meinen wichtig, 18% meinen unwichtig)

#### 4.1 Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden ?

- |  | Stimme voll zu        | Stimme eher zu        | Stimme weniger zu     | Stimme gar nicht zu   |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kommunikationsmedien sollen untereinander abgestimmt werden (61% der Antworten)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Abstimmung der Kommunikationsmedien wird als Interaktion zwischen Management und MitarbeiterInnen in Form der Selbstgestaltung gesehen (44% der Antworten) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Das Management entscheidet über den Einsatz der entsprechenden Medien (17% der Antworten)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

#### 4.2 Wer oder welche Abteilung sollte innerhalb eines Unternehmens für das Thema „interne Kommunikation“ verantwortlich sein ?

- |                                     | Stimme voll zu        | Stimme eher zu        | Stimme weniger zu     | Stimme gar nicht zu   |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Geschäftsleitung (73% sind dafür)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| PR-Abteilung (27% sind dafür)       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eigene Stabstelle (23% sind dafür)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeder Mitarbeiter (18% sind dafür)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Abteilung (9% sind dafür) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Betriebsrat (9% sind dafür)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externe Agentur (9% sind dafür)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4.3 In welchen Verhältnis sollte ein Unternehmen das Kommunikationsbudget zwischen externen und internen Kommunikationsmaßnahmen aufteilen und warum?**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Interner Kommunikation wird eine Kennzahl zugeordnet bzw. ein vorgebener Rahmen als sinnvoll erachtet. Die Kennzahl bewegt sich im 2stelligen prozentbereich oder in einem Verhältnis bis zu 1: 10 (64% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetzuordnungen werden als nicht möglich erachtet (36% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**4.4 Welche Themen sollen innerhalb der internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden?**

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Vision / Strategie / Ziele / Positionierung (von 55% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensentwicklung / Kennzahlen (von 36% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Themen des Betriebsklimas, wie Firmenkultur, Mitarbeiterzufriedenheit, Sorgen der Mitarbeiter, Teambildung, etc. (von 32% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalthemen, wie Anforderungen, Beförderungsgründe, Schulungen, Qualität, Worklife Balance, Mobbing, etc. (von 32% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhaltliches / Operatives, wie wichtige Projekte, Produkte, Verkaufsplanungen, Aufgabenteilungen (von 32% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolge (von 18% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veränderungen (von 18% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungen der Unternehmensleitung (von 14% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsabläufe (von 14% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Ideen / Innovationen (von 9% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukunftsprognosen (von 9% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kundenzufriedenheit (von 5% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Misserfolge (von 5% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einladungen zu Veranstaltungen (von 5% genannt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion**  
**Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

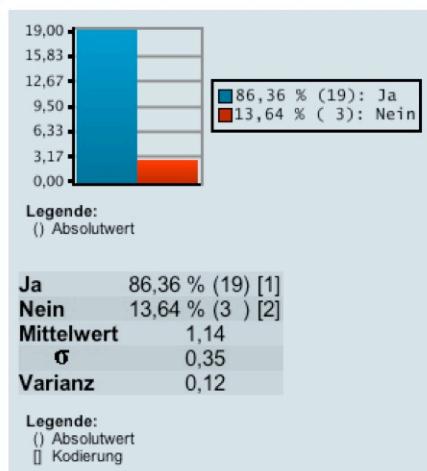
Seite 4/4

75%

5. **Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? Dabei wurden folgende Messmethoden wurden von Ihnen vorgeschlagen, wobei generell die Wiederholung der Überprüfungen immer wieder hervorgestrichen wurden.: \***

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
<b>Loyalitätsindex</b> Definition eines Loyalitätsindex, der die Mitarbeitermotivation bzw. die Arbeitseinstellung generell beschreibt. Dabei sollen auch Kennzahlen wie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Mitarbeiterfluktuation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Krankenstände	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Inanspruchnahme von Fortbildungsmassnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Freiwillige Mitarbeiteraktivitäten (Projekte, Ideen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Empfundenes Betriebsklima / Atmosphäre inkludiert werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verständnismessungen</b> , d.h. die Überprüfung wie die Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen ist, über welchen Wissenstand die Mitarbeiter verfügen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Beobachtung</b> , d.h. Überprüfung durch Beobachtung ob die interne Kommunikation die Ziele des sozialen Systems – also des Unternehmens – fördern. Dabei sollte eine Analyse der Kommunikationswege erfolgen und untersucht werden, wie Mitarbeiter auf eine bestimmte Idee kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand der Zielerreichung</b> , d.h. generelle Überprüfung, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht wurden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand des Unternehmensergebnisses</b> , d.h. Überprüfung anhand des Unternehmensergebnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Auswirkungen der Massnahmen auf Betroffene</b> , d.h. Überprüfung inwieweit das Verhalten der Betroffenen, also der Mitarbeiter, durch gewisse Massnahmen beeinflusst wurde und eine Änderung eingetreten ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand des Abteilungsfeedbacks</b> , d.h. Messung anhand von Feedback der Abteilungen untereinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand der Kundenzufriedenheit</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2 Ist eine Messung der internen Kommunikation überhaupt sinnvoll? Dabei kam es zu folgendem Ergebnis. Ich bitte in diesem Zusammenhang nochmals um Ihre Meinung!

 Ja Nein

5.3 Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2! Hier kamen folgende Antworten, zu denen ich wiederum Ihre Meinung erbitte.

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
Messung als Möglichkeit zur Kurskorrektur (62% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messungen werden als Grundlage der Zielerreichung gesehen, denn ohne Messung keine Steuerung möglich (24% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Messung ist kein Steuerungsinstrument (10% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Messung an sich hilft dem Mitarbeiter das Gefühl des "ernst genommen zu werden" zu vermitteln (4% der Antworten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Demografische Fragen

Um die Rahmenbedingungen dieser Expertenbefragung im Rahmen meiner Arbeit besser klassifizieren zu können, bitte ich Sie noch um die Beantwortung der folgenden demografischen Fragen. Herzlichen Dank!

### 6.1 Was ist Ihr Geschlecht?

- Männlich
- Weiblich

### 6.2 Wie alt sind Sie?

- unter 25
- 26-35

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 4/4

75%

- Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? Dabei wurden  
5. folgende Messmethoden wurden von Ihnen vorgeschlagen, wobei generell die Wiederholung der  
Überprüfungen immer wieder hervorgestrichen wurden.: \*

	Stimme voll zu	Stimme eher zu	Stimme weniger zu	Stimme gar nicht zu
<b>Loyalitätsindex</b> Definition eines Loyalitätsindex, der die Mitarbeitermotivation bzw. die Arbeitseinstellung generell beschreibt. Dabei sollen auch Kennzahlen wie - Mitarbeiterfluktuation - Krankenstände - Inanspruchnahme von Fortbildungsmassnahmen - Freiwillige Mitarbeiteraktivitäten (Projekte, Ideen) - Empfundenes Betriebsklima / Atmosphäre inkludiert werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verständnismessungen</b> , d.h. die Überprüfung wie die Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen ist, über welchen Wissenstand die Mitarbeiter verfügen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Beobachtung</b> , d.h. Überprüfung durch Beobachtung ob die interne Kommunikation die Ziele des sozialen Systems – also des Unternehmens – fördert. Dabei sollte eine Analyse der Kommunikationswege erfolgen und untersucht werden, wie Mitarbeiter auf eine bestimmte Idee kommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand der Zielerreichung</b> , d.h. generelle Überprüfung, inwieweit vorgegebene Ziele erreicht wurden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand des Unternehmensergebnisses</b> , d.h. Überprüfung anhand des Unternehmensergebnisses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Auswirkungen der Massnahmen auf Betroffene</b> , d.h. Überprüfung inwieweit das Verhalten der Betroffenen, also der Mitarbeiter, durch gewisse Massnahmen beeinflusst wurde und eine Änderung eingetreten ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand des Abteilungsfeedbacks</b> , d.h. Messung anhand von Feedback der Abteilungen untereinander	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Anhand der Kundenzufriedenheit</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.2 Ist eine Messung der internen Kommunikation überhaupt sinnvoll? Dabei kam es zu folgendem Ergebnis. Ich bitte in diesem Zusammenhang nochmals um Ihre Meinung!

**Ende des Fragebogens**



Vielen Dank für die Teilnahme an der ersten Runde der Expertendiskussion. Sie haben den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt. Die Auswertungen werden ca. 6 Wochen in Anspruch nehmen. Danach wird die dritte Runde starten, die vom Zeitaufwand bereits geringer sein wird.

**Bitte drucken Sie sich Ihre Antworten mit dem Button "Antworten drucken" am Ende der Seite aus und heben Sie sich diese als Gedankenstütze auf, um eine weiterführende und konsistente Diskussion in Bezug auf die kumulierten Ergebnisse in der zweiten Runde zu ermöglichen.**

Nochmals vielen Dank!

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

[Antworten drucken](#)

[Fenster schließen](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask**

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von **2ask** im Rahmen des Förderprogramms für **Forschung & Lehre** unterstützt.

### 15.3. Fragebogen 3. Runde der Experten-Diskussion

**Herzlich willkommen,**

zur 3. und letzten Runde der Online-Expertendiskussion "Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor" im Rahmen meiner Dissertation zum gleichnamigen Thema.

An dieser Stelle nochmals **vielen Dank** für Ihre Bereitschaft mich weiterhin bei meiner Arbeit zu unterstützen und als Experte / Expertin zur Verfügung zu stehen.

In der 2. Runde haben Sie in vielen Fragen schon eindeutig "Stellung bezogen", d.h. in der 3. Runde geht es darum, die letzten offenen Fragen zu klären und die Ergebnisse nochmals zu verdichten.

Die Beantwortung dieser Runde sollte nun nicht mehr als 15 - 20 Minuten in Anspruch nehmen.

**Die Deadline für die 3. Runde ist Montag, der 1. September 2008, 12:00 Uhr.** Je früher Sie aber Ihre Antworten abgeben, desto besser ist es für meinen internen Terminplan, um meine Dissertation fertig zu stellen :‐) D.h. es wäre eine große Unterstützung, wenn Sie noch vor der großen Ferienzeit, ein wenig Zeit für die Beantwortung finden.

Für Rückfragen stehe ich jederzeit unter meiner Mobilnummer (+43 664 813 12 29) oder unter der weiter unten angegebenen eMail-Adresse zur Verfügung.



Nochmals vielen Dank für Deine / Ihre Zeit! Das versprochene Bier wird auf jeden Fall eingelöst und wer Interesse an der Arbeit hat, dem schicke ich die fertige Arbeit gegen Ende des Jahres gerne zu. Einfach ein eMail mit der Postadresse an mich schicken.

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

#### Warum wird diese Expertendiskussion abgehalten?

Diese Expertendiskussion wird im Rahmen meiner Dissertation mit dem Thema „Interne Unternehmenskommunikation als strategischer Erfolgsfaktor“ durchgeführt. Die Ergebnisse der Diskussion sollen einerseits dazu dienen, von mir aufgestellte Hypothesen zu validieren, bzw. Trends aufzuzeigen.

#### Warum wurden Sie zur Expertendiskussion eingeladen?

Ich habe Sie aufgrund der derzeitigen beruflichen Funktion, des bisherigen Werdegangs und / oder der Ausbildung als Expertin / Expert für diese Umfrage identifiziert.

#### Was ist das Ziel der Expertendiskussion?

Innerhalb dieser Form der Expertendiskussion sollen folgende Punkte herausgearbeitet werden.

1. Identifizierung des strategischen Stellenwertes der internen Unternehmenskommunikation für ein Unternehmen und dessen Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.
2. Herausarbeiten von Trends in der internen Unternehmenskommunikation und den richtigen Einsatz von entsprechenden Maßnahmen, wie Mitarbeiterzeitung, Intranet, Events, etc.
3. Definition des Idealprozesses der internen Kommunikation als Best Practice (Vorbildprozess) für Unternehmen und deren bestehenden Prozesse zu diesem Thema.

#### Wie funktioniert die Expertendiskussion?

## Diskussion der Ergebnisse

In der 3. Runde habe ich die Anzahl der Fragen reduziert, indem ich Fragen, die klare Ergebnisse gebracht, bereits weggelassen habe. Die nun verbliebenen Fragen stellen die Verdichtung der voran gegangenen zwei Runden dar. Ich bitte Sie, die Stellungnahmen wiederum durchzulesen und nochmals per einfachen Mausklick zu bewerten.

Herzlichen Dank!

### Was bedeutet Kommunikation generell für Sie?

In dieser Kategorie (Frage 1 der 2. Runde) wurde auch der Dialog als Definition für Kommunikation verwendet. Dabei wurde folgende Antwort in der 2. Runde zur Diskussion gestellt: "Kommunikation wird als Dialog verstanden bzw. wird der Dialog als wesentliches Merkmal einer funktionierenden Kommunikation gesehen". Diese Formulierung hat in der 2. Runde keine klare Zustimmung bzw. Ablehnung erfahren. Daher soll sie - mit einer hoffentlich besseren Definition - nochmals zur Diskussion gestellt werden.

Der Dialog wird in der Literatur höherwertig als eine Debatte oder ein Diskurs definiert, bei denen es mehr darum geht, dass eine Person oder Gruppe *ihre* Meinung durchsetzt.

**Der Dialog hingegen wird als Öffnung für Neues und die Bereitschaft "eingefahrene Denkmuster aufzulösen" beschrieben.** D.h. der Dialog ist ein Ansatz bzw. die Basis für eine lernende Organisation. Es geht also nicht darum, einen Meinung durchzukämpfen, sondern aus Erfahrungen zu lernen und aufeinander aufzubauen. Daher stelle ich Ihnen nochmals die Frage:

## 1. Kommunikation als Dialog? \*

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

## ANSWER

## Kommunikation für das System "Unternehmen"

Sie haben bei der Frage (Frage 1.2 der 2. Runde) nach der Bedeutung der Kommunikation für ein soziales System, wie ein Unternehmen, die Kommunikation als Mittel zur Vernetzung zwischen Menschen als sehr positiv angesehen. Auch soll ihrer Meinung nach die Kommunikation in Form eines freien Flusses und Austausches stattfinden. Dennoch plädieren Sie für Strukturen und haben mehrheitlich Bedenken bei zu großer Freiheit bzw. einer basisdemokratischen Verankerung.

Daraus ergeben sich folgende Fragen:

**2. In welcher Form soll interne Unternehmenskommunikation ermöglicht werden? \***

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Freie und offene Kommunikation im Sinne des vorab definierten Dialoges ist wichtig und Voraussetzung für ein erfolgreiches System.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein System benötigt aber einen Rahmen, eine Struktur, um innerhalb dieser Strukturen diese freie Kommunikation im Sinne des Dialoges zu ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahmenbedingungen oder Strukturen sind hinderlich für die freie Kommunikation im Sinne des Dialoges.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**Die Definition des Erfolges**

Bei der Definition des Unternehmenserfolges (Frage 2.1 der 2. Runde) gab es bei drei Antworten klare Übereinstimmungen und Bejahungen Ihrerseits. Bei zwei Antwortmöglichkeiten gab es allerdings ein Unentschieden in den Meinungen. Daher möchte ich diese zwei Definitionen nochmals zur Diskussion stellen, wobei ich die Formulierung ein wenig umformuliert und präzisiert habe.

**3. Wie wird Erfolg heute, im Jahr 2008, für ein Unternehmen ermöglicht? \***

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Erfolg wird durch soziale Verantwortung gegenüber den Stakeholdern und durch die Mitarbeiterzufriedenheit möglich (67% der Antworten stimmen dieser Aussage zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg wird aufgrund der Marktstellung und der Aufmerksamkeit der Medien (=Publicity) verstärkt. (50% der Antworten stimmen dieser Aussage zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

**Beeinflussung des Erfolges durch Kommunikation.**

Bei der Frage nach den Einflussfaktoren (Frage 2.2 der 2. Runde) konnte bei einer Antwortmöglichkeit keine klare Mehrheit herausgearbeitet werden. Daher möchte ich diese Definition nochmals zur Diskussion stellen.

**4. Inwieweit beeinflußt die interne Unternehmenskommunikation den Unternehmenserfolg? \***

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Kommunikation wird als koordinierende Kraft beschrieben, die so Unternehmenserfolg ermöglicht. (70% der Antworten stimmen dieser Aussage zu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

### Die Bedeutung der Organisationsform

Es gibt ein klares positives Bekenntnis (Frage 2.3 der 2. Runde) Ihrerseits für Lean Management, d.h. für flache Strukturen und wenige Hürden. Im Zuge dessen wird die Hierarchie von Ihnen zwar abgelehnt, so ganz eindeutig ist Ihre Position hierbei aber nicht. Auch bei der Matrix tendieren Sie eher zu einem Unentschieden. D.h. ich stelle diese Antwortmöglichkeiten nochmals zur Diskussion.

#### 5. Was bedeutet die Organisationsform, d.h. die Organisationsstruktur, eines Unternehmens für die interne Kommunikation eines Unternehmens? \*

	Stimme zu	Stimme nicht zu
--	-----------	-----------------

Die hierachische Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft (30% der Antworten stimmen dieser Aussage zu)

Die Matrix-Organisationsform wird als positiv für kommunikativen Erfolg eingestuft (22% der Antworten stimmen dieser Aussage zu)

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

[Zurück](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation

Seite 3/4 50%

## Die Organisationsform und die ideale Kommunikation

Bei dieser Fragestellung (3.1a) waren Sie sich bei vier Antwortmöglichkeiten einig, bei einer Möglichkeit gab es allerdings ein klares Unentschieden. Daher möchte ich diese nochmals zur Diskussion stellen. Hier geht es darum, ob Kommunikation in ein vorgegebenes Schema gepresst werden sollte (z.B. Hierarchische Organisation mit monologischen Anordnungen) oder die Organisation quasi nur einen Rahmen definiert, der sich der Kommunikation und den Kommunikationswegen anpasst bzw. anpassen kann. D.h. je nach Situation verschiedene Kommunikationswelten zur Verfügung stellt.

6. Wie würden Sie eine Unternehmensorganisation gestalten, um eine „ideale Kommunikation“ zu ermöglichen? \*

Kommunikation muss sich an Gegebenheiten, d.h. die Organisation, anpassen und nicht umgekehrt (50% der Antworten)

Haben Sie Anmerkungen zu den Ergebnissen dieser Fragestellung?

1000

## Kommunikationsmedien und ihre Rahmenbedingungen

Bei den Kommunikationsmedien (Frage 4 der 2. Runde) ergibt sich zusammengefaßt ein klares Bekenntnis Ihrerseits zu Medien wie Intranet, eMail und Newsletter, modernere Ausprägungen im Sinne eines Web 2.0, wie Blogs, Chatsysteme oder Webconferencing finden hingegen keine Mehrheiten.

Wichtig ist Ihnen jedenfalls der persönliche Kontakt, was sich in klaren Mehrheiten zum "Rundgang des Managements durch das Unternehmen", Weihnachtsfeiern, Gesprächsgelegenheiten, Kaffeeautomaten und den damit verbundenen Stehtischen zeigt. Eine Ablehnung erfährt offene Architektur im Sinne eines Großraumbüros oder zu großer Transparenz.

Bei der Frage nach der Abstimmung all dieser Möglichkeiten (Frage 4.1) bekennen Sie sich zu einer solchen notwendigen Abstimmung der Kommunikationsmedien. Wie dies passieren soll, dazu gibt es keine klaren Mehrheiten. Daher stelle ich zwei Antwortmöglichkeiten nochmals zur Diskussion, wobei ich Zweitere konkretisiert habe.

7. Wie und unter welchen Rahmenbedingungen sollten diese Werkzeuge eingesetzt werden? \*

Abstimmung der Kommunikationsmedien wird als Interaktion zwischen Management und Mitarbeitern in Form eines Gegenwartsberichts (vgl. Böhl, 2001) oder durch eine gemeinsame

Das Management entscheidet ohne Rückfrage an die Mitarbeiter über den Einsatz der

entsprechenden Medien (54% der Antworten stimmen dieser Aussa



### Themen für die interne Unternehmenskommunikation

Bei den Themengebieten (Frage 4.4 der 2. Runde) plädieren Sie klar dafür, die Vision und die Ziele des Unternehmens zu vermitteln, auch Entscheidungen der Unternehmensführung sollen Bestandteil der Kommunikation sein. Genauso sind Sie als ExpertInnen auch offen, für neue Ideen / Innovationen und Kundenzufriedenheit.

Ein "leicht positives" Unentschieden existiert beim Thema "Misserfolge". Daher möchte ich diesen Punkt nochmals zur Diskussion stellen und entsprechende Hintergrundfragen dazu anführen.

8. **Sollte das folgende Thema innerhalb der internen Kommunikation behandelt und somit von der Unternehmensführung auch aktiv angesprochen werden? \***

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Misserfolge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Warum sind Sie der Meinung, dass Misserfolge angesprochen bzw. verschwiegen werden sollten? \***

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Das direkte Ansprechen von Misserfolgen unterstützt ein positives Betriebsklima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Ansprechen von Misserfolgen verhindert ein positives Betriebsklima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Ansprechen von Misserfolgen hilft aus "Fehlern zu lernen".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Ansprechen von Misserfolgen verhindert aus "Fehlern zu lernen".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 

[Weiter](#)

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation**

Seite 4/4

75%

**Der Einfluss der Kommunikation und die Messmethoden**

Bei den Messmethoden (Frage 5 der 2. Runde), inwiefern der Einfluss der internen Kommunikation überprüft werden kann, gibt es in den meisten Punkten eine Übereinstimmung und positive Zustimmung Ihrerseits. Nur bei folgenden Punkt gibt es ein tendenziell ablehnendes Unentschieden, weswegen ich diesen Punkt nochmals zur Diskussion stellen will.

10. Wie kann der Einfluss der Kommunikation auf ein soziales System gemessen werden? Dabei wurden folgende Messmethoden von Ihnen vorgeschlagen? \*

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Anhand des Unternehmensergebnisses. d.h. Überprüfung anhand der Unternehmensergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Die Messung als Steuerungsinstrument**

Sie bekräftigen die Sinnhaftigkeit zu messen (Frage 5.2 der 2. Runde) und sind auch der Meinung (Frage 5.3 der 2. Runde), dass die Messung eine Möglichkeit zur Kurskorrektur bzw. generell die Grundlage von Zielerreichung ist.

In Widerspruch zu obigen Antworten steht ein Unentschieden, dass eine "Messung an sich kein Steuerungsinstrument ist". Weiters gibt es auch keine klaren Mehrheiten, ob Messung helfen kann, den MitarbeiterInnen ein Gefühl des "Ernst genommen zu werden" vermitteln kann. Daher möchte ich diese zwei Punkte nochmals zur Diskussion stellen.

11. Begründen Sie bitte Ihre Meinung zu 5.2! Hier kamen folgende Antworten, zu denen ich wiederum Ihre Meinung erbitte. \*

	Stimme zu	Stimme nicht zu
Messung ist kein Steuerungsinstrument	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Messung an sich hilft dem Mitarbeiter das Gefühl des "emst genommen zu werden" zu vermitteln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Demografische Fragen**

Um die Rahmenbedingungen dieser Expertenbefragung im Rahmen meiner Arbeit besser klassifizieren zu können, bitte ich Sie noch um die Beantwortung der folgenden demografischen Fragen. Herzlichen Dank!

**6.1 Was ist Ihr Geschlecht?**

- Männlich  
 Weiblich

**6.2 Wie alt sind Sie?**

- unter 25

- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- über 65

**6.3 Was ist Ihre höchstabschlussene Ausbildung?**

- Lehre / Handelsschule
- Matura
- College
- Universität
- 

**6.4 Wieviele Jahre an Berufserfahrung besitzen Sie?**

- unter 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre
- 21 - 30 Jahre
- über 30 Jahre

**6.5 Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?**

- Geschäftsführung
- Mittleres Management
- Operative Tätigkeit

**6.6 In welcher Branche sind Sie hauptsächlich tätig?**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> Personalberatung              | <input type="radio"/> Unternehmensberatung | <input type="radio"/> Werbe-/Kommunikationsagentur |
| <input type="radio"/> Lobbying                      | <input type="radio"/> Projektmanagement    | <input type="radio"/> Lehre / Ausbildung           |
| <input type="radio"/> Marketing / Strategie         | <input type="radio"/> Marktforschung       | <input type="radio"/> Dienstleistung - allgemein   |
| <input type="radio"/> Öffentlicher Bereich          | <input type="radio"/> Handel               | <input type="radio"/> Industrie - Consumer         |
| <input type="radio"/> Industrie - Investitionsgüter |  |  |

[Zurück](#)Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' [Absenden](#)Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Dissertation Alexander Billasch, Expertendiskussion  
Runde 2, Thema: Interne Unternehmenskommunikation****Ende des Fragebogens**

Vielen Dank für die Teilnahme an den drei Runden dieser Expertendiskussion. Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen haben, senden Sie mir bitte ein eMail und ich sende Ihnen die Arbeit nach Fertigstellung (Voraussichtlich Ende 2008) gerne zu.

Für Rückfragen zum Thema Interne Unternehmenskommunikation stehe ich Ihnen natürlich jederzeit gerne als Gesprächspartner zur Verfügung.

Nochmals herzlichen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen  
Mag. Alexander Billasch

[billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

[Antworten drucken](#)

[Fenster schließen](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask**

Veranstalter der Umfrage: Alexander Billasch, Im Gereute 35, 1230 Wien, Österreich, [billasch@aon.at](mailto:billasch@aon.at)

Diese Umfrage wird von [2ask](#) im Rahmen des Förderprogramms für [Forschung & Lehre](#) unterstützt.

**Fragebogen: - Testergebnisse****Zeitbedarf für das Beantworten der Umfrage:**

Seite 4: 23 Sekunden

Gesamtzeit: 23 Sekunden

**Download der Ergebnisse für Excel:**

Download der Ergebnisse: [excel.csv](#)

**Download der Ergebnisse für SPSS:**

Download der SPSS-Syntax: [syntax.sps](#)

Download der zugehörigen Daten: [spssdata.csv](#) (benötigt)

**Herunterladen der CSV-Dateien auf Ihren Rechner**

Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf den Dateinamen und wählen Sie 'Ziel speichern unter'. Speichern Sie die Datei lokal auf Ihrem Rechner.

**Öffnen der CSV-Dateien in Excel**

Öffnen Sie das Programm Microsoft Excel und klicken Sie auf den Menüpunkt 'Datei' und wählen Sie den Untermenüpunkt 'Öffnen' aus. Dadurch öffnet sich das Fenster zur Auswahl von Dateien. In diesem wählen Sie den Dateityp 'Alle Dateien' aus. Wählen Sie Ihre abgespeicherte Datei aus und öffnen Sie diese.

**Herunterladen der SPSS-Dateien auf Ihren Rechner**

Klicken Sie mit der rechten Maustaste auf den Dateinamen und wählen Sie 'Ziel speichern unter'. Speichern Sie die Datei syntax.sps und spssdata.csv lokal im gleichen Verzeichnis auf Ihren Rechner.

**Bitte beachten Sie beim Öffnen in SPSS folgendes:**

Öffnen Sie die SPSS Datei durch Doppelklick oder aus SPSS heraus.

Die syntax.sps-Datei darf nicht direkt über "Rechte Maustaste" -> "run" abgearbeitet werden.

#### 15.4. Erklärung

Ich versichere, dass ich die Dissertation ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen angefertigt habe, und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Alle Ausführungen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, sind als solche gekennzeichnet.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Alexander Billasch".

## 15.5. Kurzdarstellung

Die Arbeit „Strategie der Internen Unternehmenskommunikation unter besonderer Betrachtung des dialogischen Prinzips in Abgrenzung zur monologischen Kommunikation“ beschäftigt sich mit der Fragestellung, ob nur das dialogische Prinzip in Abgrenzung zur monologischen Kommunikation ein System *Unternehmen* langfristig zu wirtschaftlichem Erfolg führt und wie dialogorientierte Interne Unternehmenskommunikation als strategisches Erfolgspotenzial gewertet und messbar gemacht werden kann. Es werden weiters Einflussfaktoren auf die Interne Kommunikation eines Unternehmens und hier im Speziellen Organisationsmodelle, gesellschaftliche Entwicklungen, Infrastruktur und mögliche Instrumente der Internen Kommunikation untersucht. Die zentrale Arbeitshypothese lautet, dass nur das dialogische Prinzip wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Diese Hypothese kann aufgrund der theoretischen Grundlagenforschung, einer studienbasierten Sekundärforschung (Studie zum Status der Internen Unternehmenskommunikation in Österreich, Trendforschung hinsichtlich gesellschaftlicher Entwicklungen, Studie zur Informationsüberflutung) und einer mittels Delphimethodik basierten Primärforschung belegt werden. Die Ergebnisse werden außerdem einer Fallstudie gegenübergestellt und so mittels Benchmarking Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Arbeit soll als Basis für eine weiterführende Forschung hinsichtlich des Dialoges innerhalb der Internen Unternehmenskommunikation dienen.

## 15.6. Abstract

The dissertation entitled „Strategy of the internal corporate communication considering the principle of the dialogue in demarcation to a monologic communication“ investigates the hypothesis if only the principle of the dialogue is accurate to lead a system labeled *company* to economic growth geared to long-term profitability. In a second step the author is looking if and how internal corporate communication based on the principle of dialogue can be categorized and measured as strategic potential of success. Furthermore the dissertation investigates influencing factors regarding the internal corporate communication especially in consideration of different theories of corporate organisation, social changes, technical infrastructure and tools of the internal communication. The main hypothesis says that only the principle of dialogue enables a company for prosperity. This main hypothesis is tested with success by the use of theoretical research, study based desk research (study considering the status quo of the internal corporate communication in Austria, trend reports regarding social changes, study regarding excessive information) and via qualitative research based on the delphi method. The results are contrasted with a case study and benchmarked to deduce a recommendation of acting. This dissertation should be the basis for future research regarding the principle of dialogue within the internal corporate communication.

## 15.7. Lebenslauf

### *Persönliche Daten*

---

<b>Geburtsort</b>	Friedberg / Hessen / BRD
<b>Geburtsdatum</b>	07. Mai 1972
<b>Staatsbürgerschaft</b>	Deutschland
<b>Familienstand</b>	verheiratet mit Dr. med. Ingrid Steininger-Billasch <i>Allgemeinmedizinerin und Betriebsärztin</i>
<b>Kinder</b>	Julia

### *Ausbildung*

---

<b>Schule</b>	<i>Volksschule</i>	1978 – 1982 Knabenvolksschule der Schulbrüder 15. Bezirk, Wien
	<i>Gymnasium</i>	1983 – 1989 Gymnasium Kollegium Kalksburg Der Gesellschaft Jesu, 23. Bezirk, Wien
		1990 – 1991 Dr. Roland Maturaschule, 7. Bezirk, Wien
	<i>Matura</i>	1991 mit gutem Erfolg, ORG mit DG
<b>Studium</b>		September 1991 – Januar 1996 <b>Publizistik &amp; Politikwissenschaften</b> an der Universität Wien
	<i>Diplomarbeit</i>	<b>Handelswerbung.</b> Widerspruch

zwischen Theorie und Praxis?

<i>Betreuer</i>	Univ.-Prof. Dr. Fritz Karmasin
<i>Professor</i>	
<i>Dissertation</i>	September 2005 – Dezember 2008
	Thema: siehe Deckblatt
<i>Betreuer</i>	Univ.-Prof. Dr. Jürgen Grimm
<i>Professor</i>	
<b>Hochschullehrgang</b>	September 1994 – Juni 1996
	<b>Werbung &amp; Verkauf</b> an der
	Wirtschaftsuniversität Wien
<i>Abschluss</i>	28. Juni 1996 mit gutem Erfolg
<b>WIFI</b>	Oktober 2002 – Mai 2003
	Trainerausbildung / <b>Didaktikdiplom</b>
<i>Abschluss</i>	24. Mai 2003

#### *Berufserfahrung*

---

Arbeitgeber	<b>Philips Medizinische Systeme GmbH</b>
	seit 01.09.2004
	<u>Funktion:</u> Key Account Manager Strategic Accounts
	Vienna
	<b>freecom internet services GmbH (Nachfolgefirma</b>
	<b>der USP Consulting GmbH)</b>
	1. 05. 2003 – 31.08.2004
	<u>Funktion:</u> Marketing & Sales Director, Mitglied der
	Geschäftsführung
	<b>USP Consulting GmbH</b>
	1.11.1999 – 30. April 2003 (Verkauf der USP)
	<u>Funktion:</u> Geschäftsführer
	<b>Equant Integration Services</b>

	01.01.1999 - 31.10.1999
	<u>Funktion:</u> Business Development Executive
	<b>Siemens Business Services</b>
	01.11.1996 – 31.12.1998
	<u>Funktion:</u> Vertriebsbeauftragter
Ausbildungsbegleitend	<b>ITCO Trading &amp; Consulting AG</b>
	01.02.1995 – 31.10.1996
	<u>Funktion:</u> Junior Consultant (freier Mitarbeiter)
Ausbildungsbegleitend	<b>GGK Werbeagentur</b>
	01.10.1994 – 31.01.1995
	<u>Funktion:</u> Kontaktassistent

### *Lehrtätigkeit*

---

WIFI Wien	<b>Lehrgangsleiter College für Marketing und Sales</b> <b>(ehemals Marketing &amp; Verkauf)</b> (Fachausbildung in 3 Semestern) 2003-2008
	<b>Lehrbeauftragter Marketing und Sales</b> 2002-2008
	<u>Thema:</u> Account Management, Projekt-management
	<b>Lehrbeauftragter Management College</b> 2000-2006
	<u>Thema:</u> EF ins Marketing
	<b>Lehrbeauftragter Vertriebssteuerung</b> 2000-2003
	<u>Thema:</u> EF ins Marketing, Vertriebssteuerung
	<b>Lehrbeauftragter Produktmanagement</b> 2002-2008
	<u>Thema:</u> EF ins Marketing, Marktforschung, Marketing Controlling

### *Sprachen*

---

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Gut in Wort und Schrift, Inlingua-Einstufung 4