



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit:

„PR begin at home – auch in Krisenzeiten?“

Interne Krisenkommunikation unter besonderer
Berücksichtigung der Funktionen der
Mitarbeiterzeitschrift“

Verfasser:

Martin Kohlbacher, Bakk. phil

Angestrebter akademischer Grad:

Magister der Philosophie (Mag. phil)

Wien, im August 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin: Priv.-Doz. DDr. Julia Wippersberg

***Für Mama, Papa, Oma, Sabine, Markus, Gernot und Manfred.
Tausend Dank für eure Unterstützung.***

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: PR begin at home – auch im Krisenfall?	1
2. Problembenennung und konkretes Forschungsinteresse	2
2.1. Forschungsfragen	4
3. Organisationskommunikation: Theoretische Überlegungen	4
3.1. Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns: Verständigung	8
3.1.1. Burkart: PR als Dialog	10
3.2. Kommunikation in Organisationen: 4 PR-Modelle nach Grunig/Hunt	12
3.2.1. Publicity	12
3.2.2. Informationstätigkeit (Public-Information Model)	13
3.2.3. Überzeugungsarbeit (Two-Way-Asymmetric Model)	13
3.2.4. Dialog (Two-Way-Symmetric Model)	14
3.3. Dialogorientierte Unternehmenskommunikation	15
4. Interne Unternehmenskommunikation	17
4.1. Interne Kommunikation als Teilbereich der Unternehmens-PR	18
4.2. Zum Begriff der internen Unternehmenskommunikation	19
4.2.1. Human Relations: Wegbereiter der internen Unternehmenskommunikation? ..	23
4.3. Interne Unternehmenskommunikation: Ziele, Grundsätze und zentrale Aufgaben ..	25
4.3.1. Information	33
4.3.2. Motivation	39
4.3.2.1. Mitarbeitermotivation: Bedürfnispyramide nach Maslow	42
4.3.2.2. Die 4 Phasen des Rubikon-Modells	43
4.3.3. Corporate Identity: Schaffung und Vermittlung einer Unternehmensidentität ...	46
4.3.3.1. Internal Branding: Der motivierte Mitarbeiter als besserer Markenbotschafter	50
4.3.3.2. Internal Branding als Change Management Prozess	52
5. Die Mitarbeiterzeitschrift als Kanal der internen Unternehmenskommunikation	54
5.1. Begriffliche Auseinandersetzung	54
5.2. Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitschrift als interner Kommunikationskanal	58

5.2.1.	Die Mitarbeiterzeitschrift informiert	59
5.2.2.	Die Mitarbeiterzeitschrift motiviert.....	61
5.2.3.	Die Mitarbeiterzeitschrift schafft Identität	62
6.	Interne Unternehmenskommunikation im Krisenfall.....	63
6.1.	Krise: Zum Begriff.....	63
6.1.1.	Krise: Klassifikation nach inhaltlichen Kriterien.....	66
6.1.2.	Krisenphasen	68
6.2.	Grundsätze der Krisenkommunikation.....	69
6.2.1.	Interne Krisenkommunikation	72
6.3.	Change-Prozesse im Unternehmen als potenzielle Krisenfaktoren.....	75
7.	Empirischer Teil.....	77
7.1.	Das Unternehmen A1	77
7.1.1.	Korruptionsaffäre und parlamentarischer Untersuchungsausschuss als Krisenfaktoren	78
7.2.	Untersuchungsobjekt und –zeitraum	79
7.3.	Strukturierte Liste der Forschungsfragen und Hypothesen	81
7.4.	Empirische Herangehensweise	81
7.5.	Operationalisierung: Kategoriensystem	83
7.6.	Forschungsergebnisse	84
7.6.1.	Weiterführende Interpretation der erhobenen Daten.....	91
8.	Zusammenfassung der wichtigsten Forschungserkenntnisse und Ausblick.....	93
9.	Literatur.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fokus der internen Kommunikation.....	28
Abbildung 2: Engagement Index im internationalen Vergleich	49
Abbildung 3: Klassifikation von Krisen anhand der Gefährdung der Reputation des Unternehmens.....	67

1. Einleitung: PR begin at home – auch im Krisenfall?

Die Relevanz interner Unternehmenskommunikation liegt bereits nach einem ersten groben Überblick über die Literatur auf der Hand: Die Performance eines Unternehmens, das auf wirtschaftlichen Profit ausgerichtet ist, kann, überspitzt formuliert, nur so gut sein, wie der Informationsgehalt des am schlechtesten informierten Mitarbeiters. Denn nur adäquat informierte Mitarbeiter können die Werte und Ziele eines Unternehmens auch in die Tat umsetzen und nach außen transportieren. Dabei gilt es grundsätzlich, interne von externer PR zu differenzieren. Ein wesentlicher Unterschied zwischen interner und externer Kommunikation zeigt sich bei einem Blick auf die jeweiligen „Zielgruppen“ der Kommunikationsprozesse. Während externe Kommunikationsmaßnahmen primär auf Journalisten abzielen, die auf die Performance eines Unternehmens keinen direkten Einfluss haben, so fokussiert interne Unternehmenskommunikation – frei nach Edward L. Bernays' Ausspruch „PR begin at home“ – auf die eigenen Mitarbeiter.

Was aber passiert mit Bernays' Grundsatz „PR begin at home“ im Krisenfall? Erfahrungsgemäß sind Unternehmen im Krisenfall in erster Linie bemüht ihr Gesicht nach außen hin zu wahren, sprich: den Imageverlust so gering wie nur möglich zu halten. Dennoch ist angemessene interne Kommunikation auch (oder speziell) im Krisenfall unumgänglich. Denn, nichts lässt die Motivation eines Mitarbeiters schneller sinken als negative Informationen, die den Mitarbeiter über externe Medien erreichen. Hier kann also die Schnelligkeit der übermittelten Informationen als wesentliches Element gesehen werden, um den Mitarbeiter adäquat zu informieren. Ein firmeninternes Intranet bietet sich zur schnellen Informationsverbreitung optimal an. Welche Rolle nehmen hingegen traditionelle interne Kommunikationskanäle im Krisenfall ein? Inwieweit verändert sich beispielsweise die Rolle der Mitarbeiterzeitschrift in Zeiten der Krise? Da diese eben im Vergleich zum Intranet nicht mit Reaktionsschnelligkeit auf bestimmte Ereignisse punkten kann. Welchen Beitrag ist die Mitarbeiterzeitschrift im Krisenfall also bereit zu leisten?

Die wissenschaftliche Relevanz der vorliegenden Arbeit ist hier definitiv gegeben, denn gerade in Zeiten (wirtschaftlicher) Krisen spielen die Kommunikationsqualitäten eines Unternehmens eine wesentliche Rolle. Angemessene Kommunikation nach innen und außen kann als Grundlage einer entsprechenden (wirtschaftlichen) Performance des Unternehmens gesehen werden, und muss daher gerade im Krisenfall gewissenhaft betrieben werden.

Der Fachbereich der vorliegenden Forschungsarbeit ist jener der PR. Der Fokus liegt dabei, wie bereits erwähnt, auf organisationsinternen Kommunikationsprozessen durch den Kanal der Mitarbeiterzeitung, deren mögliche Wirkungen auf die Stakeholder – in diesem Fall: auf die eigenen Mitarbeiter – und deren Rolle im Krisenfall. In Anlehnung an Bernays könnte man also überspitzt sagen: Beginnen PR auch im Krisenfall noch zuhause?

2. Problembenennung und konkretes Forschungsinteresse

Die konkrete Problemstellung der vorliegenden Arbeit ist eng mit dem in der PR gängigen Schlagwort der „Krisenkommunikation“ verwoben. Werden Unternehmen mit veränderten äußeren Umständen konfrontiert, die sich wiederum in negativer medialer Berichterstattung niederschlagen, so besteht die Gefahr eines massiven Vertrauensverlustes - sowohl unternehmensintern (bei den eigenen Mitarbeitern), als auch – extern, bei Kunden etwa. Das zugrunde liegende Problem der behandelten Thematik ist daher eng mit den Auswirkungen veränderter äußerer Umstände auf unternehmensinterne Prozesse verbunden: Hat ein Unternehmen mit veränderten äußeren Umständen zu kämpfen (negative Berichterstattung rückt das Unternehmen in ein diffuses Licht), so muss versucht werden, nach außen hin einen Imageschaden möglichst zu vermeiden und unternehmensintern die Motivation der Mitarbeiter und deren Zustimmung („Commitment“) zum Unternehmen hoch zu halten.

Stellt man diese Thematik auf eine übergeordnete Ebene – weg vom konkreten Praxisfall – so kann das abstrakte „Überproblem“ der vorliegenden Forschungsarbeit mit dem Begriff der „internen Krisenkommunikation“ bezeichnet werden. Und zwar in diesem Fall nicht nach außen, sondern nach innen, um die eigene Belegschaft „bei Laune zu halten“. Denn um externe Stakeholder im positiven Sinn und zielführend zu erreichen, braucht man in erster Linie Mitarbeiter im Unternehmen, die hinter dem Unternehmen stehen, dessen Werte teilen und auch nach außen tragen – daher gilt es, die interne Kommunikation dementsprechend auszulegen und zu steuern.

Das konkrete Forschungsinteresse lässt sich aus der formulierten Problemstellung ableiten und anhand zweier vorwissenschaftlicher Fragestellungen konkretisieren: Wie wird im Krisenfall mit den eigenen Mitarbeitern über das Medium der Mitarbeiterzeitschrift kommuniziert? Bzw. inwieweit verändert sich die interne Unternehmenskommunikation über die Mitarbeiterzeitschrift in Zeiten der Krise? Ziel dieser Arbeit ist es, zu beleuchten, wie von Seiten des Unternehmens versucht wird, die eigenen Mitarbeiter in Krisenzeiten zu erreichen – welche Strategien also bei interner Krisenkommunikation verfolgt werden, welche Funktionen die Mitarbeiterzeitschrift dabei ausübt und inwieweit sich ebendiese Funktionen gegenüber dem krisenfreien „Normalbetrieb“ verändern. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt dabei auf der Mitarbeiterzeitschrift, deren Inhalt und Funktionen – in Krisenzeiten. Konkret untersucht werden sollen diese Überlegungen anhand der Mitarbeiterzeitschrift von A1, bzw. dessen Ausgaben über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren (insgesamt sieben Ausgaben). Dabei interessiert vor allem, inwiefern es aufgrund äußerer Umstände inhaltliche Veränderungen bei der Mitarbeiterzeitschrift gab bzw. gibt. Bringt man die einleitenden Gedanken auf einen gemeinsamen Nenner, so lautet der daraus resultierende Titel dieses Forschungsvorhabens wie folgt:

„PR begin at home – auch in Krisenzeiten? Interne Krisenkommunikation unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift“

2.1. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen bilden das Grundgerüst der vorliegenden Forschungsarbeit:

Welche Form der Unternehmenskommunikation nach innen wird in Krisenzeiten verstärkt verwendet? (FF1)

Wie können Mitarbeiter auch in Krisenzeiten stärker an das Unternehmen gebunden werden? (FF2)

Inwieweit verändern sich die Inhalte der Mitarbeiterzeitung in Krisenzeiten? (FF3)

3. Organisationskommunikation: Theoretische Überlegungen

In Anlehnung an Wahren (1987, 32) versteht Weder Organisationskommunikation in erster Linie als Prozess: *„Organisationskommunikation wird als ‚soziales Handeln‘ und damit als ein Prozess in Bezug auf einen strukturellen Kontext verstanden, der ein einseitiger oder zweiseitiger, symmetrischer oder asymmetrischer, aber vor allem dynamischer und wechselseitiger Informationsübertragungs- oder Strukturierungsprozess ist. Die kommunikationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationskommunikation umfasst also Kommunikation in, von und um (über) Organisationen (...).“* (Weder, 2010, 17). Darüber hinaus beschreibt Organisationskommunikation das Aufdecken und Begründen des Zusammenhangs zwischen Kommunikationsprozessen und –strukturen innerhalb einer Organisation. Da der Begriff Organisationskommunikation jedoch eben nicht nur organisationsinterne Kommunikationsprozesse umfasst, sondern auch Kommunikation von und rund um Organisationen, muss auch der Zusammenhang zwischen Organisationen und Öffentlichkeit (bzw. relevanten Teilöffentlichkeiten) als zentrale Komponente der Organisationskommunikation inkludiert werden (vgl. Weder, 2010, 15). Dabei geht es vor allem auch um beidseitige Einflüsse zwischen Organisation und Öffentlichkeit: *„Die Frage nach Zusammenhang und*

wechselseitiger Bedeutung von Organisation und Öffentlichkeit lässt sich in zwei Richtungen stellen: als Frage nach Einflüssen von Organisationen auf Öffentlichkeit im gesellschaftspolitischen Sinne und als Frage nach Einflüssen von Öffentlichkeit auf Organisationen im organisationspolitischen Sinne“ (Szyszka, in: Szyszka, 1999, 9).

Umgelegt auf die vorliegende Forschungsarbeit interessiert dabei in erster Linie, inwieweit die von Szyszka beschriebenen Einflüsse der Öffentlichkeit die Organisationspolitik als solches und speziell die interne Kommunikationsprozesse einer Organisation verändern bzw. beeinflussen. Arlt beschreibt unter dem Gesichtspunkt interner Kommunikationsverhältnisse den Betrieb als Öffentlichkeit, und versteht dabei unter einem Betrieb eine organisatorische Einheit, *„in der kontinuierlich bezahlte Arbeit verrichtet wird, die nicht der Befriedigung des Eigenbedarfs dient“* (Arlt, in: Szyszka, 1999, 183). In Anlehnung an die Institutionenökonomik verstehen Schmidt und Lyczek *„Organisationen als konkrete Ordnungen (Institutionen) (...). Organisationen bestehen somit aus Akteuren, die das Wissen zu einer Institution besitzen und sich durch diese Institution in ihrem Handeln leiten lassen, d.h. auch den Willen haben, ihren Regeln nachzuleben“* (Schmid/Lyczek, in: Meckel/Schmid, 2008, 19). In diesem Sinne können auch (gewinnorientierte) Unternehmen als Organisationen verstanden werden (vgl. Schmid/Lyczek, in: Meckel/Schmid, 2008, 27); für die weiteren Ausführungen der vorliegenden Forschungsarbeit werden daher die Begriffe Organisation und Unternehmen synonym verwendet.

Akteure und deren Handlungen sind demnach zentrale Bestandteile von Organisationen. Auch Weder definiert eine Organisation in diesem Zusammenhang ganz allgemein als *„eine Einrichtung, die Handlungen zielorientiert kombiniert und Ressourcen nach Zahl, Größe und Art ‚richtig‘ einsetzt“* (Weder, 2010, 29). Handlungen sind also die zentralen Komponenten jedes Unternehmens, inkludiert sind dabei natürlich auch Kommunikationshandlungen (intern sowie extern), die ebenfalls zur Zielerreichung beitragen sollen. Kurz gesagt kann also festgehalten werden: *„Kommunikationsprozesse charakterisieren menschliche Organisationen“*

(Müller, 2007, 151) und bilden daher auch die theoretische Grundlage der vorliegenden Arbeit.

Der Begriff der Unternehmenskommunikation im Sinne von Zerfaß basiert grundsätzlich auf drei wesentlichen Komponenten, die hier ineinander greifen: Es sind dies die Begriffe der Unternehmensführung, der Kommunikation und der sozialen Integration. Die Zusammenhänge dabei sehen wie folgt aus: Erfolgsträchtige Unternehmensstrategien müssen seitens der Unternehmensführung definiert und im Idealfall auch realisiert werden. Dabei gilt es, eine große Menge an divergenten Handlungen und Interessenslagen im Sinne einer erfolgsversprechenden Strategie aufeinander abzustimmen. Exakt an diesem Punkt kommt der Prozess der Kommunikation ins Spiel: Kommunikationsprozesse aller Art, intern (Strategiebesprechungen, Arbeitsanweisungen...) sowie extern (Pressekonferenzen, Imagekampagnen...) spielen hier eine zentrale Rolle, um definierte Unternehmensziele zu erreichen (vgl. Zerfaß, 2004, 287). Mast spricht in diesem Zusammenhang vom „*Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen und externen Umwelten ablaufen*“ (Mast, 2008, 11).

Anhand dieser Zusammenhänge wird klar ersichtlich, dass die Performance eines Unternehmens zu einem wesentlichen Teil von internen und externen Kommunikationsvorgängen abhängig ist. In diesem Sinne schlägt Zerfaß vor, sämtliche kommunikative Handlungen von beteiligten Organisationsmitgliedern, welche einen Beitrag zur Aufgabendefinition und Aufgabenerfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten leisten, mit dem Begriff der „Unternehmenskommunikation“ zusammenzufassen (vgl. Steinmann/Zerfaß, 1995, 18; zit. n. Zerfaß, 2004, 287). Nicht Teil der Unternehmenskommunikation sind nach Zerfaß jene Kommunikationsprozesse, bei denen Personen nicht in ihrer Rolle als Organisationsmitglieder handeln, wobei die Grenzen hier nicht immer leicht zu ziehen sind: So trägt der am Arbeitsplatz durchaus übliche private Tratsch grundsätzlich nicht zur Aufgabenerfüllung von Unternehmen bei, ein informeller Austausch abends mit Freunden in einer Bar kann hingegen durchaus neue Inputs hinsichtlich diverser

Arbeitsstrategien zur Erreichung definierter Ziele liefern. Das bedeutet, dass die Zugehörigkeit von Kommunikationsprozessen zur Unternehmenskommunikation einerseits abhängig davon ist, ob der handelnde Akteur in der Rolle des Organisationsmitgliedes auftritt, und andererseits unabhängig davon ist, wo derartige Kommunikationsprozesse stattfinden (vgl. Zerfaß, 2004, 287). Zentraler Aspekt ist demnach immer, ob Kommunikationsprozesse zur Aufgabenerfüllung bzw. Zielerreichung des Unternehmens beitragen.

Die Theorie der Unternehmenskommunikation von Zerfaß besteht grundsätzlich aus drei Teilbereichen, die allesamt an der Zielrealisierung des Unternehmens beteiligt sind: Organisationskommunikation bezieht sich dabei auf interne Kommunikationsprozesse, Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit besitzen jeweils eine externe Ausrichtung (vgl. Zerfaß, 2004, 287).

Der Teilbereich der Öffentlichkeitsarbeit bezieht sich dabei auf die Gestaltung von regulativen Beziehungen zu entsprechenden Anspruchsgruppen, da ebendiese die Unternehmenstätigkeit durch Gestaltung rechtlicher und normativer Rahmenbedingungen beeinflussen – ein Beispiel hierfür wären Gesetze (vgl. Zerfaß, 2004, 316f.). Während Öffentlichkeitsarbeit also im gesellschaftspolitischen Umfeld zu wirken versucht, tut Marktkommunikation dies am Wettbewerbsmarkt, beispielsweise durch den Aufbau eines positiven Produkt- und Unternehmensimages (vgl. Zerfaß, 2004, 297ff.). Diese beiden Teilbereiche (Marktkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit) einer integrierten Unternehmenskommunikation besitzen laut Zerfaß eine externe Ausrichtung.

Eine interne Ausrichtung besitzt hingegen der dritte Teilbereich, nämlich jener der Organisationskommunikation. An dieser Stelle muss festgehalten werden, dass der Begriff der Organisationskommunikation in der Literatur nicht immer einheitliche Verwendung findet: Zerfaß fasst unter dem Begriff der Organisationskommunikation (als Teil der Unternehmenskommunikation) unternehmensinterne Kommunikationsprozesse zusammen; interne Unternehmenskommunikation

inkludiert demnach laut Zerfaß Kommunikationsprozesse aller Organisationsmitglieder, die zur Formulierung und Realisierung definierter Unternehmensziele beitragen (vgl. Zerfaß, 2004, 290), sowie sämtliche Prozesse der kommunikativen Integration zwischen den Mitgliedern der Organisation (vgl. Zerfaß, 2004, 297). Weder hingegen schreibt dem gleichen Begriff (Organisationskommunikation) auch Kommunikationsprozesse zwischen Organisation und Umwelt bzw. Öffentlichkeit zu (vgl. Weder, 2010, 15). Auch Szyszka beschränkt den Begriff der Organisationskommunikation nicht auf interne Prozesse, sondern sieht auch öffentliche Kommunikation über eine Organisation, die sich in deren gesellschaftlichem Umfeld vollzieht, als Teil der Organisationskommunikation: *„Kommunikation über Organisationen ist öffentliche Kommunikation im gesellschaftlichen Umfeld einer Organisation über eben diese Organisation“* (Szyszka, in: Bentele/Brosius/Jarren, 2006, 210f.). Für alle folgenden Ausführungen der vorliegenden Forschungsarbeit wird das eben genannte weitere Verständnis von Organisationskommunikation beibehalten und synonym mit jenem der Unternehmenskommunikation verwendet.

Die theoretische Grundlage der vorliegenden Forschungsarbeit basiert auf handlungstheoretischen Ansätzen, mit Hilfe deren interne Kommunikationsprozesse einer Organisation beschrieben werden sollen. Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns sowie Burkarts Ansatz der dialogorientierten PR bilden dabei das theoretische Grundgerüst.

3.1. Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns: Verständigung

Grundsätzlich zielt diese Theorie darauf ab, den Verständigungsprozess und dessen Voraussetzungen zu beleuchten. Um Verständigung zu erzielen, müssen nach Habermas' Theorie gewisse universale Ansprüche erfüllt werden. Dabei steht hier der einzelne Akteur im Mittelpunkt, der gewisse Voraussetzungen (Habermas spricht von „allgemeinen Kommunikationsvoraussetzungen“) erfüllen muss, um

kommunikativ handeln, und in weiterer Folge Verständigung erzielen zu können. Um Verständigung (mit dem Ziel der Herbeiführung eines Einverständnisses) erzielen zu können, müssen alle Geltungsansprüche – Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit – von allen teilnehmenden Gesprächspartnern anerkannt werden. Habermas nennt dies den Hintergrundkonsens (die gemeinsame Anerkennung der Geltungsansprüche) des kommunikativen Handelns (vgl. Habermas, 1995, 353ff).

Wirft man einen Blick auf das Ziel dieses Verständigungsprozesses, so wird unmittelbar klar, warum dieser Aspekt für die vorliegende Forschungsarbeit hohe Relevanz besitzt: *„Ziel der Verständigung ist die Herbeiführung eines Einverständnisses, welches in der intersubjektiven Gemeinsamkeit des wechselseitigen Verstehens, des geteilten Wissens, des gegenseitigen Vertrauens und des miteinander Übereinstimmens terminiert“* (Habermas, 1995, 355). Es soll damit also eine Übereinstimmung, ein Einverständnis hinsichtlich bestimmter Aspekte erzielt werden. Genauer gesagt ein Einverständnis zwischen kommunikativ handelnden Akteuren hinsichtlich des kommunizierten Inhalts. Leitet man von diesen theoretischen Aspekten praktische Überlegungen ab, so ergeben sich folgende Gedanken: Die interne Kommunikationsabteilung eines Unternehmens bzw. einer Organisation versucht auf Basis der vorgegebenen Unternehmensziele bzw. der Unternehmensstrategie Übereinstimmung und Einverständnis bei den eigenen Mitarbeitern (als Stakeholder des Unternehmens) hinsichtlich kommunizierter Inhalte zu erreichen. Dies – also Verständigung zwischen den beteiligten Akteuren – kann jedoch nur gelingen, wenn die beteiligten Akteure des (versuchten) Verständigungsprozesses sämtliche Geltungsansprüche (nach Habermas) einhalten. Ist dieses beidseitige Einverständnis problematisch geworden oder gar nicht (mehr) gegeben, da einer oder mehrere Geltungsansprüche nicht mehr erfüllt werden, so spricht Habermas von einer *„diskursiven Prüfung des hypothetisch dahingestellten Geltungsanspruchs“* (Habermas, 1995, 356), sodass kommunikatives Handeln weiterhin fortgesetzt werden kann. Der Diskurs zielt nach Habermas darauf ab, *„überzeugende Argumente, mit denen Geltungsansprüche eingelöst oder zurückgewiesen werden können, zu produzieren“* (Habermas, 1981, Bd. 1, 48; zit. n. Burkart, 1993, 23). Der Diskurs ist demnach eine Sonderform der dialogischen

Kommunikation, bei dem das bessere Argument siegt – und dadurch das abhanden gekommene Einverständnis wiederhergestellt wird (vgl. Zerfaß, 2004, 57).

Bei einer Organisation könnte solch ein erstrebenswertes Einverständnis beispielsweise durch veränderte äußere Umstände – eine mögliche Krise – abhanden gekommen sein, und muss im Sinne der zu erreichenden Unternehmensziele wiederhergestellt werden. Wie eine derartige verständigungsorientierte Unternehmenskommunikation in Krisensituationen aussehen kann, beschreibt Roland Burkart in seinem Ansatz der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit, Burkart orientiert sich dabei an Habermas und sieht den Dialog als zentrales Element zur Lösung von Konfliktsituationen.

3.1.1. Burkart: PR als Dialog

Burkarts Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit zielt auf ein Einverständnis zwischen den Kommunikationspartnern ab. Ziel dabei ist es, über Information, Diskussion und Diskurs schließlich ein rationales Einverständnis herzustellen, basierend auf einer Einigung zwischen den einzelnen Akteuren (vgl. Burkart, in: Bentele/Steinmann/Zerfaß, 1996, 257ff). *„Die Legitimität der vertretenen Interessen“* (Burkart, in: Bentele/Steinmann/Zerfaß, 1996, 255) soll dabei von den betroffenen Teilöffentlichkeiten anerkannt werden. Burkarts Ansatz zielt also in erster Linie darauf ab, ein Einverständnis zwischen einem Unternehmen und dessen relevanten Teilöffentlichkeiten – oder auch Stakeholdern – zu erzielen, unter Einbeziehung von Habermas' Überlegungen hinsichtlich der universalen Voraussetzungen für Verständigung (vgl. Burkart, in: Bentele/Steinmann/Zerfaß, 1996, 245ff). Als derartige Stakeholder – also *„Menschen die von den Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind“* (Mast, 2008, 125) – sind auch die Mitarbeiter eines Unternehmens zu sehen: *„Organizations have stakeholders. That is, there are groups and individuals who can affect or are affected by, the*

achievement of an organization's mission“ (Freeman, 1984, 52; zit. n. Mast, 2008, 125). Das Einverständnis relevanter Stakeholder hinsichtlich der Entscheidungen des Unternehmens kann also als wesentlicher Faktor für die Performance eines Unternehmens gesehen werden.

Aus kommunikationstechnischer Sicht ist Burkarts Ansatz an das Modell der symmetrischen Kommunikation von Grunig und Hunt angelehnt. Der Kommunikationsfluss zwischen einem Unternehmen und dessen Stakeholdern soll demnach möglichst symmetrisch – im Sinne eines Dialoges – verlaufen, um ein rationales Einverständnis zu erzielen. Die ersten drei Modelle von Grunig und Hunt beschreiben eine asymmetrische Überredungskommunikation. Im vierten Modell, dem symmetrischen Zweiwegmodell, werden Teilöffentlichkeiten miteinbezogen, es besteht somit die Chance auf wechselseitige Einflussnahme (vgl. Grunig/Hunt, 1984, 22). In Anlehnung an Grunig und Hunt (1982, 21) definieren Mast, Spachmann et al. symmetrische Kommunikation folgendermaßen: *„Das (idealtypische) Modell der „symmetrischen“ Kommunikation setzt auf den Dialog mit den Kommunikationspartnern Es ist geprägt von wechselseitiger Beeinflussung und gegenseitigem Verständnis; man bedient sich seiner vor allem in Konflikt- und Verhandlungssituationen, die sowohl unternehmensintern wie –extern auftreten können. Die Verhandlungspartner sind gleichberechtigt. Übergeordnetes Ziel ist es, einen von allen Beteiligten akzeptierten Kompromiss herbeizuführen“* (Mast/Spachmann, et al, 2005, 79).

Burkarts Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit sieht im Dialog ein wesentliches Element der kommunikativen Konfliktaustragung, im Idealfall sogar Konfliktlösung. Konfliktsituationen sollen demnach mittels dialogorientierter Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren entschärft werden. Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft aller Beteiligten, eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen (vgl. Burkart, in: Bentele/Steinmann/Zerfaß, 1996, 263f). Gerade in Konfliktsituationen, bei denen PR-Treibende möglicherweise auf Widerstand seitens der betroffenen Stakeholder stoßen könnten, hält Burkart Öffentlichkeitsarbeit mit symmetrischen Kommunikationsprozessen für angemessen, da diese die Chancen

auf einen Dialog zwischen den betroffenen Parteien erhöht, auf Verständigung abzielt und beiden Parteien gleiche Partizipationschancen einräumt (vgl. Burkart, 1993, 20). Burkart fordert daher: *„Öffentlichkeitsarbeit ist nun mehr gefordert, das endlich zu tun, was sie immer schon vorgibt, ohnehin zu sein – nämlich ein Medium zur Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse“* (Burkart, 1993, 21). Darauf aufbauend muss die Fragestellung in Hinblick auf die vorliegende Forschungsarbeit lauten: Kann interne Unternehmenskommunikation zur Optimierung innerbetrieblicher Verständigungsprozesse auf dialogischer Basis beitragen? Oder muss sie das in Krisenzeiten sogar?

3.2. Kommunikation in Organisationen: 4 PR-Modelle nach Grunig/Hunt

Eine Organisation muss sich sowohl intern als auch extern mit einer Vielzahl an Kommunikationsprozessen auseinandersetzen. James Grunig und Todd Hunt definierten vier PR-Modelle, um die Kommunikationsprozesse einer Organisation zu unterscheiden bzw. einzuordnen. Es sind dies die Modelle Publicity, Public Information, Two-Way-Asymmetric, Two-Way-Symmetric. Charakteristisch für die ersten beiden Modelle ist der einseitige Kommunikationsfluss von der Organisation zu den jeweiligen Teilöffentlichkeiten. Die beiden Two-Way Modelle inkludieren hingegen wechselseitige Kommunikationsvorgänge (vgl. Grunig/Hunt, 1984, 21ff).

3.2.1. Publicity

„Practitioners spread the faith of the organization involved, often through incomplete, distorted, or half-true information“ (Grunig/Hunt, 1984, 21). Das Modell der Publicity stellt das einfachste der vier Modelle dar. Darunter wird schlicht und einfach eine Einwegkommunikation vom Sender zum Empfänger verstanden, bei der aufgrund der vermittelten Information eine möglichst rasche (und im Sinne des gewünschten

Effektes) Reaktion beim Empfänger erzielt werden soll. Stark verkürzte Aussagen und Halbwahrheiten sind charakteristisch für dieses Modell bzw. werden in Kauf genommen (vgl. Avenarius, 2000, 86, sowie 87, Abb.2).

3.2.2. Informationstätigkeit (Public-Information Model)

„For the public-information model the purpose is the dissemination of information, not necessarily with a persuasive intent“ (Grunig/Hunt, 1984, 21). Auch dieses Modell beschreibt eine Einwegkommunikation vom Sender zum Empfänger, wobei der Fokus weniger auf der raschen Reaktion des Empfängers liegt, sondern eher auf einer umfassenden Informationstätigkeit mit dem Ziel der Aufklärung. Der Empfänger soll (mehr oder weniger) umfassend über einen Sachverhalt informiert werden, um eine Beurteilung ebendieses zu ermöglichen. Inwieweit eine Organisation dabei auch kritische Aspekte des Sachverhaltes preisgibt ist nicht generalisierbar. Tendenziell bringen vertuschte Informationen kurzfristig Vorteile, schaden auf lange Sicht gesehen jedoch der Glaubwürdigkeit der Organisation (vgl. Avenarius, 2000, 87, Abb. 2., sowie 88).

3.2.3. Überzeugungsarbeit (Two-Way-Asymmetric Model)

Bei dem Modell der Überzeugungsarbeit gehen die kommunikativen Initiativen zwar immer noch ganz eindeutig vom Sender aus, dennoch wird bei diesem Modell ein wechselseitiger Prozess zwischen Sender und Empfänger unterstellt. Es wird davon ausgegangen, dass der Sender auf den Empfänger eingehen und sich in gewisser Weise auf ihn einstellen muss, um eine überzeugende Wirkung zu erzielen. Da dieses Modell auf einem Austausch in beide Richtungen basiert, ist es eher kommunikativ als die vorhergehenden Modelle. Grunig/Hunt bezeichnen diese Modell als die asymmetrische Zwei-Wege-Kommunikation, weil eben auch Feedback des Empfängers berücksichtigt wird (vgl. Avenarius, 2000, 87, Abb. 2, sowie, 88f).

„Practitioners of two-way-asymmetric public relations (...) use what is known from social science theory and research about attitudes and behavior to persuade publics to accept the organization’s point of view and to behave in a way that supports the organization” (Grunig/Hunt, 1984, 22).

3.2.4. Dialog (Two-Way-Symmetric Model)

Das vierte und letzte Modell ist jenes der symmetrischen Kommunikation: *„In der Literatur und in der noch jüngeren kommunikationswissenschaftlichen Teildisziplin Public Relations/ Organisationskommunikation wird der Dialogbegriff gerne mit den vier PR-Modellen von Grunig/Hunt und hier insbesondere mit dem vierten Modelltyp ‚symmetrische Kommunikation‘ in Verbindung gebracht“ (Szyska, in Bentele, et al., 1996, 89).* Grunig und Hunt sehen den PR-Praktiker in diesem Modell in der Rolle des Vermittlers: *„In the two-way symmetric model, finally, practitioners serve as mediators between organizations and their publics. Their goal is mutual understanding between organizations and their publics” (Grunig/Hunt, 1984, 22).* Kritik am symmetrischen Ansatz als Leitbild der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Grunig et al; in: Bentele/Steinmann/Zerfaß 1996, 201) veranlasste Grunig dazu, ein neues PR-Modell zu entwerfen. Das situative Modell exzellenter Public Relations enthält sowohl symmetrische als auch asymmetrische Elemente. Im Idealfall – der Win-Win-Zone – finden Unternehmensinteressen und Bezugsgruppeninteressen auf Basis symmetrischer Kommunikation eine für beide Seiten befriedigende Lösung. Dominieren die Interessen des Unternehmens oder jene der Bezugsgruppe, so werden asymmetrische Kommunikationsprozesse dazu verwendet, um jeweils die andere Gruppe von der eigenen (dominierenden) Position zu überzeugen (vgl. Grunig et al; in: Bentele/Steinmann/Zerfaß, 1996, 219, Abb. 1).

3.3. Dialogorientierte Unternehmenskommunikation

Ein Dialog beschreibt im Idealfall einen gegenseitigen Austausch, durch den ein Konsens zwischen den Kommunikationspartnern erreicht werden soll: Dies setzt voraus, *„dass Organisationen nicht nur so tun, als gingen sie auf die Vorstellungen ihrer Teilöffentlichkeiten ein, sondern dass dies wirklich geschieht. Das heißt, dass das Wechselgespräch auch für die Organisation und nicht nur für ihr Publikum zu Konsequenzen führt. Einwirkungen geschehen dann nicht nur ‚asymmetrisch‘, sondern ‚symmetrisch‘“* (Avenarius, 2000, 90). Ein Dialog hat also Konsequenzen (für Sender und Empfänger), hat daher auch einen offenen Ausgang und ist aus diesem Grund – und das ist der springende Punkt – nicht mehr ausschließlich vom Sender steuerbar bzw. in die gewünschte Richtung lenkbar. Wenngleich der Begriff des Dialoges gerade in Zusammenhang mit zielgruppenorientierten Kommunikationsprozessen von Organisationen gerne verwendet wird, so ist der Begriff trotzdem differenziert zu betrachten – nicht überall wo Dialog draufsteht ist auch Dialog drinnen. Grundsätzlich kann von einem Dialog gesprochen werden, wenn Kommunikator und Rezipient im Laufe des Kommunikationsprozesses die Rollen tauschen, wenn also ein Rollenwechsel stattfindet. Klassisches Beispiel hierfür in Bezug auf Unternehmenskommunikation ist das Mitarbeitergespräch, bei dem eben kein einseitiger Monolog stattfindet, sondern Mitarbeiter und Vorgesetzter ständig die kommunikativen Rollen tauschen (vgl. Zerfaß; in Bentele et al, 1996, 28).

In Anlehnung an Lueken, der zwischen zweckrationalem Handeln (geprägt durch die Fixierung eines fixen Handlungsziels) und dialogischem Handeln (geprägt durch Offenheit und Selbstbezug) unterscheidet (vgl. Lueken 1996, 64ff sowie 73f; zit. n. Szyszka, in: Bentele et al, 1996, 87f), versucht Szyszka diese Überlegungen auf die Kommunikationsforschung umzumünzen: Dabei bezeichnet Szyszka in Anlehnung an das Modell von Grunig/Hunt (1984, 22) *„asymmetrische Kommunikation‘ als zweckrationales Handeln, und ‚symmetrische Kommunikation‘ als dialogorientiertes Handeln“* (Szyszka, in: Bentele et al, 1996, 89). Szyszka sieht dabei, abermals in Anlehnung an Grunig/Hunt, die symmetrische Kommunikation als Idealtyp eines wechselseitig und inhaltlich argumentativ aufeinander bezogenen Austauschprozesses, an dem alle Beteiligten gleichberechtigt sind und trotz

unterschiedlicher Interessen an der gemeinsamen Lösung eines Kommunikationsproblems interessiert sind (vgl. Szyszka, in: Bentele et al., 1996, 89). Auch die Mitarbeiter als Stakeholder einer Organisation profitieren von dialogorientiertem Handeln; Grunig betont in diesem Zusammenhang die positiven Effekte symmetrischer Kommunikation vor allem hinsichtlich höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter (vgl. Grunig, 1992, 558f.). Die Gleichberechtigung der beteiligten Parteien steht neben der Wechselseitigkeit auch bei Klaus Merten im Fokus: In seinem „Modell entwickelter informeller Kommunikation“ bezeichnet er die beteiligten Kommunikationspartner als „Kommunikanden“, die sich wechselseitig Wirkung und Veränderung unterziehen (vgl. Merten, 1990, 99; zit. n. Szyska, in: Bentele et al, 1996, 86f).

Tatsächlicher Dialogorientierung in der Unternehmenspraxis steht Szyszka allerdings eher skeptisch gegenüber und führt an, dass der Begriff „Dialog“ innerhalb der PR-Branche zwar gerne verwendet wird, tatsächlich dialogorientierte Handlungsmuster jedoch oftmals fehlen (vgl. Szyszka, in: Bentele et al, 1996, 101). Als Grund dafür nennt Szyszka die Ergebnisoffenheit eines Dialoges: Dadurch müssten alle Dialog-Teilnehmer ihre eigene Position in Frage stellen – diese würde wiederum zu einem Verlust der originären Interessen einer Organisation führen (vgl. Szyszka, in: Bentele et al, 1996, 102f).

Auch wenn es bis zu einem gewissen Maße nachvollziehbar ist, dass gewinnorientierte Organisationen sich nur soweit von zweckrationalisierten Handlungsmustern entfernen, wie dies eben zur Realisierung der Unternehmensziele notwendig ist (vgl. Szyszka, in: Bentele et al, 1996, 95) so ist es dennoch höchst interessant zu beleuchten, in welche Richtung die (interne) Unternehmenskommunikation im Spannungsfeld zwischen zweckrationalem (asymmetrischen) und dialogorientiertem (symmetrischen) Handeln in Zeiten der Krise tendiert. In diesem Zusammenhang, gerade in Zeiten des Konfliktes bzw. der Krise, empfiehlt Roland Burkart Organisationen stärkere Dialogorientierung, der Dialog ist dabei zentrales Element der Konfliktaustragung (vgl. Burkart, in: Bentele et al, 1996, 263). Kaiser schlägt in dieselbe Kerbe: Demnach ist im Hinblick auf eine

mögliche Akzeptanzproblematik bei relevanten Stakeholdern, mit der immer mehr Unternehmen konfrontiert werden, verständigungsorientierte Kommunikation (intern sowie auch extern) aus ethischer Sicht eine zentrale Komponente im Kampf um das Vertrauen aller relevanten Stakeholder. Verständigungsorientierung muss demnach im Sinne einer gemeinsamen Vertrauensbasis aller handelnden Akteure zu einem zentralen Aspekt der Unternehmensführung werden (vgl. Kaiser, in: Bentele et al, 1996, 141).

In Hinblick auf die Kommunikation mit den Mitarbeitern (*employee communication*) rückt das dialogorientierte Two-Way-Symmetric Modell stärker den Mitarbeiter und weniger das Management in den Fokus, und stellt außerdem interpersonale Kommunikationsprozesse sowie den Dialog mit dem Management in den Vordergrund (vgl. Grunig/Hunt, 1984, 245f).

4. Interne Unternehmenskommunikation

Grupe bringt die Relevanz interner Kommunikation auf den Punkt und liefert zugleich einen Überblick über zentrale Themenkomplexe dieses Kapitels (Mitarbeiterinformation, Mitarbeitermotivation, Mitarbeiter als Markenbotschafter):

„Zufriedene Mitarbeiter sind die glaubwürdigsten Multiplikatoren für die Meinungsbildung in der externen Öffentlichkeit. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter lässt sich durch Kommunikation entscheidend steigern. Darüber hinaus sind Mitarbeiter, die ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Kreativität in die Organisation einbringen, einer der wichtigsten Produktions- und Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Gut informierte Mitarbeiter sind motivierter, engagierter, arbeiten zuverlässiger, sind weniger krank und zeigen ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber unter anderem dadurch, dass sie weniger oft ihren Arbeitsplatz wechseln“ (Grupe, 2011, 179).

4.1. Interne Kommunikation als Teilbereich der Unternehmens-PR

Die Spannweite des Begriffes der PR ist dabei sehr breit gefächert. Stellvertretend für die breite Palette an PR Definitionen werden einige Definitionen angeführt, die im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit von Relevanz sind. Bernays versteht unter PR beispielsweise schlicht und einfach die „Herbeiführung von Übereinstimmungen“ (Bernays, 1967, 14). Laut Puttenat will PR in erster Linie überzeugen, den Bekanntheitsgrad eines Unternehmens erhöhen, ein positives Image kreieren sowie Akzeptanz und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen schaffen (vgl. Puttenat, 2007, 19). In der amerikanischen Literatur werden PR zumeist in engem Zusammenhang mit Organisationen gesehen, wie beispielsweise die Definition von Grunig und Hunt zeigt: „*Public relations is the management of communication between an organization and its publics(...)*“ (Grunig/Hunt, 1984, 6). Grunig verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „organizational communication“: „*We define organizational communication/public relations as communication managed by an organization, especially as communication managed for the organization by communication specialists. Organizational communication, therefore, may be either internal or external*“ (Grunig, 1992, 5). Gleichzeitig betont er die Bedeutung von angemessener Kommunikation für die Performance eines Unternehmens: „*Excellent communication helps to make organizations excellent, and excellent organizations foster excellent communication – both are part of an holistic system*“ (Grunig, 1992, 532). Auch Rex Harlow schlägt in die selbe Kerbe und betont den Zusammenhang zwischen PR und Organisationen: „*(...) public relation includes all that is thought, said and done to create and maintain effective relations between an institution and its publics (...). It has to do with both the internal and the external relations of an enterprise. It includes personal relations, industrial relations, stockholder relations, board-of-director relations; costumer relations, government relations and supplier-creditor relations; community relations and trade relations (...)*“ (Harlow, 1944, 554).

In diesem Zusammenhang – PR in Verbindung mit Organisationen und ihren Öffentlichkeiten – ist der Begriff der Unternehmenskommunikation (oder auch Organisationskommunikation) anstelle von PR oder Öffentlichkeitsarbeit immer

häufiger in Verwendung. Kunczik hat hierzu einige unterschiedliche Sichtweisen zusammengetragen: Berger, Gärtner und Mathes erachten den Begriff der Unternehmenskommunikation beispielsweise als passend, da damit die für ein Unternehmen zentrale Grundfunktion der Kommunikation in den Fokus gestellt wird (vgl. Berger/Gärtner/Mathes, 1989, 32; zit. n. Kunczik, 2002, 22). Zerfaß versteht unter dem Begriff der Unternehmenskommunikation das Zusammenspiel von strategischer Unternehmensführung und entsprechend geplanten Kommunikationsmaßnahmen, nach innen sowie nach außen (vgl. Zerfaß, 2004, 77). Hier wird bereits deutlich, dass in der Literatur die Begriffe Unternehmensführung und -kommunikation immer häufiger in Zusammenhang gestellt werden.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird aus den oben beschriebenen Gründen verstärkt der Begriff der internen Unternehmenskommunikation (bzw. Organisationskommunikation), sowie synonym dazu der Begriff der internen Kommunikation, verwendet.

4.2. Zum Begriff der internen Unternehmenskommunikation

Für die Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens existieren in der Literatur mehrere verschiedene Begriffe – interne Unternehmenskommunikation, interne PR, Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation etwa. Einwiller, Klöfer und Nies plädieren im Zusammenhang mit innerbetrieblicher Kommunikation für die Verwendung des Begriffs der Mitarbeiterkommunikation, da dieser die Beteiligung der Mitarbeiter an internen Kommunikationsprozessen sowie die Wechselseitigkeit ebendieser am besten verdeutlicht (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in Schmid/Meckel, 2008, 223). Da eben nicht nur Mitarbeiter, sondern auch beispielsweise Vorstandmitglieder am internen Kommunikationsgeschehen eines Unternehmens beteiligt sind und dieses mitgestalten, erscheint mir die Verwendung des Begriffs der internen (Unternehmens) Kommunikation entsprechend geeignet, um die Wechselseitigkeit interner Kommunikationsprozesse zwischen allen beteiligten Akteuren auf allen unterschiedlichen Ebenen zu erfassen.

Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens finden auf bzw. zwischen mehreren Ebenen statt, Grunig und Hunt sprechen in diesem Zusammenhang von „*typical internal communications flows*“ (Grunig/Hunt, 1984, 250) und unterscheiden dabei fünf unterschiedliche Richtungen (vgl. Grunig/Hunt, 1984, 250):

- Kommunikationsprozesse, die abwärts verlaufen – von Führungskräften zu untergeordneten Mitarbeitern
- Kommunikationsprozesse, die in die umgekehrte Richtung verlaufen – von untergeordneten Mitarbeitern zu Führungskräften
- Kommunikationsprozesse, die horizontal verlaufen – zwischen Mitarbeitern in ein und der selben Abteilung
- Kommunikationsprozesse, die horizontal verlaufen – zwischen Mitarbeitern in verschiedenen Abteilungen, auf der gleichen Organisationsebene
- Kommunikationsprozesse, die kreuzweise verlaufen – zwischen Mitarbeitern in verschiedenen Abteilungen auf verschiedenen Organisationsebenen

Ähnlich beschreiben Einwiller, Klöfer und Nies die Kommunikationsflüsse in einem Unternehmen, in Anlehnung an Katz und Kahn (1966): Abwärtskommunikation (Informationsfluss von oben nach unten), Aufwärtskommunikation (Informationsfluss von Mitarbeitern zu Vorgesetzten) und Horizontalkommunikation (Informationsfluss zwischen Personen auf einer Hierarchieebene, dient hauptsächlich zur Koordination) (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in Schmid/Meckel, 2008, 224).

Unternehmenskommunikation, also „*die gezielte und professionelle Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (...)*“ (Schmid/Meckel, in: Schmid/Meckel, 2008, V) richtet sich im Regelfall an sämtliche Teilöffentlichkeiten (Zielgruppen) des Unternehmens. Die Mitarbeiter, das Management und der Vorstand sind klassische Zielgruppen interner PR-Maßnahmen (vgl. Merten, 2000b, 380ff). Einwiller, Klöfer und Nies ergänzen außerdem Angehörige der Mitarbeiter sowie auch ehemalige Mitarbeiter als Zielgruppe interner Kommunikation (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in Schmid/Meckel, 2008, 223). Externe PR zielt vor allem auf Medien bzw. Journalisten ab. Alternativ

zum Begriff der Zielgruppe ist häufig auch von Teilöffentlichkeiten oder Stakeholder die Rede (vgl. Merten, 2000b, 380ff), Mast versteht unter Stakeholdern jene Personen, die von den Entscheidungen eines Unternehmens in irgendeiner Form betroffen sind (vgl. Mast, 2008, 125) bzw. als Anspruchsgruppen in irgendeiner Form in die Unternehmenstätigkeit einbezogen sind oder davon direkt oder indirekt betroffen sind (vgl. Schmid/Lyczek; in Schmid/Meckel, 2008, 68f). Die Relevanz einer adäquaten Stakeholder-Kommunikation ergibt sich dabei aus der Wechselbeziehung zwischen Organisationen und deren Stakeholdern: Mitarbeiter als Stakeholder stellen dem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung und tragen somit zum Erfolg des Unternehmens bei. Umgekehrt hat natürlich auch das Unternehmen für dessen Mitarbeiter einen bestimmten Wert, der sich beispielsweise im Bezug von Gehältern oder auch in Hinblick auf einen gewissen sozialen Status als Mitarbeiter des Unternehmens ausdrückt (vgl. Schmid/Lyczek; in: Schmid/Meckel, 2008, 76ff.).

In diesem Zusammenhang kann also festgehalten werden: „Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert“ (Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 225).

Mitarbeiterkommunikation, oder auch interne Kommunikation, beschreibt Maßnahmen zur Sicherung der Identifikation von Mitarbeitern (als Stakeholder) mit dem jeweiligen Unternehmen. Darin enthalten sind sowohl integrierende, sowie mobilisierende Faktoren, um die Mitarbeiter entsprechend an die Marke zu binden und eben auch zu motivieren (vgl. Kunczik, 1997, 188ff; zit. n. Kunczik, 2002, 30).

Dennoch muss sich die interne Kommunikation immer noch viel zu oft hinter ihrer externen „Schwester“ anstellen. Viele der eigenen Mitarbeiter können daher den Begriff der internen Kommunikation nur schwer einordnen; oder kurz gesagt: Mitarbeiter können sich darunter häufig ganz einfach nichts vorstellen: Arbeitsprozesse wie die inhaltliche Gestaltung des Intranets oder jene des Mitarbeitermagazins werden einfach als gegeben hingenommen und selten hinterfragt, wer diese Inhalte eigentlich bereitstellt. Dennoch ist eines ganz klar: „Um

den Gesamterfolg sicherzustellen, kommt es auf die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter an. Beides kann wesentlich durch die interne Kommunikation beeinflusst werden“ (Marinkovic, 2009, 9). Dabei erfüllt die interne Kommunikation eine strategisch zentrale Rolle innerhalb eines Unternehmens und muss in der Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern unterschiedlichste Erwartungen erfüllen: *„Da ist auf der einen Seite die Geschäftsleitung, die von IK (interne Kommunikation; Anmerkung M.K.) einen substantiellen Beitrag zum Erreichen der Unternehmens- und Geschäftsziele fordert; da sind auf der anderen Seite die Mitarbeiter, die über wichtige Ereignisse im Unternehmen und über künftige Entwicklungen informiert werden wollen“* (Schick, 2010, 11). Einwiller, Klöfer und Nies beschreiben die interne Kommunikation darüber hinaus als integraler Aspekt der Unternehmensführung, angemessene Kommunikation mit den Mitarbeitern ist demnach originäre Aufgabe des Vorstandes, der dabei von Kommunikationsfachleuten unterstützt wird (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 230).

In diesem Zusammenhang bezeichnet Grupe Mitarbeiter, Führungskräfte und den Betriebsrat, der die Interessen der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmensleitung vertritt, als typische interne Anspruchsgruppen, mit jeweils spezifischen Kommunikations- und Informationsbedürfnissen (vgl. Grupe, 2011, 195, ff). Mitarbeiter müssen demnach *„diejenigen Informationen erhalten, die die Unternehmensleitung für wichtig hält, diejenigen Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen und diejenigen Informationen, die sie selbst gerne erhalten möchten“* (Grupe, 2011, 196).

In der Regel kümmern sich die oben erwähnten Kommunikationsfachleute – die interne Kommunikationsabteilung – in einem Unternehmen um die Gestaltung und Befüllung des firmeninternen Intranets, die konzeptionelle und redaktionelle Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift, die Organisation diverser Events bzw. Veranstaltungen (bspw. unternehmensinterne Awards, Verleihungen, Auftritte des Vorstandes, etc.), kurz gesagt: um die Schaffung von Informationswegen innerhalb des Unternehmens. Derartige Informationswege verlaufen, wie bereits erwähnt,

abwärts, aufwärts oder auch horizontal. Darüber hinaus zählen die Beratung der Führungskräfte bei der Umsetzung interner Kommunikationsaufgaben, die ständige Entwicklung und Erhaltung der internen Medieninfrastruktur sowie die Optimierung interner Kommunikationsstrukturen und -prozesse zum Aufgabenkreis der internen Kommunikationsabteilung (vgl. Hofmann/Müller, 2008, 184).

4.2.1. Human Relations: Wegbereiter der internen Unternehmenskommunikation?

Aus dieser stärkeren Fokussierung auf den einzelnen Mitarbeiter als zentrales Element im Unternehmen (anstelle der Fokussierung auf industrielle Prozesse), geht der Begriff „Human Relations“ hervor, welcher in der Literatur häufig auch als Synonym für interne Unternehmenskommunikation angeführt wird. Für Haacke sind „public relations“ im Alltag eines Unternehmens in erster Linie „human relations“ gegenüber der eigenen Belegschaft und erst in zweiter Linie „social relations“ gegenüber der Öffentlichkeit (vgl. Haacke 1969, 1; zit. n. Kunczik, 2002, 327). Human Relations stehen daher in krassem Widerspruch zur klassischen Organisationstheorie des Taylorismus, bei dem technische Abläufe die Organisationsstruktur bestimmen, und eben nicht menschliche Beziehungen (vgl. Kirchler, 2011, 45).

Die Human Relations Bewegung ist dabei eng mit dem Begriff des Hawthorne-Effekts, basierend auf den Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago (1927-1932), und dem Namen Elton Mayo verknüpft. Dabei haben Mayo und sein Forschungsteam die Wichtigkeit informeller Gruppen für die Arbeitsleistung des einzelnen Arbeiters erkannt – entgegen der ursprünglichen (an den Taylorismus angelehnten) Hypothese, wonach der Arbeiter an sich ein materiell-egoistisch motiviertes Wesen sei (vgl. Kunczik, 2002, 328f). Auch wenn die Wissenschaftler rund um Mayo in ihren Berichten teils wesentliche Aspekte nicht erwähnt haben und der Hawthorne-Effekt daher wohl eher Mythos als Wirklichkeit ist, so besitzen die Experimente dennoch große Bedeutung in der

Organisationspsychologie, da sie die Sichtweise auf organisatorische Arbeitsbedingungen entscheidend beeinflussten (vgl. Kirchler, 2011, 65).

Mit der Human Relations Bewegung rücken die rein ökonomischen Funktionen des Unternehmens in den Hintergrund, menschliche Beziehungen am Arbeitsplatz stehen im Fokus (vgl. Kirchler, 2011, 65). Die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre steht dabei im Mittelpunkt der Human Relations Bewegung, die den Arbeiter in erster Linie als Mitglied einer sozialen Gruppe sieht. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre führt zu höherer Arbeitszufriedenheit. Diese wiederum kann in einer höheren Motivation des einzelnen Mitarbeiters münden, welche zu höherer Produktivität des einzelnen Arbeiters und unter dem Strich zu einer besseren Performance des gesamten Unternehmens führt (vgl. Kunczik, 2002, 329f). Dennoch merkt Kunczik kritisch an, dass die Ziele eines Unternehmens – egal ob mit wissenschaftlicher Betriebsführung („Taylorismus“) oder im Sinne der Human Relations Bewegung geführt – gleich bleiben: *„Die einen wollen mit Geld manipulieren, die anderen mit Hilfe von guten Beziehungen. Erfolg war beiden nicht beschieden. Die Betonung der guten Beziehungen im Kontext von Human Relations darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Ziele des Unternehmens die alten geblieben sind: Macht, Prestige und Profit, wobei diese Ziele keineswegs negativ bewertet werden sollten“* (Kunczik, 2002, 330).

Die Ziele jedes Unternehmens, das Teilnehmer am Markt ist und daher nach wirtschaftlichem Profit trachtet, bleiben also die gleichen, unabhängig davon, welche Art der Betriebsführung angewendet wird. Unumstritten ist in diesem Zusammenhang jedoch auch, dass die Mitarbeiter immer zentrale Bausteine zur Zielerreichung sind, und es daher durchaus Sinn macht, den Fokus innerhalb eines Unternehmens verstärkt auf kommunikative Prozesse zu richten. Denn, viele innerbetriebliche Fehlerquellen sind *„nicht technischer, sondern kommunikativer Natur. Wissen, Kreativität, Ahnungen, Gefühle werden nicht rechtzeitig oder nicht vollständig ausgetauscht, aus Angst, Gewohnheit, Machtstreben und schlichter Schlamperei“* (Krähe, 1996, 125; zit. n. Klöfer/Nies, 2001, 74). Wesentlich ist hier, der Begriff „ausgetauscht“: Denn eine gesamtbetriebliche Öffentlichkeit, die im Sinne des

Taylorismus ausschließlich auf einseitige hierarchische Verhaltensregulierungen, enge funktionale Vorgaben und einseitige Mitteilungen der Arbeitgeberseite basiert, besitzt laut Arlt weder Kontinuität noch Stabilität und ist daher im Alltag funktionslos (vgl. Arlt; in Szyszka, 1999, 188 f).

4.3. Interne Unternehmenskommunikation: Ziele, Grundsätze und zentrale Aufgaben

Die Ziele moderner interner Unternehmenskommunikation lassen sich anhand der Literatur wie folgt definieren:

- *Mitarbeiter motivieren*
Eine offene interne Kommunikation fördert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, da sich diese dadurch als aktiver Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrnehmen. Kommunikationsmangel führt hingegen zu Demotivation und Frustration (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 228)
- *ein glaubwürdiges Organisationsbild vermitteln*
Einwiller, Klöfer und Nies sprechen in diesem Zusammenhang von der Reputation des Unternehmens. Haben die Mitarbeiter eine positive Wahrnehmung des eigenen Unternehmens, so können dessen Werte auch leichter zu externen Anspruchsgruppen getragen werden (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 228). Mitarbeiter werden in diesem Sinne zu Botschaftern des Unternehmens (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 182).
- *relevantes Wissen managen und vermitteln*
Funktionierende interne Kommunikation führt zu effizienteren Kommunikationsabläufen. Diese beschleunigen wiederum die Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in Schmid/Meckel, 2008, 227) und führen außerdem zu Transparenz über alle

Bereiche und Ebenen des Unternehmens (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 182).

- *Communities bilden und Identifikation mit dem Unternehmen schaffen*
Einwiller, Klöfer und Nies sehen in einem angemessenen Informationsgrad einen wesentlichen Faktor zur Schaffung eines Wir-Gefühls unter den Mitarbeitern, gemeinsame Werte und Ansichten führen zur Herausbildung einer Unternehmenskultur (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 227). Funktionierende interne Kommunikation bindet die Mitarbeiter zudem emotional an das Unternehmen, Mitarbeiter identifizieren sich eher mit dem Unternehmen als Marke (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 182).
- *Veränderungsprozesse im Unternehmen steuern*
Auch in sogenannten Change-Prozessen, bei denen es zu Veränderungen interner und/oder externer Rahmenbedingungen der Organisation kommt, spielt die Mitarbeiterkommunikation eine zentrale Rolle. Dann nämlich, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte auf den Wandel sensibilisiert bzw. eingestellt werden müssen (vgl. Mast; in: Schmid/Meckel, 2008, 407 ff).

Die Palette des Angebots an internen Kommunikationsmaßnahmen, mit der die eben beschriebenen Ziele verfolgt werden, ist dabei relativ breit gefächert. Mögliche Maßnahmen sind dabei persönlichen Gespräche, Meetings und Konferenzen, elektronische Medien wie Infoscreens oder das Intranet, sowie gedruckte Medien in Form von Flyern, Plakaten und natürlich der Mitarbeiterzeitschrift. Aufgabe der internen Kommunikation ist es, aus diesem breit gefächerten Angebot an möglichen Kanälen, die richtige Maßnahme für die richtigen Informationen auszuwählen. Oftmals wird hierbei auf einen Kommunikationsmix zurückgegriffen, bei dem beispielsweise die Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift mit jenen des Intranets abgestimmt werden (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 42). Durch einen derartigen crossmedialen Einsatz der einzelnen internen Medien verstärken sich deren Wirkungen, Konkurrenzdenken zwischen den einzelnen Medien ist hier hingegen nicht vorteilhaft (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 187).

Klassische Instrumente der Abwärtskommunikation sind diverse Druckschriften wie etwa die Mitarbeiterzeitschrift, oder auch interne TV- oder Radio-Beiträge. Hiermit soll Information an ein möglichst großes Publikum verteilt werden, Feedback-Möglichkeiten sind hier eher begrenzt. Instrumente der Aufwärtskommunikation, bei der Informationen über Hierarchieebenen von unten nach oben fließen, sind beispielsweise Mitarbeiterbefragungen aller Art (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 239 ff). Wobei die Linie zwischen Abwärts- und Aufwärtskommunikation nicht immer klar zu ziehen ist. Als klassisches Instrument der Horizontalkommunikation kann, ob seiner Dialogfähigkeit, das Intranet bezeichnet werden. Der Mitarbeiter kann hier jederzeit auf für ihn relevante Informationen und Applikationen zugreifen – Kommunikationsfluss und Wissensmanagement im Unternehmen werden dadurch deutlich verbessert. Relevante Informationen können dabei nicht nur gesucht, sondern zwischen allen Ebenen des Unternehmens ausgetauscht werden, da im Regelfall zu allen Inhalten Kommentare erstellt werden können (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 245 ff.).

Von zentraler Bedeutung ist dabei die Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen im Sinne eines optimalen Wissensmanagements. Klöfer und Nies verwenden in diesem Zusammenhang auch den Begriff der „Vernetzung“. Darunter verstehen die Autoren einerseits die innerbetriebliche Vernetzung aller Stellen, die über relevante Daten verfügen. Damit wird sichergestellt, dass die interne Kommunikationsabteilung auch rasch Zugriff auf relevante Daten hat. Andererseits bedeutet Vernetzung auch inhaltliche Abstimmung jener Informationen, die den Mitarbeitern kommuniziert werden. Sämtliche intern kommunizierte Informationen müssen stimmig sein – sozusagen aus einem Guss. Widersprüche können hier zu einem Mangel an Akzeptanz bei den Mitarbeitern führen (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 70f). Werden verschiedene interne Kommunikationskanäle und deren Informationsinhalte aufeinander abgestimmt, so spricht man auch von integrierter Kommunikation: *„Dem einfachsten Verständnis nach heißt integrierte Kommunikation, dass verschiedene Medien eingesetzt werden, aufeinander bezogen sind und ein gemeinsames Ziel verfolgen, nämlich das Unternehmen in seiner Gesamtheit transparent und erlebbar zu machen“*

(Marinkovic, 2009, 10). Verschiedene aufeinander abgestimmte Kommunikationskanäle helfen also dabei, ein Unternehmen in seinem Handeln transparent zu machen – auch für die eigenen Mitarbeiter.

Worauf liegt der Fokus moderner interner Unternehmenskommunikation, was sind die wichtigsten Vorhaben bzw. Maßnahmen interner Kommunikation? Eine DAXKOM-Umfrage unter 30 DAX-Unternehmen in Deutschland skizziert die wichtigsten Vorhaben der internen Kommunikation aus dem Jahr 2007, im Vergleich mit jenen aus dem Jahr davor.

Abbildung 1: Fokus der internen Kommunikation



(Quelle: DAXKOM-Umfrage, 2007; zit. n. Mast, 2011, 74, Abb. 20)

Wie aus der Grafik hervorgeht, ist für 42% der Befragten der Ausbau des Intranets an erster Stelle der Agenda, während allgemeine Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung der Kommunikation nur für rund ein Viertel der befragten Unternehmen relevant war (vgl. Mast, 2011, 74f). Auch wenn in der Praxis also in punkto „Kommunikationsqualität verbessern“ und „Kommunikationsorganisation optimieren“ einiges an Nachholbedarf gegeben ist, so sollte eine systematische Analyse der Stärken und Schwächen der vorhandenen internen Kommunikationswege, so wie auch die sinnvolle Vernetzung einzelner interner Medien im Vordergrund stehen, um Wissen und Ziele klar zu kommunizieren und

damit Transparenz bei relevanten Stakeholdern – zu denen auch die Mitarbeiter zählen – zu schaffen (vgl. Mast, 2011, 107f).

Aus den oben erwähnten Zielen moderner interner Unternehmenskommunikation lassen sich in weiterer Folge Grundsätze für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ableiten. Schick (2010, 12f) schlägt in diesem Zusammenhang allgemein verbindliche Grundsätze für interne Unternehmenskommunikation vor:

1. Glaubwürdigkeit und Akzeptanz sind die Grundvoraussetzung jeglicher interner Kommunikation. Bei fehlender Glaubwürdigkeit werden vermittelte Informationen nicht die gewünschte Wirkung erzielen.
2. Die eingangs erwähnten Werte der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz basieren auf offener und ehrlicher Kommunikation. Grundlegendes Problem dabei ist, dass die interne Kommunikation selbst oftmals aufgrund diverser Geschäftsinteressen nicht offen informiert wird.
3. Eine klare und verständliche Sprache gilt als weiterer Faktor gelungener interner Kommunikation: Strategische Themen müssen daher für die jeweilige relevante Mitarbeiter-Gruppe auch entsprechend aufbereitet werden. Komplexe Informationen müssen so aufbereitet werden, damit sie vom Mitarbeiter verstanden werden. Ist das nicht der Fall, so besteht die Gefahr einer Abwehrhaltung des Mitarbeiters gegenüber kommunizierten Inhalten.
4. Wichtig ist nicht nur der Inhalt der vermittelten Information, sondern auch der Zeitpunkt: Mitarbeiter wollen rechtzeitig informiert werden, und relevante Informationen nicht über externe Medien erfahren. Dies setzt natürlich entsprechende Kommunikationskanäle voraus – damit können relevante Informationen schnell an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

5. Rasche Information bei einmalig auftretenden Ereignissen ist also ein wesentlicher Faktor, nicht minder wesentlich ist der Faktor der kontinuierlichen Information bei länger andauernden Prozessen innerhalb des Unternehmens. Mitarbeiter wollen nicht nur über Ergebnisse informiert werden, sondern auch über fortlaufende Prozesse bzw. Projekte am Laufenden gehalten werden. Kontinuierliche Information ist also ein weiterer Grundsatz gelungener interner Kommunikation.

6. Das Intranet und die Mitarbeiterzeitung reichen im Normalfall nicht aus, um die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter adäquat abzudecken. Ein wesentliches Instrument um derartige Kommunikationsdefizite auszugleichen, ist der Dialog (Meinungsaustausch) zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Damit wird nicht nur Vertrauen geschaffen, sondern dem Mitarbeiter auch das Gefühl vermittelt, aktiv eingebunden zu werden. Hier ist es Aufgabe der internen Kommunikation, Plattformen für derartige Dialoge zur Verfügung zu stellen; eine Möglichkeit könnte beispielsweise ein Live-Interview mit der Unternehmensführung sein, das im Intranet gestreamt wird und bei dem die Mitarbeiter quasi in Echtzeit schriftlich Fragen an den Vorstand stellen können, auf die dann im Laufe des Interviews eingegangen wird. So wird dem Mitarbeiter ein Gefühl der Nähe, und auch in gewisser Weise ein Mitspracherecht vermittelt.

Auch Klöfer und Nies definieren Grundsätze der Mitarbeiterkommunikation, die sich teilweise mit jenen von Schick überschneiden. Klöfer und Nies bezeichnen Kontinuität als ersten Grundsatz, demnach soll nicht nur in Krisenfällen adäquat kommuniziert werden – also dann, wenn es bereits brennt – sondern weit darüber hinaus, bereits im täglichen Arbeitsalltag. Ehrlichkeit und Offenheit in der Kommunikation sind ebenso unumgänglich, wenn Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht werden soll. Akzeptanz kann oftmals am besten mithilfe einer positiv kritischen Distanz zum wirtschaftlichen Geschehen des Unternehmens geschaffen werden. Eine gänzlich unkritische Kommunikation diverser Informationen wird von den Mitarbeitern hinterfragt und trägt somit nicht zur Förderung der Akzeptanz des

Unternehmens bei dessen Mitarbeitern bei. Außerdem muss Kommunikation nach innen umfassend (es ist immer noch besser die Mitarbeiter erfahren heikle Informationen, die das Unternehmen betreffen von unternehmensinterne Medien als durch externe Kanäle) und natürlich aktuell (auch hier besteht wieder die Gefahr, dass bestimmte Informationen zuerst durch externe Medien an den Mitarbeiter herangetragen werden) sein. Dennoch ist es auch von großer Relevanz, den Mitarbeitern die Grenzen internen Kommunikation aufzuzeigen, wenn beispielsweise eine vollständige Berichterstattung – aus welchen Gründen auch immer – nicht möglich ist (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 37ff). In diesem Zusammenhang – im Umgang mit heiklen Informationen – betonen Hoffmann und Müller, dass die Unternehmensleitung zwar die moralische Verpflichtung hat, die Mitarbeiter zu informieren, zugleich besitzt sie aber auch die Kontrolle, welche Informationen kommuniziert werden (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 184). Heißt im Klartext (und in der Realität): Information ja, aber nicht um jeden Preis, und nicht unter allen Umständen.

Der PR-Wissenschaftler Michael Kunczik beschreibt die primäre Aufgabe interner Unternehmenskommunikation wie folgt: *„Interne PR zielt auf die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern einer Organisation, auf eine zunehmende Identifikation mit den Organisationszielen und damit auf die Erhöhung der Motivation, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen“* (Kunczik, 2002, 327). Wilhelm Scior betont in seiner Auffassung der internen PR den von oben nach unten vorherrschenden Informationscharakter interner Unternehmenskommunikation: *„Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit wird in der Regel als Information >von oben nach unten< verstanden, was eine Partizipation der Mitarbeiter am Kommunikationsprozess ausschließt“* (Scior, 1982, 77; zit. n. Kunczik, 2002, 327). Demgegenüber stehen dialogorientierte Sichtweisen internen Unternehmenskommunikation, die eine Partizipation des einzelnen Mitarbeiters am unternehmensinternen Kommunikationsprozess befürworten: *„Mitarbeiter, die sich selbst als Teilnehmer in einem solchen Kommunikationsprozess erkennen, bringen sich und ihre Ideen in die Entscheidungsfindung die Organisation ein. Sie übernehmen so in letzter Konsequenz Mitverantwortung für ihr Unternehmen (...). Jedes Mitglied des Unternehmens muss nämlich die Chance haben, seine Fragen und Mitteilungen auch auf nicht vorgegebenen Wegen los zu werden und so einen*

informellen Prozess in Gang zu setzen und zu nutzen“ (Klöfer/Nies, 2001, 21).

Inwieweit ein derartiger beidseitiger informeller Prozess der (Unternehmens-) Realität entspricht, ist jedenfalls Teil dieser Forschungsarbeit.

Grundsätzlich ist die Informationsfunktion zentrale Aufgabe jeder interner Kommunikationsabteilung. Zusammen mit Kuncziks Auffassung, wonach Motivation und die Schaffung einer verstärkten Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen im Fokus der internen Unternehmens-PR stehen, ergeben sich drei Grundfunktionen – zentrale Aufgaben – der internen Unternehmenskommunikation: Information, Motivation sowie die Schaffung und Stärkung einer Unternehmensidentität, mit der sich die Mitarbeiter zu einem höchst möglichen Grad identifizieren. Der Kommunikationsberater ICOM (www.icom-media.de) bringt die wesentlichen Funktionen interner Kommunikation im INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® auf den Punkt: *„Der Transfer von Wissen, Motivation und Identität ist eine wesentliche Voraussetzung für engagierte und produktive Leistungen der Mitarbeiter.*

Die hierfür erforderliche Kommunikation mit den Mitarbeitern aktiv zu managen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmen“ (INDEX INTERNE KOMMUNIKATION®, online: www.icom-media.de). Auch Grupe sieht die Vermittlung von Information und Wissen, die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen, sowie die Förderung der Motivation der Mitarbeiter als typische Aufgaben der internen Kommunikation. Darüber hinaus soll der Dialog im Unternehmen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften sichergestellt werden, sowie das Unternehmen im Wandel (Change) kommunikativ begleitet werden (vgl. Grupe, 2011, 179ff).

Für die vorliegende Arbeit werden daher Information, Motivation sowie die Schaffung bzw. Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen als zentrale Aufgaben der internen Unternehmenskommunikation definiert.

4.3.1. Information

Bevor das Intranet Ende der 1990er Jahre die Möglichkeiten der innerbetrieblichen Informationsversorgung revolutionierte, standen viele Unternehmen vor der Aufgabe, wie Mitarbeiter besser, und vor allem schneller informiert werden können. Schließlich sollten Mitarbeiter Neuigkeiten rund um ihren Arbeitgeber nicht zuerst aus externen Medien erfahren. Mit dem Intranet als innerbetriebliches Informationssystem konnte die Reaktionsschnelligkeit auf diverse relevante Ereignisse um ein Vielfaches erhöht und die Informationsversorgung der Mitarbeiter dadurch optimiert werden. Im crossmedialen Zusammenspiel zwischen dem schnellen, non-linearen Intranet und der langsamen, linearen Mitarbeiterzeitschrift schien kein Platz für Informationsdefizite zu sein. Mittlerweile haben sich die Bedingungen allerdings geändert: Immer mehr Inhalte im Intranet, E-Mails, die an die Mitarbeiter versandt werden, dazu Printmedien wie Informationsbroschüren und das klassische Mitarbeitermagazin sorgen regelrecht für eine Informationsüberflutung. Das Problem der Mitarbeiter ist also nicht mehr der Zugang zu adäquater Informationsversorgung, sondern vielmehr die Auswahl der relevanten Informationen unter dem ständig wachsenden Informationsangebot (vgl. Mast, 2011, 108f). Eine entsprechende Abstimmung der einzelnen internen Medien darf hier als wesentliches Element zielgruppenadäquater Information gesehen werden (vgl. Mast, 2011, 111).

Klöfer und Nies sprechen in diesem Zusammenhang nicht nur von Information, sondern von Information als erster Schritt im Prozess der Kommunikation. Adäquate Information soll demnach den Ausgangspunkt für Kommunikation bilden (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 28). Information beinhaltet demnach zweckorientiertes und/oder neuartiges Wissen für die Person, an die sie gerichtet ist (vgl. Hill, 1981, 137). Ronneberger und Rühl heben ebenfalls den Neuigkeitsaspekt hervor; die beiden Autoren kennzeichnen eben diesen Neuigkeitsaspekt im Kommunikationsprozess als Information: „*Informationen überraschen andere, indem sie ihnen Neues erfahrbar machen*“ (Ronneberger/Rühl, 1992, 127). Die Generierung von Aufmerksamkeit ist in Hinblick auf gelungene Mitarbeiterkommunikation ein entscheidender Faktor, da die Aufmerksamkeitsspanne des einzelnen Mitarbeiters begrenzt ist, die Informationen aus unterschiedlichen unternehmensinternen Informationskanälen

jedoch immer mehr werden (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 28). Das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift, Massenemails, Infoscreens in den Kantinen, Liftabhängungen usw. – all diese Kanäle, bzw. deren Inhalte, konkurrieren um die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters. Dabei ist vor allem deren gegenseitige inhaltliche Abstimmung und deren adäquate inhaltliche Gestaltung von wesentlicher Bedeutung, um die Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt mit wesentlichen Inhalten zu erreichen – und somit auch den Grundstein eines Kommunikationsprozesses zu legen: *„Es gehört gerade im Betrieb ein hohes Maß an journalistischem Können dazu, das Interesse des Lesers, des Mitarbeiters, zu wecken, der ja oft glaubt, das Thema oder zumindest einen Teilaspekt davon bereits aus eigener Anschauung im Arbeitsalltag zu kennen. Mitarbeiterkommunikation möchte darüber hinaus noch mehr erreichen, nämlich beim Adressaten eine positive, betrieblich relevante Wirkung erzielen“* (Klöfer/Nies, 2001, 29). Folgt man der oben vorgenommenen Trennung zwischen Information und Kommunikation, so kann eine derartige positive Wirkung durch Mitarbeiterkommunikation nur erzielt werden, wenn die Kommunikation gelingt. Dies setzt wiederum voraus, dass die vermittelte Information im Stande ist, Aufmerksamkeit zu generieren.

Kommunikation kann laut dem Kommunikationswissenschaftler Roland Burkart nur dann gelingen, wenn Kommunikationspartner kommunikativ handeln, sprich: Verständigung hinsichtlich kommunizierter Inhalte herstellen wollen (vgl. Burkart, 2002, 16). Grundsätzlich ordnet Burkart jeder kommunikativen Handlung eine allgemeine und eine spezielle Intention, sowie ein konstantes und ein variables Ziel zu: Die allgemeine Intention der Mitteilung mündet dabei in dem Ziel der Verständigung, während die spezielle Intention der Interessensrealisierung als variables Ziel gilt. Burkart spricht dabei von der Intentionalität kommunikativer Handlungen (vgl. Burkart, 2002, 25, Abb. 1). Mitarbeiterkommunikation versucht in diesem Sinne natürlich Verständigung zu erzielen, aber ebenso Interessen zu realisieren. Beispielsweise eine höhere Motivation des Mitarbeiters zugunsten einer gesteigerten Produktivität, oder eben eine bestimmte Einstellung des Mitarbeiters zum Unternehmen. Hier ist also ohne Zweifel ein Spannungsverhältnis zwischen Verständigung und Interessensrealisierung gegeben. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit sich diese beiden Intentionen gegenseitig ausschließen. Für Burkart sind

diese beiden Intentionen miteinander verknüpft: *„Erst die jeweils konkreten Interessen sind es ja, die kommunikatives Handeln überhaupt entstehen lassen. Indem ein Mensch nun mit seiner kommunikativen Handlung versucht, diesen (seinen) Interessen zur Realisierung zu verhelfen, verfolgt er das variable Ziel (...) jeder kommunikativen Handlung“* (Burkart, 2002, 26f). Eine Intention (Interessenrealisierung) bedingt demnach laut Burkart die andere (Verständigung durch kommunikatives Handeln). Umgelegt auf interne Kommunikationsprozesse, oder genauer gesagt: auf die Funktion des Informierens interner Kommunikation, bedeutet das also, dass die Mitarbeiter im Sinne der Verständigung die Bedeutung der vermittelten Inhalte (Information) verstehen müssen, damit überhaupt eine Interessensrealisierung im Sinne des Unternehmens zustande kommen kann. Zu einer derartigen Interessensrealisierung bedarf es allerdings mehr als einseitige Information, nämlich wechselseitige Verständigung.

Klöfer und Nies sehen derartige interne Kommunikationsprozesse mit dem Ziel der Interessensrealisierung auch als Führungsmaßnahme. Dabei ist Kommunikation als Teil von Führung mehr als nur der Prozess des Informierens: erreicht werden soll eine Verhaltensänderung der Adressaten (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 28f). In diesem Zusammenhang bezeichnet Fröhlich Kommunikation als eine *„allgemeine und umfassende Bezeichnung für Prozesse, die einen Sender, Empfänger (Rezipient), einen Kommunikationsmodus oder –kanal (z.B. Sprache), eine (inhaltlich bestimmbare) Botschaft oder Nachricht (message) und eine auf Empfang erfolgende Verhaltensänderung oder allgemein einen Effekt gleichwelcher Art als analytische Einheiten aufweisen“* (Fröhlich, 1987, 206).

Dem zugrunde liegt der Ansatz der persuasiven Kommunikation; demnach sollen mittels Kommunikation unterschiedliche Ziele realisiert werden, das Handeln bzw. Denken der Adressaten persuasiver Kommunikationsprozesse soll in eine bestimmte Richtung gelenkt werden: *„Kommunikation stellt sich von dieser Position aus vorrangig als ‚Überredungskommunikation‘ (persuasive communication) dar, das heißt, es interessieren v.a. solche Aussagen, mit denen der Kommunikator die Absicht verfolgt, das Denken und Handeln der Rezipienten in eine bestimmte*

Richtung zu lenken. Gemeint sind also jene Fälle von Kommunikation, deren Aussagen nicht vorwiegend ‚informieren‘ oder ‚unterhalten‘, wollen, sondern die bewusste Absicht des Kommunikators widerspiegeln, die Einstellung und/oder das Verhalten der Rezipienten zu beeinflussen“ (Burkart, 2002, 465f).

Betrachtet man interne Kommunikationsprozesse als Führungsmaßnahme, so zeigt sich wiederum, dass eine gewünschte Beeinflussung der Mitarbeiter im Sinne der Führungskräfte nur auf Basis von Verständigung umgesetzt werden kann. Kann sich ein Mitarbeiter beispielsweise nicht mit den Zielen seines Unternehmens identifizieren, oder werden diese nicht klar und verständlich kommuniziert, so wird der Mitarbeiter wohl nur schwer in die gewünschte Richtung zu lenken sein, da die Basis der Verständigung fehlt. Denn, das *„concept of persuasion as an essentially one-way process (...) is no longer adequate. (...) Persuasion must be viewed as an interactive process“* (Bettinghaus, 1980, 5). Aus Sicht des Managements eines Unternehmens dient Mitarbeiterkommunikation folglich der Führung der Unternehmens: *„Das Lenken der Organisation betrifft die Bestimmung von (Sub-)Zielen sowie das Auslösen und Kontrollieren der zielgerichteten Aktivitäten. Dazu sind Maßnahmenpläne und Ressourcenzuweisungen erforderlich. Unabdingbar ist jedoch ebenso die Vermittlung des Sinns vorgegebener Maßnahmen und Ziele“* (Schmid/Lyczek, in: Schmid/Meckel, 2008, 35). Der Sinn vorgegebener Maßnahmen muss also kommuniziert, und im Idealfall von den Adressaten – den Mitarbeitern – verstanden werden.

Auch hier rückt also der bereits erwähnte Dialoggedanke – das Erzielen von Verständigung – wieder in den Vordergrund; dann nämlich, wenn Kommunikation nicht nur von der Führungskraft zum Mitarbeiter verläuft, sondern eben auch in die umgekehrte Richtung, sprich vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Klöfer und Nies bezeichnet Führung in diesem Zusammenhang (wie bereits erwähnt) als Prozess gegenseitiger Beeinflussung – es werden also nicht nur die Mitarbeiter im Sinne des Managements beeinflusst, sondern auch umgekehrt (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 21). Wenngleich Mitarbeiter in dieser Auffassung von Führung also durchaus eine Rolle spielen – dann nämlich, wenn es darum geht, bestimmte Interessen auf Basis von

Verständigung durchzusetzen – so sind dennoch Führungspersonen als Initiatoren derartiger Kommunikationsprozesse die zentralen Akteure: *„So betrachtet ist Mitarbeiterkommunikation ein Vorgang, der im Führungsprozess in erster Linie die Vorgesetzten angeht. Sie spielen im Organisationsgefüge, in das jeder Mitarbeiter eingebunden ist, und im Netz der betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen die entscheidende Rolle. Zu Ihrer Unterstützung gibt es vor allem in größeren Organisationen Fachleute für die tägliche Kommunikationsarbeit (...)*“ (Klöfer/Nies, 2001, 22). Fachleute für interne Unternehmenskommunikation, die den Informationsfluss zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf verschiedenen Kanälen sicherstellen, und somit das Management im Führungsprozess unterstützen. Dennoch muss in diesem Zusammenhang festgehalten werden, dass Führungskräfte, auch durch die Unterstützung derartiger Fachleute für interne Unternehmenskommunikation, keinen direkten Zugriff auf das Verhalten der Mitarbeiter haben, hier geht es vor allem um indirekten Einfluss durch die Schaffung von Rahmenbedingungen (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 33). Denn, eine Führungskraft hat keinen direkten Zugriff auf das Verhalten der Mitarbeiter, *„wie etwa ein Puppenspieler auf seine Marionetten. Ihr Einfluss kann immer nur indirekter Art sein, indem sie Bedingungen schafft, unter denen sich Mitarbeiter aus ihrer eigenen Dynamik heraus so verhalten, wie es mit dem Führungshandeln beabsichtigt ist“* (Flügge; in Gros, 1994, 230).

Mast (vgl. Mast, 2008, 255) formuliert zwei Grundfunktionen interner Unternehmenskommunikation im Zusammenhang mit Informationsvermittlung:

- Die instrumentelle Funktion beinhaltet einerseits die Koordination organisationsinterner Unternehmenskommunikation sowie die Schaffung und Aufrechterhaltung der Beziehungen zu unternehmensexternen Gruppen.
- Die soziale Funktion geht auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte ein und beeinflusst damit bis zu einem gewissen Grad deren Verhalten.

Darauf aufbauend ordnet Mast dem Kommunikationssystem eines Unternehmens – also der internen Kommunikationsabteilung – weitere Dimensionen zu, die die

Leistungsfähigkeit des Systems definieren: In einem ersten Schritt müssen nicht nur Ziele und Strategie des Unternehmens vermittelt, sondern darüber hinaus auch ein Konsens auf allen hierarchischen Ebenen geschaffen werden. Dabei reicht nicht die bloße Versorgung der Mitarbeiter mit Information, auch die strategische Vorgehensweise sollte im Idealfall kommuniziert werden, damit Mitarbeiter auch verstehen, warum das Unternehmen welche Schritte setzt, und welche Ziele damit erreicht werden sollten. Die klare Vermittlung der Ziele des Unternehmens – die effektive Zielkommunikation – darf darauf aufbauend als weitere wesentliche Funktion der innerbetrieblichen Kommunikation betrachtet werden.

Unternehmensziele müssen unter Einsatz professioneller Kommunikationsstrategien und unter Verwendung adäquater Medien verbreitet werden. Dabei ist es nicht nur wichtig, anvisierte Ziele zu kommunizieren, sondern auch was das Unternehmen nicht plant. Eine klare Vermittlung der Unternehmensvision – und eben auch was nicht Teil dieser Vision ist – darf also als essentieller Funktion interner Kommunikationsabteilungen gesehen werden (vgl. Mast 2011, 105 f).

In einem zweiten Schritt nennt Mast die optimierte Verwertung von Wissen innerhalb des Unternehmens, um Transparenz zu schaffen. Soll heißen: Wer weiß was, und wie kann das Wissen unterschiedlicher Bezugsgruppen optimal vernetzt werden. Mast führt in diesem Sinne an, dass laut Expertenschätzungen mehr als die Hälfte des verfügbaren Wissens in Unternehmen nicht genutzt wird. Um die Nutzung der Kommunikationswege zu optimieren, definiert Mast Einfachheit („easy-to-use“), Zeitgerechtheit („just-in-time“) und Anschlussfähigkeit („ready-to-connect“) als zentrale Kriterien (vgl. Mast, 2011, 106f). So wird ein Mitarbeiter beispielsweise eher auf vorhandenes Wissen zurückgreifen, wenn bekannt ist, wo bzw. bei wem diverse Informationen zu erfragen sind. Die transparente Vernetzung ebensolcher Kommunikationswege darf daher ebenfalls als zentrale Funktion interner Unternehmenskommunikation bezeichnet werden.

Als dritten und letzten Schritt nennt Mast die bestmögliche Einbindung des einzelnen, aktiv operierenden Mitarbeiters in vorhandene Kommunikationsnetze, um vorhandenen Wissensressourcen ein Gesicht zu verleihen (vgl. Mast, 2011, 107).

4.3.2. Motivation

Wie bereits erwähnt, ist der Mitarbeiter eine wesentliche Komponente im Hinblick auf die Zielerreichung eines Unternehmens. Daher gilt es einerseits, den Mitarbeiter mit den zu erreichenden Unternehmenszielen entsprechend vertraut zu machen (also den Mitarbeiter angemessen zu informieren), und andererseits die Motivation zur Erreichung ebendieser Unternehmensziele möglichst hoch zu halten – dem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, aktiv einen Beitrag dazu leisten zu können. Daher ist es an dieser Stelle sinnvoll, einige Ansätze aus der Psychologie bzw. im Speziellen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie einfließen zu lassen.

Kirchler definiert in diesem Zusammenhang Organisationen *„als zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen“* (Kirchler, 2011, 20). Um vorgegebene Ziele zu erreichen, bedarf es in erster Linie einer Organisation der innerbetrieblichen Handlungsabläufe, die Tätigkeiten der einzelnen Mitglieder müssen aufeinander abgestimmt bzw. koordiniert werden. Hier kann Kommunikation als wesentliches Element gesehen werden, um Aufgaben und Verantwortungen zwischen einzelnen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen zu koordinieren (vgl. Kirchler, 2011, 21). Kommunikation leistet in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung von Kooperationsbeziehungen (vgl. Ruppert; in: Hoyos/Frey, 1999, 537).

Das bloße Zuordnen der Aufgaben ist allerdings in den wenigsten Fällen ausreichend, es gilt den Mitarbeiter entsprechend zu motivieren. Hier leistet die Arbeits- und Organisationspsychologie einen wichtigen Beitrag, denn sie *„untersucht das Erleben und Verhalten von Menschen im Kontext von Organisationen“* (Kirchler, 2011, 23). Zentraler Untersuchungsgegenstand dabei ist *„die menschliche Arbeit und ihre Organisation“* (Greif/Bamberg, 1994, 18; zit. n. Hoyos/Frey, 1999, 5). Organisationsstrukturen dienen demnach der Aufgabenteilung und Koordination im Sinne der angestrebten Zielerreichung unter möglichst ökonomischer

Ressourcenverwendung (vgl. Reichwald/Möslein; in: Hoyos/Frei, 1999, 29). Organisation und deren Mitarbeiter beeinflussen sich dabei gegenseitig: Die Organisation reguliert die Handlungen ihrer Mitarbeiter durch die Vorgaben von Strukturen, Werten, Normen und Zielen. Mitarbeiter bestimmen andererseits die Organisationsdynamik und damit den Output des Unternehmens (vgl. Kirchler, 2011, 23f). Diese beiden Beeinflussungsdynamiken sind dabei eng aneinander gekoppelt, Locke und Latham betonen die Wichtigkeit von Zielvorgaben als Motivator: *“Most important, goal attainment gives us a sense of accomplishment; accomplishment increases our sense of personal effectiveness, a psychological need within all of us”* (Latham/Locke, 2006, 334).

Arbeit (in einer Organisation) kann als zielgerichtete Tätigkeit unter dem Einsatz von körperlichen und/oder physischen Kräften verstanden werden. Arbeit, die mit Gegenleistung honoriert wird, befriedigt bestimmte Bedürfnisse bei der ausführenden Person (vgl. Neuberger 1985; zit. n. Kirchler, 2011, 19). Arbeit ist also zielgerichtetes Verhalten, Motivation dient dabei als dessen Grundlage. Die Motivation, eine Handlung auszuführen ist neben den entsprechenden Fähigkeiten eine wesentliche Komponente, um die vorgegebene Zielsetzung der Organisation bzw. des Unternehmens zu erreichen (vgl. Kirchler, 2011, 319). Motivation ist dabei zeitlich begrenzt und ergibt sich *„aus dem Zusammenspiel zwischen Eigenschaften der Person, Zielen und Erfordernissen sowie den Anreizen, die bei Erreichung des Ziels winken, und der Situation“* (Kirchler, 2011, 219). Besitzt ein Mitarbeiter also eine bestimmte Fähigkeit, so muss die innerbetriebliche Situation es einerseits ermöglichen, diese Fähigkeit in entsprechendes Handeln umzusetzen. Andererseits muss der Mitarbeiter auch bereit sein – im Sinne der lateinischen Bedeutung von Motivation: „Bewegung auslösend“ – sein Können entsprechend den Unternehmenszielen zu nutzen bzw. einzusetzen (vgl. Nerdinger, 1995, 9). Motivation im organisationspsychologischen Kontext beschäftigt sich daher grundsätzlich mit der Frage, unter welchen Bedingungen bzw. Voraussetzungen Mitarbeiter bereit sind, sich für Unternehmensziele einzusetzen (vgl. Brandstätter, in: Hoyo/Frey, 1999, 344).

Aus einer Vielzahl von Definitionen filterte Kirchler drei wesentliche Komponenten heraus, die Motivation beschreiben: *Aktivierung* meint den Antrieb zur Handlungsauslösung, unter *Richtung* wird festgelegt, welches Ziel ausgewählt und verfolgt wird und *Ausdauer* beschreibt jene Faktoren, die dazu beitragen das Verhalten bis zur Zielerreichung aufrecht zu erhalten (vgl. Kirchler, 2011, 320). Außerdem wird in diesem Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Intrinsische Motivation resultiert auf der bloßen Ausführung der Handlung, ohne zusätzliche äußere Anreize, sowie ohne weitere Konsequenzen nach Erreichen des Handlungsziels. Extrinsisch motiviertes Verhalten liegt dagegen einem äußeren Anreiz zugrunde, das Erreichen eines Handlungsziels bringt dabei eine weitere Konsequenz mit sich (vgl. Kirchler, 2011, 321f). Klassisches Beispiel für extrinsisch motiviertes Verhalten wäre die monetäre Abgeltung geleisteter Arbeit. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter arbeiten nicht primär wegen der Bezahlung, sondern wegen der Arbeit an sich, sie haben Spaß an der Arbeit, arbeiten also – wenn man so will – um der Arbeit willen. Aus Sicht des Unternehmens wäre intrinsisch motiviertes Verhalten der Mitarbeiter erstrebenswert, idealerweise erleben Mitarbeiter während dem Ausführen ihrer Tätigkeit den sogenannten „Flow-Effekt“ (Csikszentmihalyi, 1975; zit. n. Kirchler, 2011, 323f), der das optimale Verhältnis zwischen Unter- und Überforderung beschreibt. Die Beanspruchung ist dabei optimal und die Ausführung der Tätigkeit wird selbst zu ihrem eigenen Motor (vgl. Kirchler, 2011, 323f).

Der Frage, was eine Person zum Handeln motiviert, liegen zwei Theorieströme zugrunde. Inhaltstheorien beziehen sich auf inhaltliche Faktoren der Arbeitsmotivation, auf die Motive also, die der Arbeitsleistung zugrunde liegen. Prozesstheorien stellen hingegen den Handlungsprozess als Ganzes in den Fokus: Antrieb, Richtung, Ausführung und Evaluation stehen dabei im Mittelpunkt (vgl. Kirchler, 2011, 326f). Zum besseren Verständnis wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit jeweils auf eine Theorie aus den beiden Strömungen eingegangen. Es handelt sich dabei um die Bedürfnispyramide nach Maslow als Beispiel einer Inhaltstheorie der Motivation und das Rubikon-Modell als Beispiel einer Prozesstheorie.

4.3.2.1. Mitarbeitermotivation: Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Bedürfnispyramide nach Maslow gilt als Klassiker der Motivationsforschung, ihr liegt der Wunsch nach Humanisierung der Arbeit zugrunde. Demnach soll eine positive Persönlichkeitsentwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters auch als Ziel des Unternehmens gelten (vgl. Kirchler, 2011, 98f). Maslow (1954) unterscheidet in seiner Theorie fünf Klassen von Motiven, welche „*die Struktur und Dynamik von menschlichen Antrieben erklären*“ (Ulrich, 2001, 45; zit. n. Kirchler, 2011, 99). Die einzelnen Bedürfnisklassen sind in hierarchischer Form in einer Pyramide angeordnet, wobei die Aktivierung von ranghöheren Bedürfnissen davon abhängt, ob niedrigere Bedürfnisse bereits befriedigt sind (vgl. Kirchler, 2011, 101f).

Psychologische Grundbedürfnisse (Nahrung, Schlaf, etc. bilden die unterste Ebene der Pyramide. Darauf folgen Sicherheitsbedürfnisse wie Stabilität, Geborgenheit und Angstfreiheit. Soziale Bedürfnisse beinhalten beispielsweise Liebe, Freundschaft und soziale Kontakte. Die vierte Stufe der Pyramide bilden die sogenannten Ego-Bedürfnisse (Bedürfnis nach Anerkennung, Prestige, Status, usw.). Die ersten vier Stufen der Pyramide sind sogenannte Defizitmotive, Bedürfnisse werden in diesem Fall erst dann aktiviert, wenn Defizite auftreten. Die fünfte und letzte Stufe, und somit die Spitze der Pyramide, bildet das Wachstumsmotiv der Selbstverwirklichung. Die persönliche Entfaltung steht hier im Fokus. Während Defizitmotive befriedigt sind, sobald der Mangel aufgehoben ist (man also beispielsweise isst oder schläft), sind Wachstumsmotive nicht stillbar, deren Bedürfnis wächst sogar, während es befriedigt wird (vgl. Kirchler, 2011, 99ff, sowie 328f).

Klöfer und Nies betonen in diesem Zusammenhang, dass gerade durch angemessene innerbetriebliche Mitarbeiterkommunikation mehrere dieser Bedürfnisse aus den verschiedenen Bedürfnisklassen der Pyramide von Maslow befriedigt werden (können). So werden etwa Sicherheitsbedürfnisse durch entsprechende Informationsvermittlung befriedigt: „*Der Mitarbeiter braucht dabei mehr als nur ein paar beruhigende Worte, er will Näheres wissen, je nach wirtschaftlicher Bildung sogar die aktuellen betriebswirtschaftlichen Kennziffern zur Entwicklung seines Unternehmens (...)*“ (Klöfer/Nies, 2001, 74). Auch das Bedürfnis

nach sozialer Zugehörigkeit im Kontext des Unternehmens kann durch entsprechende Mitarbeiterkommunikation befriedigt werden, dann nämlich, wenn sich der einzelne Mitarbeiter angesprochen, und somit als Mitglied der Gruppe fühlt (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 75). Und schließlich kann gelungene Mitarbeiterkommunikation auch dazu beitragen, das Bedürfnis nach Anerkennung in der Gruppe und jenes nach Selbstverwirklichung, welche an der Spitze der Pyramide stehen, zu verwirklichen: *„Das Individuum ist durchaus in der Lage, sich durch eine an Zielen und durch Zielerreichung orientierten Selbsteinschätzung zu messen, bedarf aber trotzdem des Austausches mit anderen, vor allem mit Vorgesetzten, die für das Erreichen von Unternehmenszielen besondere Verantwortung tragen. In diesen Bereichen können Vorgesetzte ihre Führungsqualitäten in einer förderlichen Kommunikation mit ihren Mitarbeitern beweisen (...)“* (Klöfer/Nies, 2001, 75). Ein Blick auf Maslows Bedürfnispyramide, mit Fokus auf den einzelnen Mitarbeiter als Individuum, zeigt ganz deutlich die Wichtigkeit adäquater interner Unternehmenskommunikation aus organisationspsychologischer Sicht, um die Mitarbeiter zu informieren, und dadurch auch zu motivieren – zwei wesentliche Funktionen der internen Unternehmenskommunikation.

Hauptkritikpunkt an Maslows Modell ist der geringe empirische Erklärungswert. Dennoch erfreut es sich hinsichtlich der Thematisierung von Arbeitsmotivation immer noch großer Beliebtheit (vgl. Nerdinger, 1995, 40f) und gilt als Klassiker der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Kircher, 2011, 102).

4.3.2.2. Die 4 Phasen des Rubikon-Modells

Prozesstheorien stellen, wie bereits erwähnt, den Handlungsprozess als Ganzes in den Fokus: Antrieb, Richtung, Ausführung und Evaluation einer ausgewählten Handlungsalternative stehen dabei im Mittelpunkt. Prozesstheorien thematisieren vielmehr die Auswahl einer bestimmten Handlungstheorie, deren Durchführung sowie nach Handlungsabschluss deren Bewertung (vgl. Kirchner, 2011, 326f, sowie 345).

Im Folgenden sollen die einzelnen Phasen des sogenannten Rubikon-Modells der Handlungsphasen, nach Heckhausen dargestellt werden. Nach Heckhausen kann der Handlungsverlauf dabei in vier Abschnitte der Motivation und Volition unterteilt werden (vgl. Heckhausen/Heckhausen; in: Heckhausen/Heckhausen, 2006, 7f). Volition bezeichnet dabei die Regulation der handelnden Umsetzung zur Erreichung bereits gesetzter Ziele; motivationale Prozesse beschreiben hingegen das Setzen ebendieser Ziele (vgl. Achtziger/Gollwitzer; in: Heckhausen/Heckhausen, 2006, 281).

Motivation in der *prädeziationalen Phase* beschreibt dabei den ersten Abschnitt des Modells, welcher durch das Wählen einer bestimmten Handlungsalternative charakterisiert ist. Um vorhandene Wünsche zu realisieren, wählen Menschen jene Handlungsalternativen aus, von denen der meiste Nutzen zu erwarten ist (vgl. Kirchler, 2011, 346). Diese erste Phase ist demnach durch Wünsche und das Abwägen passender Handlungsalternativen gekennzeichnet (vgl. Nerdinger, 1995, 76). Umgelegt auf die konkrete Organisationsperspektive wird in dieser ersten Phase beispielsweise die Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Arbeitgeber getroffen (vgl. Nerdinger, 1994, zit. n. Nerdinger, 1995, 76). Potenziellen oder bereits aktiven Mitarbeitern muss in diesem Zusammenhang verdeutlicht werden, warum gerade dieses Unternehmen die richtige Wahl ist, bzw. welche speziellen Eigenschaften das Unternehmen einzigartig machen bzw. wo die Vorzüge gegenüber anderen Unternehmen liegen. Das Unternehmen präsentiert sich sozusagen als Marke, als Arbeitgebermarke: *„Die Employer Brand signalisiert Bewerbern, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht und was es einzigartig macht“* (Geißler, in Harvard Business Manager, 2007; online: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>).

Volition in der *präaktionalen Phase* beschreibt die konkrete Zielsetzung der ausgewählten Handlungsalternative: *„Das Ziel und dessen Realisierung werden gewollt. Die Handlungen zur Realisierung werden vorbereitet und durch den Willen gesteuert. Dieser Prozess wird Volition genannt“* (Kirchler, 2011, 347). Durch die konkrete Zielsetzung entwickelt sich eine Art Verbindlichkeitscharakter, es entsteht die klare Absicht das gewählte Ziel auch zu realisieren (vgl. Nerdinger, 1995, 78). Auch in dieser Phase ist die interne Unternehmenskommunikation gefordert: Ziele

des Managements müssen klar formuliert und in den entsprechenden Kanälen kommuniziert werden. Spezifisch formulierte Ziele sowie hohe Zielbindung – also das Commitment zu einem vorgegebenen Ziel – fördern die Leistung des einzelnen Mitarbeiters (vgl. Kirchler, 2011, 368ff) und damit im weiteren Sinne die Performance des Unternehmens. Auch Mitarbeitergespräche und darin integriertes Feedback leisten einen wesentlichen Aspekt, denn schließlich ist der *„Zweck des Mitarbeitergesprächs aus Unternehmenssicht (...) die Vereinbarung von Maßnahmen, um die Unternehmensziele zu erreichen“* (Kirchler, 2011, 382).

Volition in der *aktionalen Phase* besitzt Handlungscharakter: Zielführende Handlungen werden in Angriff genommen um damit das vorgegebene Ziel zu realisieren (vgl. Kirchler, 2011, 347f). In der Praxis kann die aktionale Phase beispielsweise durch aktives Zeitmanagement zu Gunsten des Erreichens der Zielintention gesteuert werden. Damit können Mitarbeiter ihre Arbeitstätigkeit reflektieren und Arbeitsprozesse mithilfe dieser Selbstreflektion optimieren (vgl. Kirchler, 2011, 395 f). Nerdinger spricht in diesem Zusammenhang von der *„Selbstregulation von Handlungen“* (Nerdinger, 1995, 84). Zeitprotokolle, die tägliche und wöchentliche Arbeitsaufgaben erfassen und in Absprache mit der Führungskraft priorisieren, sind hierfür eine praktische Anwendung (vgl. Kirchler, 2011, 394f).

Den letzten Abschnitt des Modells bildet die Motivation in der *postaktionalen Phase*: Hier kommt es nach Abschluss der Handlungen zu einer Bewertung der Handlungsergebnisse hinsichtlich der zu erreichenden Ziele. Diese Bewertung ist ein wesentlicher Faktor für die Wahl und Ausführung zukünftiger Handlungen (vgl. Kirchler, 2011, 348). Dabei ist neben monetärer Entlohnung auch innerbetriebliches Feedback – von Führungskraft zu Mitarbeiter genauso wie der Vergleich mit Kollegen – eine entscheidende Form der Bewertung. Wahrgenommene gerechte Leistungsvergütung sowie Anerkennung für die geleistete Arbeit – beispielsweise im Zuge eines Mitarbeitergesprächs zur Leistungsbeurteilung – sind dabei erhebliche Motivationsfaktoren (vgl. Kirchler, 2011, 407ff). *„Anerkennung kann unterschiedlich zum Ausdruck gebracht werden: durch einen Handschlag, eine handgeschriebene Mitteilung oder nur ein E-Mail mit handgeschriebenen Worten“* (Kirchler, 2011, 410).

Mit Abschluss dieser Phase beginnt der gesamte Prozess – beginnend mit dem Abwägen von verschiedenen Handlungsalternativen in der prädezisionalen Phase – von Neuem (vgl. Nerdinger, 1995, 86).

Mit der überblicksartigen Darstellung des Rubikon-Modells zeigt sich, dass interne Kommunikation auch hier, in den einzelnen Phasen des Modells einen wesentlichen Anteil leisten kann: Von der aktiven Vermittlung der Unternehmensziele bis hin zur Handlungsbewertung in Form von Mitarbeitergesprächen.

4.3.3. Corporate Identity: Schaffung und Vermittlung einer Unternehmensidentität

Neben den Funktionen des Informierens und des Motivierens kommt der internen Kommunikation noch eine dritte wesentliche Aufgabe zu: Die Bildung und Vermittlung einer Unternehmensidentität, die es den Mitarbeitern möglichst leicht macht, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren bzw. eine (emotionale) Bindung zum Unternehmen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, also *„den Mitarbeitern in ihrem Unternehmen eine ‚innere Heimat‘ zu schaffen, in der sie sich wohl fühlen (...)“*, wie es Puttenat (2007, 112) formuliert.

Damit in Zusammenhang steht der Begriff der Unternehmensidentität, der Corporate Identity: *„Sie bezeichnet das Bestreben, sämtliche Unternehmensaktivitäten so auszugestalten, dass eine einheitliche Darstellung des gesamten Unternehmens nach innen und nach außen sichergestellt wird“* (Kreutzer/Salomon, 2009, 12). Unter der erwähnten Bindung zu einem Unternehmen verstehen Mangold und Miles *„an employee's perceptual agreement about the exchange relationship he/she has with the organization“* (vgl. Mangold/Miles, 2007, 426). Thießen versteht unter dem Konstrukt der Identität die internen Attribute einer Organisation (vgl. Thießen, 2011, 61) und Grupe bezeichnet Corporate Identity als Unternehmensleitbild und Grundgesetz des Unternehmens, das übergeordneten Ziele, Visionen,

Kernkompetenzen, Werte, sowie Handlungsmaxime des Unternehmens beinhaltet, und somit zur Orientierung dient (vgl. Grupe, 2011, 182f). Nach Zerfaß bezeichnet der Begriff *„die Gesamtheit spezifischer Werthaltungen, Ziele, Denk- und Handlungsweisen und Strukturen, durch die sich eine Organisation in Markt und Gesellschaft positioniert“* (Zerfaß, 2004, 77).

Interne Informationspolitik kann demnach maßgeblich zur Schaffung einer Bindung zwischen Arbeitnehmer und dem jeweiligen Unternehmen beitragen.

Undurchsichtige, unaufrichtige oder gar unwichtige Botschaften an die Mitarbeiter sind in diesem Zusammenhang wenig förderlich (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 181). Im Idealfall identifiziert sich der Mitarbeiter also mit dem Unternehmen, in dem er tätig ist. Adäquate Mitarbeiterkommunikation ist hier folglich ein wichtiger Faktor, indem durch entsprechend ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen Identifikation geschaffen wird, ja der Mitarbeiter darüber hinaus möglicherweise stolz ist, seinen Beitrag zur Performance eines Unternehmens leisten zu können. Mitarbeiter sind in diesem Sinne Markenbotschafter ihres Unternehmens, die die Werte der Marke nach außen tragen. Überzeugte und gut informierte Mitarbeiter sind bessere Botschafter, da schlicht und einfach ein höherer Identifikationsgrad mit ihrem Unternehmen gegeben ist (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 182).

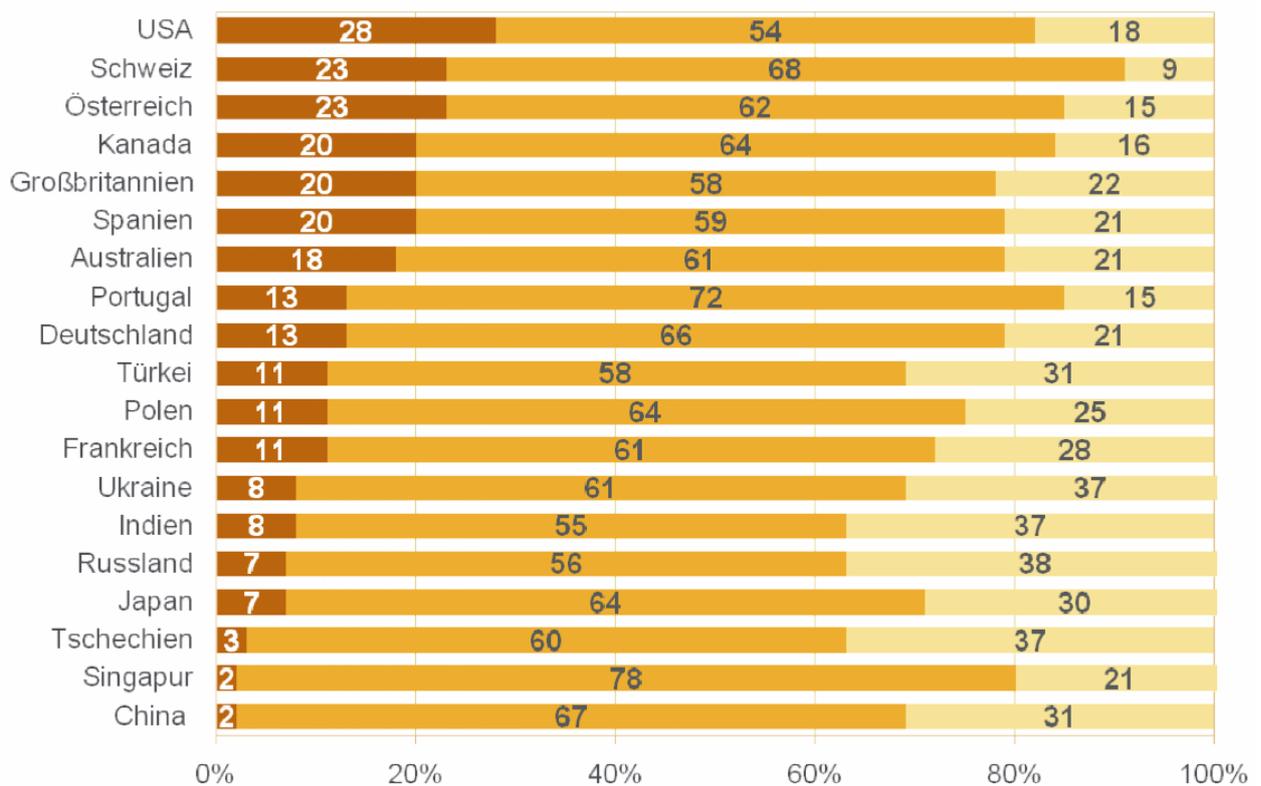
In diesem Zusammenhang veröffentlicht Gallup Deutschland seit 2001 jährlich den sogenannten „Engagement Index Deutschland“. Die Studie ermittelt den Grad der emotionalen Bindung (Engagement) von Mitarbeitern zu ihrem Arbeitgeber und darauf aufbauend die Motivation bei der Arbeit (vgl. Gallup, online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>).

Aktuelle Ergebnisse aus dem Jahr 2011 sind dabei wenig vielversprechend: *„23 Prozent der Beschäftigten haben innerlich bereits gekündigt. 63 Prozent der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift und spulen lediglich das Pflichtprogramm ab. Einzig 14 Prozent der Angestellten verfügen über eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber und sind bereit, sich freiwillig für dessen Ziele einzusetzen“* (Gallup, Engagement Index 2011, online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>). Gallup

verdeutlicht die Auswirkungen dieser mäßigen Prozentzahlen an Mitarbeitern mit hoher emotionaler Bindung (lediglich 14%) und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Wirtschaft (in Deutschland): *„(...) wer sich nicht emotional an sein Unternehmen gebunden fühlt, zeigt weniger Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft. So verbuchten im vergangenen Jahr Beschäftigte ohne emotionale Bindung im Schnitt 3,5 Fehltage mehr als emotional hoch gebundene Mitarbeiter. Diese Fehltage kosten die deutsche Wirtschaft 10,5 Milliarden Euro im Jahr. Der aufgrund von innerer Kündigung entstehende gesamtwirtschaftliche Schaden ist erheblich. Er beläuft sich jährlich auf eine Summe zwischen 122,3 und 124,0 Milliarden Euro“* (Gallup, Engagement Index 2011, online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>).

Als Grund für geringe emotionale Bindung und die damit verbundenen Folgen verweist die Studie auf Defizite in der Personalführung, häufig fehle es an ausreichender Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich Anerkennung, konstruktivem Feedback oder konkreten Erwartungen am Arbeitsplatz. In diesem Zusammenhang betonen die Autoren der Studie, dass sich gute Führung am Menschen orientiere (vgl. Gallup, Engagement Index 2011, online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>) – hier schließt sich der Kreis zu dem bereits thematisierten Begriff der Human Relations: Der Erfolg des Unternehmens hängt mitunter von Grad der emotionalen Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, sowie von deren Motivation ab – der Mitarbeiter als Individuum ist daher in diesem Zusammenhang ein zentraler Aspekt, der mit adäquater Mitarbeiterkommunikation im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden kann. Ausführliche Daten für Österreich zu dieser Thematik gibt es laut Information von Gallup nicht, hier wurde auf einen internationalen Vergleich im Zuge der Engagement Index Studie 2010 verwiesen. Im internationalen Vergleich rangiert Österreich hinsichtlich emotionaler Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen demnach hinter Spitzenreiter Amerika und der Schweiz auf Rang drei (siehe Grafik; Prozentzahlen von links nach rechts: hohe emotionale Bindung – geringe emotionale Bindung – keine emotionale Bindung).

Abbildung 2: Engagement Index im internationalen Vergleich



(Quelle: Gallup Engagement Index 2010 im internationalen Vergleich; online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>)

Immerhin knapp ein Viertel (23%) der Beschäftigten in Österreich weisen eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber auf, knapp 15% haben keine emotionale Bindung. Spitzenreiter sind die USA, hier weisen laut der Studie 28% der Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber auf (vgl. Gallup Engagement Index 2010 im internationalen Vergleich, online: <http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>).

4.3.3.1. Internal Branding: Der motivierte Mitarbeiter als besserer Markenbotschafter

Als Unternehmen gilt es nicht nur, sich extern als Marke zu positionieren, auch intern sollte ein Wertesystem vermittelt werden, mit dem sich die Mitarbeiter möglichst identifizieren können. In diesem Zusammenhang steht der bereits weiter oben erwähnte Begriff der „Employer Brand“ (Arbeitgebermarke) und der dazugehörige Prozess, den Mitarbeitern die Unternehmensmarke und ihre Werte zu vermitteln. Backhaus und Tikoo definieren *„employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors“* (Backhaus/Tikoo, 2004, 502). Da sich eine Arbeitgebermarke in erster Linie an die eigenen Mitarbeiter richtet, ist in diesem Zusammenhang der Begriff „Internal Branding“ von zentraler Bedeutung: *„Internal Branding umfasst alle Konzepte und Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, die Marke nach innen zu implementieren“* (Schmidt, 2007, 55; zit. n. Kreutzer/Salomon, 2009, 11). Grundlage aller Internal Branding Prozesse ist die Herausbildung einer klaren Corporate Identity, die eben auch entsprechend kommuniziert werden muss (vgl. Kreutzer/Salomon, 2009, 29).

Die Mitarbeiter sollen also ein Bewusstsein für die eigene Unternehmensmarke entwickeln, und somit zu einem Markenbotschafter werden, der die Werte des Unternehmens glaubhaft nach außen transportiert: *„Die Mitarbeiter markenbewusst machen – das ist Sinn und Zweck von Internal Branding-Programmen. [...] Internal Branding meint das Bemühen des Unternehmens, bei seinem Personal Bewusstsein in Form von Zuneigung, Interesse und/oder Begeisterung für die Marke(n) seines Unternehmens zu schaffen. [...] Sie zu aktivieren, zu begeistern, sie letztlich zu Botschaftern zu machen“* (Müller-Neuhof/Giehl, 2004, 27f; zit. n. Kreutzer/Salomon, 2009, 11). Um ein derartiges Interesse bei den Mitarbeitern zu schaffen muss aus Unternehmenssicht klar kommuniziert werden, welchen Nutzen der Mitarbeiter von einer Anstellung bei dem jeweiligen Unternehmen erwarten kann. In diesem Zusammenhang ist der Begriff Employee (bzw. Employment) Value Proposition (EVP) von wesentlicher Bedeutung beschreibt er doch *“the value that employees gain by working for a particular organization”* (Bloomberg Businessweek, 2009; online:

http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731_380146.htm).

Ein EVP sollte sich also aus möglichst einzigartigen Attributen zusammensetzen, die aus Sicht der Arbeitnehmer wünschenswert sind (vgl. Kunerth / Mosley, 2011, 21).

Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation ist es, diese Attribute in Richtung relevanter Stakeholder zu kommunizieren.

Die zentrale Rolle der internen Kommunikation im Internal Branding Prozess verdeutlichen Kreutzer und Salomon in Anlehnung an Mauth (2004, online: <http://www.business-wissen.de/personalmanagement/kommunikationsmanagement-der-weg-zum-kunden-fuehrt-ueber-ihre-mitarbeiter/>): Interne Kommunikation „ermöglicht das Entstehen von Identifikation und fördert die Bindung der Mitarbeiter durch Transparenz, Orientierung und Integration. Bezogen auf den Internal Branding-Prozess wirkt die Mitarbeiterkommunikation positiv auf die präsentierten Komponenten Wissen und Commitment, sowie in einem gewissen Rahmen auch auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter“ (Kreutzer/Salomon, 2009, 26). Die angesprochene Komponente „Wissen“ meint dabei, Mitarbeiter mit relevanten Informationen über die Marke und deren Umfeld zu versorgen und markenkonformes Verhalten zu ermöglichen. Hier schließt sich abermals der Kreis: adäquate Information der Mitarbeiter ist nicht nur zentrale Funktion interner Kommunikation sondern auch Grundlage jeglicher Internal Branding Prozesse. Ebenso ist die Herstellung von Commitment – einer (emotionalen) Verbundenheit – zum Unternehmen Voraussetzung für Internal Branding. Die Bereitschaft, vorhandenes Wissen zu Gunsten des Unternehmens ein- und umzusetzen muss also gegeben sein, um als (glaubwürdiger) Markenbotschafter markenkonformes Verhalten zu repräsentieren (vgl. Kreutzer/Salomon, 2009, 17ff). Ein derartiges Verhalten ist aus Unternehmenssicht wichtig, schließlich repräsentieren die Mitarbeiter das Unternehmen nach außen, bei externen Stakeholdern: „*The employee brand is the image presented to an organization's customers and other stakeholders through its employees*“ (Mangold/Miles, 2007, 424). Um das Unternehmen entsprechend nach außen zu repräsentieren, „*employees must be cognizant of and comprehend the image that the organization wants its customers and other stakeholders to*

experience” (Mangold/Miles, 2007, 424). Wie bereits erwähnt, ist hier adäquate Mitarbeiterinformation unumgänglich, interne Kommunikation ist also gefragt.

Gerade in Change-Prozessen – Phasen, in denen sich das Unternehmen im Umbruch befindet – können derartige Internal Branding Strategien von zentraler Bedeutung sein. Dann nämlich, wenn durch adäquate Informationspolitik und eine intensive Einbindung des Mitarbeiters in die Veränderungsprozessen versucht wird, die Mitarbeiter zu binden und deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken – und damit die Basis für eine gemeinsame Unternehmenskultur zu legen. Internal Branding kann in diesem Zusammenhang folglich auch als Change Management Prozess verstanden werden (vgl. Kreutzer/Salomon, 2009, 37).

4.3.3.2. Internal Branding als Change Management Prozess

Nach Franz-Rudolf Esch erweist es sich gerade in Change Prozessen aus Unternehmenssicht als sinnvoll, nach dem sogenannten SIIR-Modell vorzugehen, um Mitarbeiter auch (oder gerade) in Zeiten des Umbruchs stärker an das Unternehmen zu binden. Das SIIR Modell besteht dabei aus vier Phasen: Sensibilisieren, Involvieren, Integrieren und Realisieren (vgl. Esch et al; in: Esch, 2005, 995f).

In der Phase des *Sensibilisierens* geht es in erster Linie darum, Bewusstsein für die Marke und deren Identität bei den Mitarbeitern zu schaffen, sowie erste Informationen hinsichtlich Sinn und Zweck des Change-Prozesses zu streuen (vgl. Esch et al; in: Esch, 2005, 995). Im konkreten Praxisfall bedeutet das, intern über anstehenden Veränderungen zu informieren: *„Durch die Kanäle der internen Kommunikation sollten sachliche Informationen gepaart mit Emotionen für eine positive Grundstimmung sorgen, eine gemeinsame Begeisterung für den neuen Weg schaffen und den Mitarbeitern ihre Zweifel, Ängste und Unsicherheiten nehmen“* (Kreutzer/Salomon, 2009, 37).

Involvieren, die zweite Phase des Modells, meint die Einbeziehung aller relevanten Führungskräfte des Change Prozesses. Die Betroffenen sollen mit tiefergehenden Informationsmaterialien versorgt werden, die nach Möglichkeit im persönlichen Kommunikationsprozess, oder zumindest in einem Kanal mit Dialogfunktion (z.B. Intranet) an die Mitarbeiter weitergegeben werden (vgl. Esch et al; in: Esch, 2005, 995). Neuerungen, die das Unternehmen betreffen, müssen für die Mitarbeiter rasch und plakativ sichtbar gemacht werden – beispielsweise durch die visuelle Umgestaltung des Unternehmenslogos (vgl. Kreutzer/Salomon, 2009, 39f).

In der Phase des *Integrierens* soll mittels systematischer Integration die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter hinsichtlich des Wandels gefördert werden. Typische Mechanismen hierfür sind Management-Roadshows oder Kick-off Veranstaltungen, bei deren Organisation abermals die interne Kommunikation gefordert ist (vgl. Kreutzer/Salomon, 2009, 41). Außerdem gilt es in dieser Phase unter Einbeziehung der Mitarbeiter zu prüfen, welche Maßnahmen in welchen Abteilungen zur Umsetzung des Wandels erforderlich sind (vgl. Esch et al; in: Esch, 2005, 996).

Die letzte Phase des Modells ist jene des *Realisierens*. Hier werden die in den Phasen zuvor abgeleiteten Maßnahmen zur Umsetzung des Change Prozesses in den einzelnen Abteilungen realisiert. Zielvorgaben hinsichtlich der umzusetzenden Inhalte sind in dieser abschließenden Phase hilfreich, um Fortschritte messbar zu machen (vgl. Esch et al; in: Esch, 2005, 996).

Die zentrale Rolle der internen Kommunikation im Internal Branding Prozess – also hinsichtlich der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen – ist demnach unumstritten. Denn nur über entsprechend ausgelegte interne Kommunikationskanäle kommen relevante Informationen an die Mitarbeiter. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Mitarbeiter nur dann zu einem entsprechenden Markenbotschafter werden, wenn die interne Kommunikation ihre zentralen Funktionen (Informieren und Motivieren) entsprechend wahrnimmt. Daher sind jene zentralen Funktionen der internen Unternehmenskommunikation nie isoliert voneinander, sondern immer im Zusammenspiel zu betrachten.

5. Die Mitarbeiterzeitschrift als Kanal der internen Unternehmenskommunikation

Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein Instrument der internen Unternehmenskommunikation (vgl. Cauers, 2009, 51). Die publizistische Relevanz der Mitarbeiterzeitung ergibt sich dabei aus folgender Schätzung: Rund 5000 Mitarbeiterzeitschriften erreichen in Westeuropa in etwa 40 Millionen Menschen (vgl. Meier, 2002, 54; zit. n. Cauers, 2009, 32). Bei der Mitarbeiterzeitung handelt es sich *„nicht um ein Medium von geringer Bedeutung, sondern um ein Medium des beruflichen und privaten Alltags mit hohem Beeinflussungspotential“* (Cauers, 2009, 38).

5.1. Begriffliche Auseinandersetzung

Marinkovic differenziert zwischen Mitarbeiterzeitschrift/-magazin und Mitarbeiterzeitung anhand der klassischen publizistischen Merkmale Aktualität, Universalität, Publizität und Periodizität (vgl. Marinkovic, 2009, 16f) und stützt sich dabei auf eine von Menhard und Treede vorgenommene Unterscheidung: Zeitschriften legen ihren Schwerpunkt im Gegensatz zu (Tages-)Zeitungen nicht auf tagesaktuelle Ereignisse (Aktualität). Das Themenspektrum einer Zeitschrift beschränkt sich meist auf wenige Sachgebiete, bzw. spezialisiert sich auf ein bestimmtes Sachgebiet (Universalität); daher wenden sich Zeitschriften im Regelfall an eine wesentlich kleinere Zielgruppe als Zeitungen (Publizität). Zeitschriften erscheinen zwar ebenso wie Zeitungen regelmäßig, dennoch nicht so oft (vgl. Menhard/Treede, 2004, 18).

Anhand dieser Merkmale wäre eigentlich der Begriff Mitarbeiterzeitschrift zu bevorzugen, dennoch finden sich in der Literatur aber auch Verwendungen des Begriffs Mitarbeiterzeitung (vgl. u.a. Bischl, 2000). Bischl kann beispielsweise anhand

der klassischen publizistischen Merkmale keine eindeutige Unterscheidung zwischen den Medien Zeitung und Zeitschrift erkennen. Auch die Ergänzung weiterer Kriterien wie bspw. Zielgruppe, Layout oder Format lässt nur graduelle Unterschiede zu (vgl. Bischl, 2000, 70ff). Da beide Bezeichnungen, neben einer Reihe anderer Begriffe – Bischl spricht in diesem Zusammenhang von einer regelrechten Bezeichnungsvielfalt (vgl. Bischl, 2000, 67) – in der Literatur zu finden sind, werden die Begriffe Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterzeitschrift sowie Mitarbeitermagazin für die weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit auch synonym verwendet. Bischl bezeichnet die Mitarbeiterzeitung ob ihrer Vervielfältigung als Massenmedium, wenngleich aufgrund der eingeschränkten Rezipientengruppe und der thematischen Begrenzung ein Unterschied zum globalen Massenmedium Tageszeitung konstituiert wird (vgl. Bischl, 2000, 80).

Die klassische Mitarbeiterzeitschrift ist neben dem Intranet die Visitenkarte betrieblicher Mitarbeiterkommunikation: Die Mitarbeiterzeitschrift ist *„ein periodisch erscheinendes Druckwerk, ein Printmedium, das sich an eine eingeschränkte Öffentlichkeit wendet, an Mitarbeiter und oft auch an Pensionäre eines Unternehmens und an eine nicht immer klar definierbare Gruppe von ‚Freunden des Hauses‘ (...).“* (Klöfer/Nies, 2001, 45). Auch Mast und Fiedler liefern eine praktisch idente Definition; sie bezeichnen Mitarbeiterzeitschriften als regelmäßige Publikationen, die von Unternehmen für eine bestimmte Zielgruppe, bestehend aus ehemaligen und aktiven Betriebsangehörigen, herausgegeben werden (vgl. Mast/Fiedler, 2004, 9; zit. n. Marinkovic, 2009, 16).

Merten rückt in seiner Definition der Mitarbeiterzeitschrift den Dialog-Gedanken in den Vordergrund: *„Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein internes Instrument der PR; sie soll daher nicht als Sprachrohr des Unternehmens, sondern als Forum für Dialog gestaltet werden. Die Mitarbeiter sollen mit ihren Problemen an ihrem Arbeitsplatz zu Wort kommen. Die Zeitschrift soll neben der Information über das Unternehmen (wirtschaftliche Lage) unterhaltsame Elemente besitzen (Reportagen, Service...). Die Corporate Identity sollte berücksichtigt werden. Die MAZ wird umso eher zu einem Instrument, je mehr die Mitarbeiter sich motiviert fühlen, sie zu lesen und Beiträge*

dafür zu verfassen“ (Merten, 2000a, 198). Inwieweit eine solche Idealvorstellung der Mitarbeiterzeitung als Forum für Dialog umsetzbar ist, muss als Teil der vorliegenden Arbeit hinterfragt werden, da eine Mitarbeiterzeitung inhaltlich eben nie völlig ungebunden – sondern immer an den Interessen des jeweiligen Unternehmens orientiert – agieren kann. Dennoch findet die dialogische Ausrichtung zumindest in der Literatur großen Anklang: „Eine MAZ ist keine Einbahnstraße. Sie vermittelt nicht nur rationale Botschaften, sondern auch emotionale, sie hat eine Seele und ein Temperament. Und, last but not least, sie ist ein Spiegel der Unternehmenskultur“ (Hofmann/Müller, 2008, 187). Der Mitarbeiter soll also auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden. Das funktioniert weniger mit trockenen Unternehmenszahlen, als mit mitarbeiterorientierten Themen, die sozusagen den einzelnen Mitarbeiter vor den Vorhang holen. Meier sieht die Mitarbeiterzeitschrift als instrumentalisiertes, multifunktionales Orientierungsmedium, das sowohl Informations- und Dialogfunktionen erfüllen kann (vgl. Meier, 2002, 48; zit. n. Cauers, 2009, 52). Bischl hingegen steht der Dialogfunktion der Mitarbeiterzeitung kritisch gegenüber: „In diesem Medium kann nie eine Diskussion mit derselben Offenheit und dem gleichen kritischen Bewusstsein geführt werden, wie dies in Zeitungen möglich ist, bei denen die Rezipienten in keiner existentiellen Verbindung zu dem Herausgeber stehen“ (Bischl, 2000, 88).

Wenngleich der Dialoggedanke in der Unternehmenspraxis erstrebenswert ist, so darf hier dennoch nicht vergessen werden: Ein Mitarbeitermagazin erscheint immer im Auftrag eines Unternehmens. In diesem Sinne leistet es immer einen Beitrag zur Wahrnehmung des Unternehmens, das dahinter steht. Mit anderen Worten: Die Mitarbeiterzeitschriften und deren Inhalte sind immer als Teil aktiver Imagepflege des Unternehmens zu sehen und dienen in diesem Sinne der Imagebildung. Bischl liefert in diesem Zusammenhang eine äußerst PR-lastige Sichtweise der Mitarbeiterzeitung, in welcher der oben angeführte Dialoggedanke keinen Platz findet: „(...) Sie (die Mitarbeiterzeitung, Anm. MK) dient der Erreichung bestimmter, vom Unternehmen vorgegebener wirtschaftlich motivierter Ziele. Die Artikel sind das Ergebnis geplanter Kommunikation (...) Die Mitarbeiterzeitung ist multifunktional – sie kann z.B. informierend, unterhaltend oder organisierend sein -, aber die Hauptaufgabe ist eine andere: Sie soll ein positives Bild des Unternehmens zeichnen. Eine kritische

Berichterstattung findet nicht statt (...)Der Kommunikationsfluss vollzieht sich von der Unternehmensspitze zu den Mitarbeitern, eine Umkehrung wird bisweilen in Leserbriefrubriken angestrebt, klappt aber nicht“ (Bischi, 2000, 98).

Klar ist: Die Mitarbeiterzeitschrift kann als Teil eines gewinnorientierten Unternehmens inhaltlich nie völlig unabhängig sein; werden deren Inhalte jedoch zu offensichtlich von „oben“ gesteuert, so kann das der Glaubwürdigkeit des Mediums massiv schaden. Förderlich in punkto Glaubwürdigkeit ist hingegen eine Mitarbeiterzeitschrift die den Mitarbeitern Dialog- und Kontaktmöglichkeiten bietet, wie von Merten gefordert. Die interne Kommunikation sollte hier keinesfalls als Einbahnstraße definiert werden, da eine solche dialogfremde Kommunikation im Widerspruch zu einer transparenten Unternehmenskultur steht (vgl. Marinkovic, 2009, 33ff). Die Mitarbeiterzeitschrift als einseitig orientiertes Sprachrohr der Führung ist hingegen in punkto Glaubwürdigkeit nicht förderlich, da Mitarbeiter durchaus ein gewisses Maß an Objektivität, oftmals sogar ein Stück kritische Distanz zum Unternehmen, sowie Feedback-Möglichkeiten durchaus schätzen (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 46). Da die Mitarbeiterzeitschrift medientechnisch aufgrund mangelnder direkter Feedback-Funktion nur beschränkt eine Plattform zum direkten Austausch zwischen Medium und Leser sein kann – beispielsweise in Form von Leserbriefen – bietet sich hier eine crossmediale Vernetzung der Inhalte mit jenen des Intranets an: So kann die Mitarbeiterzeitung beispielsweise einen Link zu einem bestimmten Inhalt kommunizieren, über den die Mitarbeiter dann ihre Meinung zu diesem Thema im Intranet kundtun können. Auf alle Fälle sollte die Mitarbeiterzeitschrift demnach Anreize zur Anschlusskommunikation bieten: Mitarbeiter sollen sich über Inhalte austauschen bzw. darüber diskutieren können (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies; in: Schmid/Meckel, 2008, 239).

5.2. Spezifische Aufgaben der Mitarbeiterzeitschrift als interner Kommunikationskanal

Wenngleich das Intranet in der internen Unternehmenskommunikation immer mehr an Bedeutung gewinnt, so soll es idealerweise keine Konkurrenz zur Mitarbeiterzeitschrift im Kampf um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter darstellen. Denn es liegt in diesem Zusammenhang klar auf der Hand, dass sowohl elektronische Medien wie das Intranet, als auch Printmedien wie die Mitarbeiterzeitschrift, jeweils spezifische Stärken und Schwächen besitzen, die es im Sinne einer integrierten Kommunikation richtig einzusetzen gilt, um Synergie-Effekte zu erzeugen: *„Der größte Fehler besteht darin, Inhalte aus Printpublikationen wie Mitarbeiterzeitschriften eins zu eins ins Intranet zu stellen. Hier gerät die zielgruppenspezifische Kommunikation aus den Augen, denn online herrschen andere Lesegewohnheiten vor als offline“* (Marinkovic, 2009, 11). Die einzelnen internen Medien sollen also anhand ihrer spezifischen Stärken komplementär eingesetzt werden.

Schick (vgl. Schick, 2010, 154) schreibt der Mitarbeiterzeitschrift folgende Funktionen zu:

- Unterstützung von Strategie, Zielen und Veränderungsprozessen des Unternehmens
- Orientierung schaffen, Orientierung geben und Hintergründe liefern
- Stärkung der Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen
- Förderung der Entwicklung einer Unternehmenskultur (Corporate Culture)
- Anregung des unternehmensinternen Dialogs

Bischl führt zwar unter Berücksichtigung der Literatur Unterrichtung, Information, Motivation, Partnerschaft, Beziehungspflege Selbstpräsentation und Dialog als wesentliche kommunikative Ziele der Mitarbeiterzeitschrift an, sieht jedoch in der Mitarbeiterzeitung in erster Linie ein strategisches Medium, das der positiven Selbstdarstellung des Unternehmens dient. Bischl ordnet demnach sämtliche

genannte Funktionen (Information, Motivation...) der übergeordneten Zielsetzung einer positiven Selbstdarstellung unter (vgl. Bischl, 2000, 96).

Die bereits angeführten zentralen Funktionen der internen Kommunikation werden im Folgenden auf die Mitarbeiterzeitschrift als Medium der internen Kommunikation umgelegt. Marinkovic führt in diesem Zusammenhang Informieren, Motivieren und Integrieren als zentrale Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift an (vgl. Marinkovic, 2009, 27ff).

5.2.1. Die Mitarbeiterzeitschrift informiert

In erster Linie soll eine Mitarbeiterzeitschrift das tun, was auch andere Zeitschriften tun: sie soll informieren, und zwar kontinuierlich: *„Die MAZ kann kontinuierlich über die Entwicklung und über Zukunftsperspektiven des Unternehmens berichten, nicht nur aus der Sicht der Geschäftsleitung“* (Klöfer/Nies, 2001, 46). Im Zusammenspiel mit dem Intranet kommt der Mitarbeiterzeitung als klassischem Push-Medium die Aufgabe zu, Hintergrundinformationen zu liefern, einen Überblick über das große Ganze zu liefern (vgl. Grupe, 2011, 203). Auch Albert Oeckl nimmt eine ähnliche Sichtweise ein, wenn er über *„Werk- und Hauszeitschriften“* sagt: *„Sie haben ganz überwiegend eine informierende Funktion, während die Unterhaltung mehr oder weniger als zweitrangig angesehen wird“* (Oeckl, 1964, 361).

Informiert werden sollen in erster Linie natürlich die eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens über alle relevanten Themen aus dem Unternehmen und dessen Umfeld. Dabei ist auch die zielgruppengerechte Themenwahl und –aufbereitung ein wesentlicher Faktor, damit die Informationen auch bei den Mitarbeitern ankommen und nicht im Vorhinein bereits als irrelevant abgestempelt werden. Eine gewisse Offenheit bei der Darstellung von Informationen – auch bei heiklen Themen – gilt als Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit eines Mitarbeitermagazins (vgl. Marinkovic,

2009, 27f.). Informiert werden müssen aber nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch Außenstehende (Kunden, Geschäftsfreunde, Aktionäre, etc.) die mit dem Unternehmen verbunden sind. Die in der Mitarbeiterzeitschrift behandelten Themen ergeben sich dabei aus den anvisierten Stakeholdern: *„Die Konzentration auf diese Teilöffentlichkeit hat Konsequenzen für die Erstellung der Mitarbeiterzeitung: Themenauswahl und ihre Aufbereitung erfolgen hinsichtlich dieses Adressatenkreises. Viele der Themen, die in Mitarbeiterzeitungen dargeboten werden sind für Außenstehende nur von geringem Interesse“* (Bischi, 2000, 83). Das publizistische Merkmal der Universalität trifft hier nicht zu, da die Inhalte beinahe ausnahmslos einen Bezug zum jeweiligen Unternehmen aufweisen (vgl. Bischi, 2000, 78). Den Inhalt der Mitarbeiterzeitung dominieren laut Cauers *„Unternehmenserzeugnisse, ‚klassische Mitarbeiternachrichten‘, die Illustration von Mitarbeitern im Unternehmensgefüge sowie die Unternehmenssituation. Selten werden Leserbriefe, Kleinanzeigen und Stellenangebote veröffentlicht oder interne Missstände aufgezeigt“* (Cauers, 2009, 154).

Cauers (2009, 45, Tabelle 1) liefert zudem eine Übersicht denkbarer Inhalte der Mitarbeiterzeitung inklusive konkreter Beispiele:

- Externe Unternehmensaktivitäten: Veranstaltungssponsoring, Umweltengagement
- Forschung und Entwicklung: Innovationen, Technikerläuterungen
- Gemeinschaft: Betriebssport, Feste und Veranstaltungen
- Gesundheit: Arbeitssicherheit, Vorsorgemöglichkeiten
- Human Touch: Hobbies von Kollegen, Schicksale, Spenden
- Interessengruppen im Unternehmen: Betriebsrat, Behindertenvertretung
- Marketing: Rabattgutscheine, Werbemaßnahmen
- Markt- und Wirtschaftssituation: Konkurrenzsituation, Zukunftsperspektiven
- Meinungen: Internes Vorschlagswesen, Missstände, Leserbriefe, Kommentare
- Personalbereich: Aus- und Fortbildung, Stellenanzeigen, Urlaub
- Personalalia: Jubiläen, Beförderungen, Managementporträts
- Produkte und Dienstleistungen: Produktionszahlen, Produkttests, Modellvorstellung

- Service: Veranstaltungstipps, Kleinanzeigen
- Sozialbereich: Sozialleistungen, Tarifverträge, Rente
- Tochter- und Unternehmensgesellschaften: Beteiligungen, Standortgeschehen
- Unterhaltung: Rätsel, Comic, Freizeit und Reise, Leserwettbewerbe
- Unternehmensorganisation: Unternehmensaufbau, Aufgabenbereiche
- Sonstige interne und externe Informationen: Qualitätssicherung, neue Restriktionen der EU

Die Konstellation zwischen Berichterstatter (also der internen Kommunikationsabteilung) und Rezipient ist dabei im Falle der Mitarbeiterzeitschrift eine besondere, da beide Gruppen Angestellte des selben Unternehmens (und folglich Kollegen) sind. Beide Gruppen stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihrem Arbeitgeber, der im Regelfall als Herausgeber der Mitarbeiterzeitschrift fungiert. Anhand dieses Abhängigkeitsverhältnisses lässt sich eine klare Unterscheidung zu Medien des freien Marktes ziehen (vgl. Bischl, 2000, 82f).

5.2.2. Die Mitarbeiterzeitschrift motiviert

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Mitarbeitermagazins ist die Motivationsfunktion. Hier ist vor allem ein Aspekt herauszuheben: Durch das Personalisieren von Themen, bei denen einzelne Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt werden und zu Wort kommen, wird eine gewisse Nähe geschaffen und die Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters zum Ausdruck gebracht. Dadurch wird den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dass sie gesehen und gehört werden und einen wesentlichen Beitrag zur Performance des Unternehmens leisten, was wiederum die Motivation erhöht. Klassisches Beispiel: Mitarbeiter können in einer eigenen Rubrik Verbesserungsvorschläge liefern, oder auch eine Rubrik, in der Mitarbeiter ihren täglichen Arbeitsablauf vorstellen (vgl. Marinkovic, 2009, 29f.). Die Mitarbeiterzeitung holt einzelne Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter sozusagen vor den Vorhang und stärkt mit derartigen personenbezogenen Inhalten die Motivation und auch das

Committed zum Unternehmen (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 192f). Mitarbeiter werden in Kommunikationsprozesse einbezogen und erhalten somit das Gefühl ernst genommen zu werden (vgl. Puttenat, 2007, 114).

5.2.3. Die Mitarbeiterzeitschrift schafft Identität

Auch hinsichtlich der Integration neuer Führungs- bzw. Arbeitskräfte kann die Mitarbeiterzeitschrift einen wesentlichen Beitrag im Sinne der Schaffung einer gemeinsamen Unternehmensidentität – einer Corporate Identity – liefern. Was sind beispielweise die Ziele des neuen Vorstandes? Oder: Wie stellt sich das Unternehmen aus Sicht eines neuen Lehrlings dar? Derartige Sichtweisen können im Mitarbeitermagazin in etwa mit einem Kurz-Interview optimal dargestellt werden. Dadurch können einerseits neue Akteure gut in die Unternehmenskultur integriert werden, auf der anderen Seite kann das Unternehmen seinen Horizont durch neue, unvoreingenommene Sichtweisen erweitern (vgl. Marinkovic, 2009, 30f.).

Eine DAXKOM Umfrage (2003) hinsichtlich der Ziele von Mitarbeiterzeitschriften von Banken (Basis: die 100 größten Banken in Deutschland; Fragestellung: „Wie wichtig sind für Sie folgende Ziele von Mitarbeiterzeitschriften?“) führt die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen als wichtigste Funktion der Mitarbeiterzeitschrift an, gefolgt von „Wir-Gefühl stärken“ und „Geschäftsziele und –entscheidungen erklären“. Die Informationsfunktion wurde in der Umfrage von 2003 nur an der achten Stelle gereiht (vgl. DAXKOM Umfrage 2003; zit. n. Mast, 2011, 29, Abb. 4). Die Mitarbeiterzeitschrift spielt demnach eine zentrale Rolle im Bindungs- und Identifikationsprozess einzelner Mitarbeiter.

6. Interne Unternehmenskommunikation im Krisenfall

Zwischen 220 und 260 kritische Situationen - von Produktrückrufen bis hin zu überraschenden Vorstandswechseln – ereignen sich pro Jahr im Unternehmens- und Behördenumfeld in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz. Jede vierte Situation mit Krisenpotential avanciert dabei zu einem großen Krisenfall mit nationaler oder gar internationaler Betrachtung durch die Medien. Interessant dabei ist, dass die Anzahl der Krisen seit den 1980er Jahren zwar kontinuierlich sinkt, der Kommunikationsaufwand für jede Krise jedoch stetig steigt. Aus Sicht des Unternehmens ist der erhöhte Kommunikationsaufwand schlicht und einfach nötig, da über immer weniger Krisenfälle medial, über die verschiedensten Kanäle, immer mehr berichtet wird (vgl. Roselieb/Dreher; in: Roselieb/Dreher, 2008, 5).

6.1. Krise: Zum Begriff

Aus sprachwissenschaftlicher Sicht beschreibt der griechische Begriff „krisis“ per Definition eine Entscheidung bzw. entscheidende Wendung (vgl. Drosdowski, 1989, 388 ff). Eine Krise muss demnach nicht per se negative Auswirkungen haben, wengleich der Begriff im heutigen Sprachgebrauch eher negativ behaftet ist (vgl. Thießen, 2011, 63) und meist eine „*entscheidende, schwierige Situation*“ (Drosdowski, 1989, 389) beschreibt.

Die vorliegende Arbeit richtet ihren Fokus auf organisationale Krisen. Darunter werden Krisen politischer, wirtschaftlicher, etc. Organisationen verstanden (vgl. Thießen, 2011, 62). In den Ausführungen der vorliegenden Arbeit ist der Begriff „Krise“ daher immer im Sinne einer Unternehmenskrise zu verstehen. Ditges, Höbel und Hofman definieren eine (Unternehmens-)Krise folgendermaßen: „*Eine Krise beschreibt einen Vorfall (oder eine Serie von Vorfällen), der negative*

Medienberichterstattung auslöst oder auslösen kann und das Image oder die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens oder einer Marke gefährdet. Die Krise ist eine dramatische Einschränkung der Handlungsfreiheit des Unternehmens“

(Ditges/Höbel/Hofmann, 2008, 13). In Anlehnung an Combs (2000) tritt laut Hyojung/Reber eine Krise dann auf, wenn *“an organization fails to meet the social norms and expectations of its publics or when it acts inconsistently within the relationship”* (Park/Reber, 2011, 1f).

Zu den relevanten Öffentlichkeiten eines Unternehmens zählen in erster Linie auch die eigenen Mitarbeiter. Problematisch wird es beispielsweise dann, wenn es ein Unternehmen verabsäumt (ob bewusst oder unbewusst) die Erwartungen der Stakeholder ausreichend zu erfüllen – bzw. in weiterer Folge deren Informationsbedürfnis angemessen abzudecken. Das Unternehmen ist in diesem Fall einerseits in seiner Handlungsfreiheit eingeschränkt (strategische Überlegungen müssen bzw. sollten angesichts der Krise unter Umständen neu ausgelegt werden), andererseits geht möglicherweise auch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens – extern, sowie auch intern, bei den eigenen Mitarbeitern verloren. Eine solche Unternehmenskrise kann dabei durch Veränderungen internen und/oder externer Rahmenbedingungen zustande kommen (vgl. Mast, 2008, 425). In diesem Zusammenhang lassen sich Krisen anhand ihrer Ursachen inhaltlich differenzieren: *„Unterschieden werden kann zwischen strukturellen Veränderungen im Umfeld (also externe Faktoren) sowie Entwicklungen in der Organisation selbst (also interne Faktoren)“* (Thießen, 2011, 73). Wobei Veränderungen innerhalb der Organisation wiederum Veränderungen in deren Umfeld mit sich bringen können, und umgekehrt. Interne und externe Faktoren sind daher nicht voneinander zu trennen, vielmehr muss hier von einem Zusammenwirken die Rede sein (vgl. Krystek, 1987, 71). Eine weitere Definition einer Krise liefert der Krisenforscher Ulrich Krystek: *„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch Beeinträchtigung bestimmter Ziele (...), deren Gefährdung oder gar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der*

Unternehmung (...)“ (Krystek, 1987, 6f). Behält man eine derartige prozessorientierte Sichtweise bei, so können Krisen als Veränderung einer bis dahin kontinuierlich verlaufenden Prozessstruktur verstanden werden (vgl. Thießen, 2011, 64). Prozesse innerhalb eines Unternehmens werden demnach durch das Auftreten einer Krise verändert. Dabei muss zwischen gewollten und ungewollten Veränderungen vorhandener Prozesse unterschieden werden: *„Die Unterscheidung zwischen bewusster und ungewollter Unterbrechung ist entscheidend für die Entwicklung des Krisenverständnisses. Denn unter Krisen als Veränderung einer Prozessstruktur lassen sich zunächst sowohl Handlungen des Change Management – und damit der bewussten Prozessveränderung – zusammenfassen, wie auch der unvorhergesehene Unfall“* (Thießen, 2011, 64). Eine klare Trennung zwischen bewusster und unbewusster Veränderung ist hier aus meiner Sicht nicht möglich, da beispielsweise eine bewusste Veränderung vorhandener Strukturen weitere ungewollte Veränderungen mit sich bringen kann, die wiederum in weiterer Folge zu einer Krise führen können. Bewusste Change Prozesse bringen daher auch immer ein gewisser Krisenpotential mit sich.

Laut Roselieb und Dreher werden in der Unternehmens- und Behördenpraxis sämtliche Ereignisse als Krise bezeichnet, *„durch die akute Gefahren für Menschen oder Tiere, für die Umwelt, für Vermögenswerte oder für die Reputation der Institution oder des Unternehmens als Ganzes drohen“* (Roselieb/Dreher; in: Roselieb/Dreher, 2008, 5). Die Reputation, oder auch der Ruf eines Unternehmens bzw. einer Organisation, ist in Krisenfällen demnach gefährdet. Fombrun definiert den Ruf eines Unternehmens („Corporate Reputation“) als *„the overall estimation in which a company is held by its constituents. A corporate reputation represents the ‘net’ affective or emotional reaction – good or bad, weak or strong – of costumers, investors, employees, and the general public to the company’s name“* (Fombrun, 1996, 37). In Anlehnung an Argenti und Druckenmiller (2004, 369) definiert Thießen Reputation als *„Summe der bewerteten Wahrnehmung einer Organisation durch eigene oder die Erfahrung Dritter“* (Thießen, 2011, 33, Tab. 1). In Krisenfällen droht ebendiese Wahrnehmung zu Ungunsten der Organisation zu kippen.

Hering et al. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen Krisen, Konflikten und Katastrophen. Konflikt wird dabei als Vorstufe einer Krise bezeichnet. Gelingt es nicht, den Konflikt einzugrenzen, kommt es zum Ausbruch einer Krise (vgl. Hering et al., 2009, 36f), deren Ausgang nach Krystek grundsätzlich ambivalent ist (vgl. Krystek, 1987, 6f). Ist der Ausgang der Krise negativ für die beteiligten Akteure oder Organisationen, so tritt das worst case-Szenario ein, nämlich eine Katastrophe (vgl. Hering et al, 2009, 36f).

6.1.1. Krise: Klassifikation nach inhaltlichen Kriterien

Thießen (2011, 71ff) klassifiziert Krisen anhand inhaltlicher Kriterien und unterscheidet Krisenfälle daher je nach Auslösertyp, nach Gefährdung der Reputation, nach finanzwissenschaftlichen Kriterien, nach Wahrnehmungskriterien, nach bilanzanalytischen und qualitativen Kriterien, nach Entscheidungsprozessen und nach dem Grad der Bedrohung von Managementzielen. Da die angeführten Klassifizierungen größtenteils wirtschaftswissenschaftliche Standpunkte einnehmen und daher für die Wahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen nur bedingt brauchbar sind (vgl. Thießen, 2011, 73), konkretisiert Thießen die Unterscheidung von Krisen hinsichtlich der Gefährdung für die Reputation des Unternehmens anhand zusätzlicher Dimensionen:

Abbildung 3: Klassifikation von Krisen anhand der Gefährdung der Reputation des Unternehmens

	Funktionale Organisationskrise	Soziale Organisationskrise	Emotionale Organisationskrise	
Opferkrise				<i>Geringer Reputationsschaden</i>
Unfallkrise				<i>Moderater Reputationsschaden</i>
Vermeidbare Krise				<i>Hoher Reputationsschaden</i>

(Quelle: Thießen, 2011, 74, Abb. 8)

Thießen unterscheidet Krisen einerseits entlang funktionaler (gefährdet die Krise das Unternehmen bei der Ausübung ihrer Kernkompetenzen?), sozialer (stellt die Krise das gesellschaftliche Ansehen der Organisation in Frage?), und emotionaler (schadet die Krise den Sympathiewerten des Unternehmens?) Aspekte und andererseits anhand der Krisenschuld (Opferkrise, Unfallkrise und vermeidbare Krise). Damit wird einerseits eine Unterteilung von Krisen anhand der Stärke des Reputationsschadens möglich: Eine vermeidbare Krise bringt demnach einen hohen Reputationsschaden mit sich, während dieser bei einer Opferkrise (das Unternehmen ist in diesem Fall das „Opfer“) eher gering ausfällt. Die differenzierten Reputationsdimensionen (funktional, sozial und emotional) erlauben außerdem eine Einordnung der Krise hinsichtlich der zu wählenden Kommunikationsstrategie bzw. -maßnahmen (vgl. Thießen, 2011, 74 ff). Aus diesem Grund ist diese Differenzierung von Krisen anhand der Stärke ihres Reputationsschadens in den unterschiedlichen Dimensionen aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht (und auch im Kontext der vorliegenden Arbeit) von hoher Relevanz. Denn diese Klassifizierung erlaubt es Unternehmen anhand der unterschiedlichen Reputationsdimensionen – je nach funktionaler,

sozialer oder emotionaler Organisationskrise – entsprechende Kommunikationsmaßnahmen (intern sowie auch extern) zu setzen.

6.1.2. Krisenphasen

Krisenforscher Ulrich Krystek (1987) unterscheidet vier Krisenphasen bzw. Krisenarten: Phase 1 ist die *potenzielle Unternehmenskrise*. Darunter versteht Krystek jene Krisen, die möglich, aber noch nicht real bzw. ausgebrochen sind. Das Unternehmen befindet sich praktisch im Normalzustand, da keine Krisensymptome wahrnehmbar sind. Phase 2, die *latente Unternehmenskrise*, beschreibt jenen Zeitraum, in der die Krise (verdeckt) bereits vorhanden ist bzw. bald eintritt. Die drohende Krise wird jedoch im Regelfall von Unternehmen in dieser Phase noch nicht wahrgenommen. Phase 3 beschreibt die sogenannte *akut beherrschbare Unternehmenskrise*. Negative bzw. destruktive Auswirkungen der Krise sind bereits wahrnehmbar, das Unternehmen ist in dieser Phase unter Zeitdruck zum Handeln gezwungen (Entscheidungszwang). Dennoch kann eine Krise in dieser Phase durch entsprechende Krisenbewältigungsmaßnahmen noch bewältigt werden. Gelingt dies nicht, tritt Phase 4 des Modells ein, die *akut nicht beherrschbare Krise* – in diesem Fall kann auch von einer Katastrophe gesprochen werden: Das Unternehmen bzw. dessen überlebensrelevante Ziele sind dabei existentiell bedroht, die Anforderungen um die Krise zu bewältigen übersteigen die vorhandenen Handlungsmöglichkeiten bzw. Ressourcen. Immenser Zeitdruck, stark eingeschränktes Handlungspotential beteiligter Akteure und die zunehmende Intensität der destruktiven Wirkungen der Krise machen eine Steuerung des Krisenprozesses unmöglich (vgl. Krystek, 1987, 29ff).

Roselieb unterscheidet wie Krystek zwischen potenzieller, latenter und akuter Krisenphase, und führt ergänzend noch die *Nach-Krisenphase* an: Die akute Krise ist überwunden, eine kritische Analyse der überstandenen Krise zur Optimierung des Verhaltens bei zukünftigen Krisenfällen ist zentraler Bestandteil dieser Phase (vgl.

Roselieb; online: [http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list\[\]=Unternehmenskommunikation](http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list[]=Unternehmenskommunikation)). Roselieb liefert in diesem Zusammenhang empirische Befunde hinsichtlich der prozentuellen Verteilung von Kommunikationsmaßnahmen in den einzelnen Phasen der Krise: *„Fast 70 Prozent der Kommunikationsvorgänge wurden in der akuten Krisenphase – also zum Zwecke der Krisenbewältigung – durchgeführt (69,2 Prozent). Lediglich jeder vierte Kommunikationsvorgang diente der Krisennachbereitung in der Nach-Krisenphase (22,5 Prozent) und nur jeder zwölfte der Krisenerkennung und Krisenvermeidung in der latenten Krisenphase (8,3 Prozent)“* (Roselieb, online: [http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list\[\]=Unternehmenskommunikation](http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list[]=Unternehmenskommunikation)).

6.2. Grundsätze der Krisenkommunikation

“Crisis management continues to be a growth area in public relations” (Combs, 2001, 89). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Krisenkommunikation und Krisenmanagement wie auch bei Coombs (vgl. Coombs, 2001, 89 ff) synonym verwendet. Auch Thießen verzichtet in Anlehnung an Zerfaß (2004, 320) auf eine inhaltliche Trennung der beiden Begriffe: *„(...) Kommunikation ist vor allem dann erfolgreich, wenn sie in die strategische Unternehmensführung systematisch integriert wird“* (Thießen, 2011, 88).

Entsprechende Kommunikationsmaßnahmen, die zur Bewältigung der Krise förderlich sind, werden unter Krisenkommunikation zusammengefasst: *„Krisenkommunikation stellt einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation dar und umfasst all jene Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmen, die zur Prävention bzw. zur Bewältigung von Krisen dienen“* (Hering et al, 2009, 40). Aufgrund der Vielzahl an

Kommunikationsmaßnahmen, die eine Unternehmenskrise begleiten, attestiert Puttenat: „*Krise ist kommunikative Schwerstarbeit*“ (Puttenat, 2009, 37).

Thießen ordnet den zeitlichen Dimensionen vor, während und nach der Krise, unterschiedliche Elemente der Krisenkommunikation zu: Vor der Krise liegt demnach das Hauptaugenmerk auf Krisenprävention durch aktives Issues Monitoring. Dabei geht es vor allem um Risikofrüherkennung bei Themen mit Krisenpotential (vgl. Thießen, 2011, 88f). Während der Krise ist hingegen reaktive Krisenkommunikation das zentrale Element, da sich Inhalte nur noch bedingt aktiv steuern lassen: „(...) *in Krisen gilt es unter anderem, einen inhaltlichen Interpretationsrahmen mit Hilfe von reaktiven Antwortstrategien zu schaffen und zu steuern*“ (Thießen, 2011, 88). Nach der Krise steht die Rückkehr zum normalen Geschäftsbetrieb im Vordergrund, kommunikative Maßnahmen werden dabei entsprechend eingesetzt. Bei Bedarf kommt es dabei zu einer Neuausrichtung der Kommunikationsstrategie (vgl. Thießen, 2011, 88f). Krisenkommunikation ist also nicht nur während der akuten Krise sichtbar, wenn es darum geht reaktive Maßnahmen zu setzen, sondern im Idealfall *„all along the organizational life cycle (pre-crisis, crisis, post-crisis)“* (David, 2011, 73).

Ditges, Höbel und Hofmann (2008, 58ff.) beschreiben sechs Faktoren der Krisenkommunikation die zwischen Erfolg und Misserfolg in Krisensituationen entscheiden – und die sich auch teilweise mit den oben angeführten allgemeinen Grundsätzen der internen PR überschneiden:

1. Krisen sind dynamisch und erfordern rasches Handeln. Schnelligkeit in Bezug auf die Übermittlung der relevanten Information für die Stakeholder spricht eine klare Botschaft: Das Unternehmen ist auch in Krisenzeiten offen, aktiv, kompetent und bemüht, relevante Teilöffentlichkeiten bestmöglich zu informieren.
2. Eine klare Rollenverteilung der handelnden Akteure ist nicht nur im Falle einer Krise, aber gerade in derartigen Ausnahmesituationen unabdingbar. Geeignete Führungskräfte und möglichst stressresistente Mitarbeiter, die

durch regelmäßige Workshops o.Ä. auf derartige Situationen vorbereitet werden, müssen im operativen Bereich über ihre Rollen bestens Bescheid wissen.

3. Angst, und der damit verbundene Vertrauensfaktor gegenüber einem Unternehmen, spielen in der Krise eine entscheidende Rolle: Hier ist zielgerichtete, zuverlässige und glaubwürdige Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen von enormer Bedeutung, um Vertrauen zu schaffen. Oder ebensolches, das bereits verlorengegangen ist, ehestmöglich wieder herzustellen.
4. Wichtig ist ebenfalls die konkrete Abstimmung der Vorgehensweise zwischen verschiedenen Bereichen innerhalb eines Unternehmens. Eine integrative Lösung bei der verschiedene Bereiche des Unternehmens eine einheitliche Lösung aus einer Hand liefern, ist ohne Zweifel hilfreich: Im „worst case“ sind interne und externe Kommunikation zu einem Ereignis nicht deckungsgleich – eine Verschärfung der Krise ist vorprogrammiert.
5. PR-Arbeit ist natürlich auch ein Kostenfaktor. Da die Wertschöpfung von Kommunikationsarbeit nicht immer in Zahlen dargestellt werden kann, wird hier seitens der Unternehmen häufig Einsparungspotential gesehen. Solide Alltags-PR, Kontaktpflege zu Journalisten und präventive Öffentlichkeitsarbeit hat mit Sicherheit ihren Preis, gerade in Krisensituationen kann damit aber ein entscheidender Vorteil zur Bewältigung der Krise geschaffen werden.
6. Bereits vor der Krise ausgearbeitete und festgeschriebene Krisen-Tools im Sinne einer Kommunikationsstrategie für interne und externe Kommunikation, können hier ebenfalls ein entscheidender Faktor sein. Im Krisenfall kann sofort auf das gesammelte Know-how zurückgegriffen werden, ohne unnötig Zeit zu verlieren.

David schreibt (erfolgreicher) Krisenkommunikation zwei grundlegende Funktionen zu: Erstens muss der Informationsfluss zwischen allen beteiligten Akteuren sicher gestellt werden. Zweitens muss der Schaden für die Reputation des Unternehmens durch den Einsatz entsprechender kommunikativer Maßnahmen möglichst gering gehalten werden (vgl. David, 2011, 74). Hering et al. sehen (erfolgreiche) Krisenkommunikation dabei als dialogischen Prozess, bei dem die Meinungen und

Sichtweisen relevanter Stakeholder bereits in die Konzeption einer derartigen Krisenkommunikationsstrategie eingearbeitet werden (vgl. Hering et al. 2009, 43). Auch Fearn-Banks strapaziert eine derartige dialogorientierte Sichtweise und beschreibt Krisenkommunikation als *„the communication between the organization and its publics prior to, during, and after the negative occurrence. The communications are designed to minimize damage to the image of the organization”* (Fearn-Banks, 1996, 2). Eine derartige Sichtweise deckt sich mit den bereits beschriebenen Ansätzen von Burkart und Grunig/Hunt (Two-Way-Symmetric Model), bei denen sowohl der vermeintliche Adressat, als auch der vermeintliche Empfänger in einen dialogischen Prozess eingebunden werden.

Wenngleich derartige Krisensituationen natürlich spezielles Krisenmanagement erfordern und eine Ausnahmesituation für ein Unternehmen darstellen, so sehen Klöfer und Nies die wirklichen Problemfelder eines Unternehmens in der Alltagskommunikation mit dessen Mitarbeitern: *„Heute sind es nicht einmalige Ereignisse, Störungen und Krisen, die für unsere Unternehmen Problemfelder darstellen, sondern der im stetigen Fluss befindliche Alltag. (...) Deshalb ist auch hier Kommunikation ein kontinuierlicher Prozess, also viel mehr als nur ein gelegentliches Krisenmanagement, das allerdings im Rahmen dieses Prozesses seinen Stellenwert behält“* (Klöfer/Nies, 2001, 36).

6.2.1. Interne Krisenkommunikation

Während externe Medien eine derartige Krisensituation durch kritische oder schlicht weg falsche Berichterstattung noch weiter verschärfen können, und damit die Reputation des Unternehmens gefährden, müssen unternehmensinterne Medien wie das Intranet oder eben die Mitarbeiterzeitschrift versuchen, derartigen Entwicklungen den Wind aus den Segeln zu nehmen, entsprechende Kommunikationsmaßnahmen sind dazu unumgänglich: *Indeed, the lack of accurate, adequate, timely and fluent information during a crisis dramatically affects the trust people have in their own*

organization (...)Meanwhile, the lack of accurate information could determine organization members to be open to rumors – one of the enormous threats in times of crisis” (David, 2011, 72).

Hier ergibt sich eine besondere Konstellation, welche die Relevanz adäquater interner Krisenkommunikation verdeutlicht: Externe Stakeholder (beispielsweise Kunden), bilden sich ihre Meinung über das Unternehmen bzw. über eine etwaige Unternehmenskrise häufig auf Basis medialer Berichterstattung bzw. auf Basis der Erfahrung Dritter – es kommt hier zu einer indirekten Wahrnehmung des Unternehmens und dessen Handlungen (vgl. Hering et al, 2009, 67 ff). Die Reputation des Unternehmens, wird dabei größtenteils über öffentliche Kommunikation vermittelt (vgl. Voswinkel, 2001, 118; zit. n. Thießen, 2011, 29). Dabei wird jene öffentliche Arena *„zum Intermediär zwischen Organisationen auf der einen Seite und ihren zentralen Stakeholdern auf der anderen, in der sich Reputation bildet oder nachhaltig geschädigt wird“* (Thießen, 2011, 29).

Mitarbeiter können (bzw. müssen) sich jedoch als aktiver Teil des Unternehmens selbst ein Bild machen und sind als interne Stakeholder nicht ausschließlich abhängig von indirekter Wahrnehmung bzw. öffentlicher Kommunikation über das Unternehmen. Interne Unternehmenskommunikation sollte daher genutzt werden, um Mitarbeiter direkt aus erster (Unternehmens-) Hand entsprechend zu informieren, noch bevor diese auf „indirekte“ Informationen aus diversen externen Medien zurückgreifen (müssen), und sich aufgrund dieser ihre Meinung über die Geschehnisse im Unternehmen bilden (müssen). Was extern unter dem Druck medialer Berichterstattung nur schwer möglich ist, sollte jedoch intern oberste Priorität besitzen: Das behalten der Meinungsführerschaft in der Krise durch zeitgerechte interne Information (vgl. Puttenat, 2009, 36, sowie 159). Dafür muss ein entsprechender interner Kommunikationsfluss gegeben sein: *„Providing them [die Mitarbeiter; Anm. M.K.] with information before the news is shared with external media helps them to understand — and appreciate the magnitude of — the situation”* (Cagle, 2006, 22).

Werden interne Stakeholder nicht entsprechend informiert, besteht die Gefahr das sie externe Sichtweisen auf das Unternehmen übernehmen (vgl. David, 2011, 74). Obgleich die Relevanz adäquater Mitarbeiterkommunikation (vor allem, aber nicht nur in Krisenfällen) unumstritten ist werden, laut Frank Roselieb, Direktor des Deutschen Instituts für Krisenforschung, die eigenen Mitarbeiter in Krisensituationen dennoch häufig vernachlässigt: *„(...) Das sind ihre wichtigsten Botschafter. Wenn ein Unternehmen 10.000 Mitarbeiter hat, dann können die die Meinung von mindestens 50.000 Menschen direkt beeinflussen“* (Roselieb, in: derStandard.at, 12. August 2010; online: <http://derstandard.at/1280984578006/Krisen-PR-Luegen-funktioniert-nicht>). Entsprechend informierte Mitarbeiter können demnach die Reputation eines Unternehmens in einem nicht unwesentlichen Maße beeinflussen. Umgekehrt kann eine Organisationskrise – neben den unmittelbar wahrnehmbaren Auswirkungen auf das Unternehmen und neben dem durch die Krise ausgelösten medialen Echo – eben auch negative Auswirkungen auf die eigene Belegschaft haben (vgl. David, 2011, 72). Motivationsverlust oder geringere Identifikation mit dem Unternehmen sind hier als mögliche negative Auswirkungen anzuführen. Schick betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der internen Kommunikation um derartigen Krisen innerbetrieblich entgegenzuwirken: *„Fusionierung, Kauf oder Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen, Entwicklung globaler Strukturen, sprunghafter Personalabbau oder auch –aufbau, Neuausrichtung der internen Arbeitsstrukturen, verstärkter Einsatz von Internettechnik – kaum ein Unternehmen, das nicht von derartigen Veränderungen berührt ist. In diesen Umbruchsituationen gewinnt IK [interne Kommunikation; Anm. M.K.] aus Sicht des Top-Managements an strategischer Bedeutung (...)“* (Schick, 2010, 1).

Gerade bei derartigen Veränderungen (Change-Prozessen) nimmt die interne Kommunikation eine tragende Rolle ein, denn schließlich sind in erster Linie auch die eigenen Mitarbeiter betroffen: *„Die Kommunikation muss alle Mitarbeiter auf die Veränderungen vorbereiten, eine klare und attraktive Zukunftsversion zeigen, den Weg dahin deutlich machen und Mitarbeiter einbinden“* (Hoffmann/Müller, 2008, 186). Die möglichen Auslöser derartiger Veränderungsprozesse, die zu einer Unternehmenskrise führen können, sind dabei vielfältig: Fusionen,

Führungswechsel, Reorganisationen, oder wirtschaftliche Schwächen (vgl. Hoffmann/Müller, 2008, 185f).

6.3. Change-Prozesse im Unternehmen als potenzielle Krisenfaktoren

Veränderungen innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Organisation bringen die Gefahr einer potenziellen Krise mit sich. Dann nämlich, wenn die Veränderung nicht von allen betroffenen Personengruppen entsprechend mitgetragen wird. Kommt es beispielsweise zu einer Fusion mit einem anderen Unternehmen, so müssen alle Mitarbeiter bereit sein, die neue, aus der Fusion resultierende Marke, mitzutragen. Zurückgreifend auf die oben angeführten unterschiedlichen Krisenphasen nach Krystek können derartige Change-Prozesse im Unternehmen daher durchaus als potenzielle Unternehmenskrise angeführt werden. Ein Change-Prozess birgt folglich Krisenpotential in sich, wenn gleich es nicht zwingend zu einer Krise kommen muss.

Die interne Kommunikation von derartigen Veränderungen ist dabei eine zentrale Funktion interner Medien. Der Begriff „Change Communication“ bezeichnet jene Kommunikationsmaßnahmen, die unternehmensinterne Veränderungsprozesse begleiten. Dazu bedarf es einer offenen Informationskultur, um auch jene Mitarbeiter zu erreichen, die dem Veränderungsprozess eher skeptisch gegenüberstehen (vgl. Marinkovic, 2009, 32f.). Deekeling und Barghop sehen in diesem Zusammenhang die Dialogfähigkeit eines Unternehmens nach innen als zentrales Element, um Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden (vgl. Deekeling/Barghop; in: Deekeling/Barghop, 2009, 14). Die Hauptaufgabe der Change Communication liegt darin, Veränderungserfolge für die eigenen Mitarbeiter sicht- bzw. erlebbar zu machen – schlicht und einfach in den Köpfen der internen Belegschaft präsent zu machen (vgl. Deekeling; in: Deekeling/Barghop, 2009, 22), denn *„Präsenz im Bewusstsein von Führungskräften und Mitarbeitern ist die Voraussetzung für hohes Engagement und Verständnis über einen langen Zeitraum“* (Deekeling; in: Deekeling/Barghop, 2009, 22).

Das Unternehmen A1 geht beispielsweise aus einer Fusion der beiden Unternehmen mobilkom und telekom hervor – ein klassischer Change-Prozess, der eben das Risiko mit sich bringt, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen der gemeinsamen neuen Marke skeptisch gegenüberstehen. Martin Bredl beschreibt in diesem Zusammenhang die Zielvorgabe des Change-Prozesses hin zur gemeinsamen Marke A1 folgendermaßen: *„Im Zentrum des A1 Telekom Austria Change stand die kommunikative Begleitung des Integrationsprozesses mit mehr als 10.000 Mitarbeitern und die Schaffung einer neuen gemeinsamen Kultur- und Wertegemeinschaft. Durch den kommunikativen Change Prozess sollte eine möglichst große Zahl an Mitarbeitern erreicht und eine breite Akzeptanz für das neue Unternehmen A1 Telekom Austria geschaffen werden“* (Bredl; in: Harringer/Maier, 2011, 131). Dabei wurde ein strategischer Ansatz verfolgt, der sowohl klassische top down Informationsstränge, als auch dialogorientierte Feedback-Kanäle inkludierte, um ein möglichst breites Involvement bei den Mitarbeitern zu erzielen (vgl. Bredl; in: Harringer/Maier, 2011, 131). Die interne Kommunikationsabteilung fungierte dabei als zentrales Element des gesamten Change-Prozesses: *„Die zentrale kommunikative Basis des gesamten Prozesses formte eine kontinuierliche interne Kommunikation, in der alle Mitarbeiter laufend über den aktuellen Status und die Change-Fortschritte informiert wurden“* (Bredl, in: Harringer/Maier, 2011, 139). Die erste unternehmensweite und für alle Mitarbeiter sichtbare Aktivität nach der Fusion war die Vereinheitlichung der internen Medienlandschaft. Daraus ging unter anderem das neue Mitarbeitermagazin ‚IN.GO‘ hervor (vgl. Bredl, in: Harringer/Maier, 2011, 138). Dieses wurde wiederum nach nur knapp einem Jahr in ‚A1 Team‘ umbenannt. Das Mitarbeitermagazin ‚A1 Team‘ dient als zentrales Untersuchungsobjekt im nachfolgenden empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Obwohl das Change-Projekt offiziell bereits im September 2010 abgeschlossen wurde (vgl. Bredl, in: Harringer/Maier, 2011, 131), und die neue Marke A1 bereits im Sommer 2011 gelauncht wurde, wird die Fusion teilweise immer noch im Mitarbeitermagazin thematisiert (siehe Ausgabe 1/2012). Daraus ist erkennbar, dass der Change-Prozess rund um die Fusion zwar offiziell abgeschlossen ist, das Thema intern aber durchaus immer noch präsent ist. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, erachte ich es daher als essenziell für das Verständnis der vorliegenden Forschungsarbeit und die Interpretation der Forschungsergebnisse, den Change-Prozess, rund um die Fusion zur neuen Marke A1, in aller Kürze zu skizzieren.

7. Empirischer Teil

Der empirischen Teil der vorliegenden Arbeit beinhaltet allgemeine Informationen über das Unternehmen A1, dessen Mitarbeiterzeitschrift „IN.GO“ bzw. A1 TEAM, sowie Informationen zu Untersuchungszeitraum, -design und –ergebnissen.

7.1. Das Unternehmen A1

Das Unternehmen A1 ist Österreichs größtes Telekommunikationsunternehmen und geht aus der Fusion des Mobilfunkanbieters Mobilkom und des Festnetzanbieters Telekom im Jahre 2010 hervor. A1 beschäftigt österreichweit rund 9700 Mitarbeiter (Stand Juni 2011) und ist ein Tochterunternehmen der international agierten Aktiengesellschaft A1 Telekom Austria AG (vgl. <http://www.a1.net/ueber-uns/unternehmen/geschichte> sowie http://cdn1.a1.net/final/de/media/pdf/a1_unternehmenspraesentation.pdf)

Warum sich das Unternehmen A1 zuletzt im Wandel bzw. in einer Krise befunden hat (und teilweise noch immer befindet), und welche Faktoren dabei eine Rolle spielten bzw. immer noch spielen, wird an dieser Stelle in aller Kürze skizziert: In diesem Zusammenhang sind hauptsächlich zwei wesentliche Punkte als Hintergrundinformation anzuführen: Einerseits die Fusion zwischen Mobilfunksparte mobilkom austria AG und Festnetzsparte Telekom Austria TA AG im Jahr 2010 und der damit einhergehende Relaunch der neuen Marke A1 (vgl. <http://www.a1.net/ueber-uns/unternehmen/geschichte> sowie http://cdn1.a1.net/final/de/media/pdf/a1_unternehmenspraesentation.pdf), und andererseits die sogenannte „Korruptionsaffäre“ und der damit einhergehende parlamentarische Untersuchungsausschuss, die 2011 bzw. im Folgejahr 2012 für ein großes mediales Echo sorgten.

Im Fokus der Arbeit werden hauptsächlich die „Korruptionsaffäre“ als Unternehmenskrise und deren mögliche Auswirkungen auf interne Kommunikationsprozesse des Unternehmens sein, wenngleich auch die Auswirkungen der Fusion und die Schaffung der gemeinsamen Marke A1 nicht völlig außer Acht gelassen werden dürfen, da diese im Unternehmen immer noch spürbar sind: So thematisierte beispielsweise die Mitarbeiterzeitschrift A1 TEAM in ihrer ersten Ausgabe 2012 verschiedene Stereotypen von Mitarbeitern, basierend auf den beiden ehemaligen Unternehmen mobilkom und Telekom. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit liegt jedoch in erster Linie auf der internen Krisenkommunikation rund um den Untersuchungsausschuss, wenngleich jedoch der Change-Prozess rund um die Fusion und den Relaunch der Marke A1 für die Interpretation der Forschungsergebnisse nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

7.1.1. Korruptionsaffäre und parlamentarischer Untersuchungsausschuss als Krisenfaktoren

Am 20. Oktober 2011 hat der österreichische Nationalrat einen Untersuchungsausschuss unter Obfrau Dr. Gabriele Moser zur Klärung der Korruptionsvorwürfe rund um die A1 Telekom Austria AG eingesetzt. Der Beschluss basiert auf einem gemeinsamen Antrag der Parteien BZÖ, ÖVP, SPÖ und FPÖ, welcher einstimmig angenommen wurde (vgl. <http://www.parlament.gv.at/PERK/KONTR/POL/UAAKTUELL/>).

Folgende, für die vorliegende Arbeit relevante, Themen waren unter anderem Gegenstand des Untersuchungsausschusses:

1. Die Wahrnehmung der staatlichen Aufsicht und Kontrolle über die ÖIAG hinsichtlich der anteilig in ihrem Eigentum stehenden Telekom Austria Group sowie deren Beteiligungen ab dem Jahr 2000 im Hinblick auf

- a. die Leistung von Zahlungen ohne nachvollziehbare Gegenleistung,
- b. die Tätigkeit von Lobbyisten, Beratern und Vermittlern sowie damit in Zusammenhang stehender Zahlungen,
- c. die Weiterleitung von Zahlungen an Politikerinnen und Politiker und diesen nahe stehenden natürlichen oder juristischen Personen sowie – direkt oder indirekt – an Parteien,
- d. die lukrative Zwischenschaltung von parteinahen Personen und Unternehmen in den Erwerb ausländischer Beteiligungen (insb. Mobiltel Bulgarien, MDC Weißrussland, Mobtel Serbien),
- e. die Manipulation von Börsenkursen sowie
- f. die direkte Einflussnahme auf die Erarbeitung von Gesetzen und Verordnungen in Ministerien durch die Telekom Gruppe und damit in Zusammenhang stehende Zahlungen. Diese Beeinflussung von Gesetzen und Verordnungen ist auch bezüglich der Vorgänge in den betroffenen Ministerien zu untersuchen.

(Quelle: http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/GO/GO_00910/index.shtml)

7.2. Untersuchungsobjekt und –zeitraum

Das Untersuchungsobjekt der vorliegenden Forschungsarbeit ist das Mitarbeitermagazin des Unternehmens A1. Untersucht werden sieben Ausgaben: Ausgabe 2 bis 5 des Magazins „IN.GO“, sowie Ausgabe 1 bis 3 des Nachfolgemagazins „A1 TEAM“. Nachfolgend eine kurze Auflistung der Untersuchten Objekte in chronologischer Reihenfolge:

1. IN.GO 02/Herbst 2010 (35 Seiten)
2. IN.GO 03/Winter 2010 (35 Seiten)
3. IN.GO 04/Frühjahr 2011 (31 Seiten)

4. IN.GO 05/Spezial 2011 (Spezialausgabe zur neuen Marke „A1“) (30 Seiten)
5. A1 TEAM Ausgabe 1/2011, Herbst/Winter (erste Ausgabe nach Relaunch des Magazins; aus „IN.GO“ wird „A1 TEAM“) (35 Seiten)
6. A1 TEAM Ausgabe 1/2012, Frühjahr (35 Seiten)
7. A1 TEAM Ausgabe 2/2012, Sommer (35 Seiten)

Der Untersuchungszeitraum erstreckt sich dabei über eineinhalb Jahre (Winter 2010 bis Sommer 2012). Dieser Zeitraum erscheint mir als sinnvoll, da im Herbst 2011 das mediale Echo rund um die Korruptionsaffäre seinen Höhepunkt erreicht hat – somit können die Inhalte des Mitarbeitermagazins sowohl vor als auch nach dieser Krise auf mögliche inhaltliche Differenzen untersucht werden:

Die Untersuchungsobjekte 1 – 3 sind zeitlich vor der Krise rund um den Untersuchungsausschuss im Oktober 2011 angesiedelt, Untersuchungsobjekt Nummer 4 ist eine Sonderausgabe zum Relaunch der neuen Marke A1 (Frühjahr/Sommer 2011). Die Untersuchungsobjekte 5 – 7 sind zeitlich während bzw. nach Beendigung der Krise angesiedelt (Untersuchungsobjekt 5: A1 TEAM 1/2011, Herbst/Winter 2011). Somit ist ein Gleichgewicht der untersuchten Ausgaben aus zeitlicher Sicht sichergestellt, welches die Auswahl der Untersuchungsobjekte rechtfertigt: Drei der untersuchten Ausgaben sind vor der Krise (=Untersuchungsausschuss und das damit einhergehende mediale Echo), drei während bzw. nach der Krise publiziert worden (plus Untersuchungsobjekt Nummer 4 als Spezialausgabe).

Der Change-Prozess rund um die Fusion von Telekom und mobilkom, der damit einhergehende Relaunch der neuen Marke und deren Auswirkungen auf die interne Belegschaft, dürfen, wie bereits erwähnt, im Rahmen der Untersuchung nicht außer Acht gelassen werden, daher ist Untersuchungsobjekt 4 (Spezialausgabe zum Relaunch der Marke A1) ebenfalls von Relevanz für die Interpretation der Forschungsergebnisse.

7.3. Strukturierte Liste der Forschungsfragen und Hypothesen

<i>Welche Form der Unternehmenskommunikation nach innen wird in Krisenzeiten verstärkt verwendet? (FF1)</i>	
Hypothese 1a:	Das Unternehmen A1 kommuniziert in Krisenzeiten dialogorientiert bzw. symmetrisch nach innen.

<i>Wie können Mitarbeiter auch in Krisenzeiten stärker an das Unternehmen gebunden werden? (FF2)</i>	
Hypothese 2a	Die Mitarbeiter von A1 werden in Krisenzeiten noch häufiger zu einem zentralen Bestandteil der Berichterstattung.
Hypothese 2b	In Krisenzeiten setzt das Unternehmen A1 verstärkt auf User Generated Content (UGC)
Hypothese 2c	In Krisenzeiten kommuniziert das Unternehmen A1 verstärkt dessen CI (Unternehmenswerte).
Hypothese 2d	In Krisenzeiten kommuniziert das Unternehmen A1 verstärkt dessen EVP (Nutzenversprechen).

<i>Inwieweit verändern sich die Inhalte der Mitarbeiterzeitung in Krisenzeiten? (FF3)</i>	
Hypothese 3a	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf Soft News.
Hypothese 3b	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf eine inhaltliche Vernetzung mit dem Intranet (Cross Content).
Hypothese 3c	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf kritische Inhalte.

7.4. Empirische Herangehensweise

Die Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift von A1 werden anhand vordefinierter Kategorien auf die Gültigkeit der oben angeführten Forschungsfragen und Hypothesen überprüft.

In einem ersten Schritt wird das Analysematerial anhand des Kategoriensystems untersucht bzw. die Hypothesen auf ihre Gültigkeit überprüft. Darauf aufbauend folgt eine weiterführende Interpretation der Daten, welche im Idealfall konkrete

Rückschlüsse auf die Theorie erlaubt bzw. Rückschlüsse hinsichtlich der Ziele der Mitarbeiterkommunikation ermöglicht.

Das Kategoriensystem wird dabei an das zu untersuchende Material (A1 Mitarbeiterzeitschrift) mit dem Ziel herangetragen, bestimmte relevante Strukturen aus dem Material herauszufiltern. Die grundsätzlichen Strukturierungsdimensionen werden dabei in Form eines theoretisch begründeten und aus den zentralen Fragestellungen/Hypothesen abgeleiteten Kategoriensystems an das zu untersuchende Material herangetragen (vgl. Mayring, 2008, 82f). Das entworfene Kategoriensystem ist eng an den theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit und die darin bearbeiteten zentralen Aufgaben der internen Kommunikation gekoppelt bzw. daraus abgeleitet. Wie bereits erwähnt, dürfen die angeführten zentralen Funktionen interner Kommunikation nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Wie im Kategoriensystem ersichtlich, lassen sich in diesem Sinne zu jeder Kategorie (mindestens) zwei Aufgaben (Information/Motivation/Identity) zuordnen (siehe Kapitel 7.6).

7.5. Operationalisierung: Kategoriensystem

Zentrale Aufgaben Interne Komm.	Kategorie	Unterkategorie	Codierungskürzel
Information/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung der Corporate Identity*/ Unternehmenswerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele/ Visionen • Strategie 	CI UZ STR
Information/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung des EVPs** (Nutzenversprechen) 		EVP
Information/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinformationen bzw. Informationen zu Dienstleistungen 		PI
Motivation/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-Möglichkeiten für Mitarbeiter bzw. Aufforderung zum Feedback („Sagen Sie uns Ihre Meinung“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leserbriefe • Link ins Intranet 	FB LB INTR
Motivation/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter (ausgenommen Vorstandsmitglieder) als zentraler Bestandteil der Berichterstattung*** 		MA
Motivation/ Identity	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter (ausgenommen Vorstandsmitglieder) verfassen selbst Beiträge (User Generated Content) 		UGC
Information/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Soft News - Elemente**** (keine „Hard News“, Unterhaltungselemente überwiegen) 		SN
Information/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Kritische Berichterstattung (negative Aspekte zum Unternehmen: Verluste, Kürzungen, etc.) 		NEG
Information/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolgs- bzw. positive Meldungen rund um das Unternehmen und dessen Produkte (Gewinne, Auszeichnungen, etc.) 		POS
Information/ Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Crossmediale Inhalte (Vernetzung Print – online) 		CROSS

* Grupe bezeichnet *Corporate Identity* als Unternehmensleitbild und Grundgesetz des Unternehmens, das übergeordneten Ziele, Visionen, Kernkompetenzen, Werte sowie Handlungsmaxime des Unternehmens beinhaltet, und somit zur Orientierung dient (vgl. Grupe, 2011, 182f).

**Der *EVP* (Employee Value Proposition) bezeichnet *“the value that employees gain by working for a particular organization”* (Bloomberg Businessweek, 2009; online: http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731_380146.htm).

***Der Mitarbeiter ist zentraler Bestandteil der Berichterstattung und wird namentlich und bildlich erwähnt.

*****Soft News* sind geprägt durch Inhalte mit Unterhaltungswert, human-interest-Elemente und Inhalte mit Servicefunktion (vgl. Lorenz, 2002, 133f). Sie orientieren sich stark am Interesse des Publikums (Marinkovic, 2009, 79). Beispiele hierfür sind Gewinnspiele, Kochrezepte etc., die dem Mitarbeiter Unterhaltung und/oder eine Servicefunktion bieten. Inhalte mit Produktinformationen jeglicher Art fallen hingegen in der vorliegenden Arbeit nicht in die Kategorie *Soft News*, da bei Produktinformationen oder eben Informationen über Dienstleistungen der wirtschaftliche Aspekt im Vordergrund steht.

Relevante Textstellen, bei denen die genannten Kategorien „greifen“, werden im Untersuchungsmaterial mit dem Kategorienkürzel markiert bzw. gekennzeichnet. Auch eine Markierung mit mehreren Kategorienkürzeln pro Textstelle bzw. Inhalt ist denkbar.

7.6. Forschungsergebnisse

Nachfolgend werden die Hypothesen mittels der erhobenen Daten auf ihre Gültigkeit überprüft. Anschließend folgt eine weiterführende Interpretation der erhobenen Daten, die im Idealfall Rückschlüsse auf die Theorie erlaubt. Als „Inhalte“ werden in den nachfolgenden Ausführungen sowohl User Generated Content-Inhalte als auch redaktionell verfasste Beiträge verstanden, die inhaltlich (eigene Überschrift, thematische Unterscheidung) und/oder aufgrund textgestalterischer Abgrenzungen (Trennlinien, eigenes Textfeld) voneinander zu unterscheiden sind, und daher jeweils

als eigene Inhalte bezeichnet werden können. Durchschnittlich besitzen die untersuchten Ausgaben 33 Inhalte pro Ausgabe.

Hypothese 1a:	Das Unternehmen A1 kommuniziert in Krisenzeiten dialogorientiert bzw. symmetrisch nach innen.
---------------	---

Hypothese 1a kann anhand der erhobenen Daten verifiziert werden. Die ersten vier untersuchten Ausgaben beinhalten keinen einzigen Inhalt mit Feedbackmöglichkeit bzw. Feedback–Aufforderung. Bei den untersuchten Ausgaben 5-7 spielen Feedback Elemente hingegen eine wesentliche Rolle (A1 TEAM Ausgabe 1/2011: sechs Inhalte mit Feedback-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 1/2012: sieben Inhalte mit Feedback-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 2/2012: sechs Inhalte mit Feedback-Elementen).

Mitarbeiter werden dabei beispielsweise aufgefordert, sich an Diskussionen im Intranet zu beteiligen (z.B. Pro & Contra Diskussion zu einem vorgegebenen Thema), ihre Lieblings-Apps einzusenden, sich als Gastautoren zu melden („*Mitmachen erwünscht!*“) oder Verbesserungsvorschläge zu Prozessen im Unternehmen zu liefern („*Den Kunden gemeinsam sehen. Wie können wir bei A1 noch einfacher werden? Posten Sie!*“, A1 TEAM Ausgabe 1/2011). Feedback-Möglichkeiten sind dabei auffällig oft in Verbindung mit Soft-News gegeben, aber auch Corporate Identity-Themen beinhalten häufig Feedback-Aufforderungen, ebenso wie User Generated Content-Inhalte. Als Feedback-Kanal dient in den meisten Fällen das Firmen-Intranet („*Posten Sie im Intranet!*“).

Hypothese 2a	Die Mitarbeiter von A1 werden in Krisenzeiten noch häufiger zu einem zentralen Bestandteil der Berichterstattung.
--------------	---

Hypothese 2a kann anhand der erhobenen Daten verifiziert werden. In den untersuchten Ausgaben 1-4 sind Mitarbeiter bei vergleichsweise weniger Inhalten zentraler Bestandteil (namentlich und bildlich erwähnt): IN.GO 02/Herbst 2010: sechs Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil; IN.GO 03/Winter 2010: zehn

Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil; IN.GO 04/Frühjahr 2011: neun
Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil; IN.GO 05/Spezial 2011 neun
Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil.

Deutlich höhere Werte erzielen hingegen die untersuchten Ausgaben 5 (19 Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil), 6, (18 Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil) und 7 (16 Inhalte mit Mitarbeitern als zentralem Bestandteil). Auffällig ist hier, dass vor allem in der Spezialausgabe (IN.GO 05/Spezial 2011) versucht wird, Unternehmenswerte in Verbindung mit Mitarbeitern darzustellen. Ein Beispiel: „A1 lebt in jedem Kundenkontakt“: Mitarbeiter erklären dabei wie sich die Markenwerte der neuen Marke A1 (nah am Kunden, einfach und richtungsweisend) auf den Umgang mit dem Kunden auswirken. Generell wird versucht (sowohl vor, als auch während bzw. nach der Krise), Mitarbeiter auch in Verbindung mit Strategiethemen (und nicht nur im Zuge von Soft News) zu erwähnen: Beispielsweise werden Mitarbeiter und ihre Rolle im Rahmen des Strategiethemas „A1 in jedem Screen“ abgebildet (A1 TEAM Ausgabe 1/2012).

Hypothese 2b	In Krisenzeiten setzt das Unternehmen A1 verstärkt auf User Generated Content.
--------------	--

Hypothese 2b kann anhand der erhobenen Daten verifiziert werden. Die untersuchten Ausgaben 1-4 beinhalten keinen einzigen, von Mitarbeitern außerhalb des Communication-Bereichs verfassten Beitrag, kein einziges User Generated Content-Element also. Im Gegenzug dazu ist in den Ausgaben während bzw. nach der Krise User Generated Content durchaus präsent: Die untersuchten Ausgaben 5 (A1 TEAM Ausgabe 1/2011) und 6 (A1 TEAM Ausgabe 1/2012) beinhalten jeweils acht User Generated Content-Elemente, die untersuchte Ausgabe 7 immerhin noch sieben, von Mitarbeitern außerhalb des Communications-Bereichs verfasste, Elemente. Der überwiegende Teil derartiger Inhalte wird dabei in Verbindung mit Soft News-Themen („Meine Lieblings-Apps“, „Trends von morgen“, „Mein Lieblingsrezept“ etc.) und/oder auch in Verbindung mit Meinungs-Elementen (Kommentar, „Pro &

Contra“ zu einem gewissen Thema) kommuniziert. Strategiethemen werden hingegen praktisch nie im Rahmen von User Generated Content-Inhalten behandelt.

Hypothese 2c	In Krisenzeiten kommuniziert das Unternehmen A1 verstärkt dessen CI (Unternehmenswerte).
--------------	--

Hypothese 2c kann anhand der erhobenen Daten falsifiziert werden. Corporate Identity-Inhalte finden in den untersuchten Ausgaben 1-3 und 5-7 gleichmäßigen Anklang (im Schnitt beinhalten die Ausgaben lediglich fünf Inhalte mit CI-Elementen): IN.GO 02/Herbst 2010: fünf Inhalte mit CI-Elementen; IN.GO 03/Winter 2010: fünf Inhalte mit CI-Elementen; IN.GO 04/Frühjahr 2011: vier Inhalte mit CI-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 1/2011: fünf Inhalte mit CI-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 1/2012: sechs Inhalte mit CI-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 2/2012: fünf Inhalte mit CI-Elementen.

Eine Ausnahme stellt die Spezialausgabe (IN.GO 05/Spezial 2011) dar: hier zeigt sich eine verstärkte Verwendung von Inhalten mit CI-Elementen; die Spezialausgabe beinhaltet zehn Inhalte mit CI-Elementen. Im Zuge des Marken-Relaunches wurden hier vor allem Markenwerte sowie Ziele und Visionen der neuen Marke kommuniziert und den Mitarbeitern näher gebracht.

Hypothese 2d	In Krisenzeiten kommuniziert das Unternehmen A1 verstärkt dessen EVP (Nutzenversprechen).
--------------	---

Hypothese 2d kann anhand der erhobenen Daten falsifiziert werden. Nutzenversprechen an die eigenen Mitarbeiter werden in den untersuchten Ausgaben generell kaum kommuniziert: fünf Erwähnungen, und damit der Höchstwert, sind in der ersten untersuchten Ausgabe (IN.GO 02/Herbst 2010) zu

finden, null in der Spezialausgabe (IN.GO 05/Spezial 2011). Die Anzahl der Erwähnungen in den restlichen untersuchten Ausgaben pendelt zwischen eins und drei: IN.GO 03/Winter 2010: drei Inhalte mit EVP-Elementen; IN.GO 04/Frühjahr 2011: zwei Inhalte mit EVP-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 1/2011: zwei Inhalte mit EVP-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 1/2012: ein Inhalt mit EVP-Elementen; A1 TEAM Ausgabe 2/2012: zwei Inhalte mit EVP-Elementen.

Tendenziell sind in den Ausgaben während bzw. nach der Krise entgegen der Hypothese sogar weniger EVP-Elemente zu finden (2, 1, 2) als in den Ausgaben vor der Krise (5, 3, 2). Eine Ausnahme stellt hier, wie bereits erwähnt, wiederum die Spezialausgabe mit null EVP-Elementen dar. Generell werden in allen untersuchten Ausgaben verstärkt die Vorteile für den Kunden betont, die das Unternehmen bietet. Vorteile für die eigenen Mitarbeiter finden hingegen kaum Erwähnung.

Hypothese 3a	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf Soft News.
--------------	--

Hypothese 3a kann anhand der erhobenen Daten falsifiziert werden. Generell zeigen alle untersuchten Ausgaben eine gewisse Tendenz zu Soft News auf. Signifikante Unterschiede zwischen vor und während bzw. nach der Krise zeigen sich bei der Analyse des Materials jedoch nicht. Die erste untersuchte Ausgabe (IN.GO 02/Herbst 2010) beinhaltet zwölf Soft News Elemente, die zweite untersuchte Ausgabe (IN.GO 03/Winter 2010) 14, die dritte untersuchte Ausgabe (IN.GO 04/Frühjahr 2011) 15. Eine Ausnahme bildet hier wiederum die Spezialausgabe mit lediglich drei Soft News Elementen, hier liegt der Fokus klar auf „harten“ Strategiethematen. Die untersuchten Ausgaben während bzw. nach der Krise beinhalten zwischen 15 und 16 Soft News Elemente und unterscheiden sich damit nur unwesentlich von den Ausgaben vor der Krise. Generell kommen Soft News in den untersuchten Ausgaben allerdings wesentlich öfter vor als „harte“ Strategiethematen.

Klassische Soft News waren dabei Berichte zu diversen internen Sportveranstaltungen bzw. Awards, Gewinnspiele, Tipps der Arbeitsmedizinerin, „Gut für uns“ Vergünstigungen für Mitarbeiter, von Mitarbeitern verfasste Kochrezepte, oder auch Interviews mit Mitarbeitern abseits deren beruflichen Tätigkeiten im Unternehmen.

Hypothese 3b	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf eine inhaltliche Vernetzung mit dem Intranet (Cross Content).
--------------	---

Hypothese 3b kann anhand der erhobenen Daten verifiziert werden. Während in den untersuchten Ausgaben vor der Krise Inhalte mit crossmedialen Elementen (Mitarbeitermagazin – Intranet) eher die Ausnahme darstellen (IN.GO 02/Herbst 2010: sechs Inhalte mit Cross Content-Elementen; IN.GO 03/Winter 2010 zwei Inhalte mit Cross Content-Elementen; IN.GO 04/Frühjahr 2011: ein Inhalt mit Cross-Content Element; IN.GO 05/Spezial 2011: zwei Inhalte mit Cross Content-Elementen), so werden derartige Inhalte in den drei untersuchten Ausgaben während bzw. nach der Krise verstärkt eingesetzt: elf Inhalte mit Cross Content-Elementen sind in der A1 TEAM Ausgabe 1/2011 zu finden, 13 Inhalte mit Cross Content-Elementen in der A1 TEAM Ausgabe 1/2012 und neun Inhalte mit Cross Content Elementen in der A1 TEAM Ausgabe 2/2012.

Die Tendenz geht hier demnach ganz eindeutig in Richtung inhaltliche Verknüpfung der beiden Kanäle Mitarbeitermagazin und Intranet (in Krisenfällen). Cross Content Elemente finden sich dabei sowohl bei Strategie- bzw. Corporate Identity Themen (Bsp. „A1 in jedem Screen“, A1 TEAM Ausgabe 1/2012): vierseitiger Bericht inkl. Link ins Intranet: „*Unsere Strategie auf einem Blick*“), als auch in Soft News (Bsp. „*Der große A1 Stereotypenreport*“, A1 TEAM Ausgabe 1/2012: verschiedene Typen von Mitarbeitern werden porträtiert dargestellt, inklusive Link ins Intranet: „*Welcher Typ sind Sie? Machen Sie mit bei unserem Psychotest*“).

Hypothese 3c	Die Mitarbeiterzeitung von A1 setzt in Krisenzeiten verstärkt auf kritische Inhalte.
-----------------	--

Hypothese 3c kann anhand der erhobenen Daten falsifiziert werden. Generell spielen kritische bzw. negative Inhalte weder vor noch während bzw. nach der Krise eine wesentliche Rolle, es überwiegen vorwiegend positive Nachrichten rund um das Unternehmen (häufig in Verbindung mit diversen Produktinformationen). Lediglich in zwei Ausgaben (IN.GO 02/Herbst 2010 und A1 TEAM Ausgabe 2/2012) finden sich vereinzelte Inhalte mit kritischen Elementen. So wird bspw. die verloren gegangene Spitzenposition bei einem Netztest thematisiert (*„Jahrelang waren wir ganz vorne im Connect-Test – doch im Vorjahr verloren wir die Pole-Position“*, A1 TEAM Ausgabe 2/2012). Auch die Korruptionsaffäre wird erwähnt: *„Korruption war in den Medien lange Zeit das bevorzugte Wort im Zusammenhang mit unserem Unternehmen. Die Probleme der Vergangenheit, die wir lückenlos aufklären wollen, haben an der Verkaufsfrent immer wieder zu heftigen Diskussionen geführt“* (A1 TEAM Ausgabe 2/2012). Auffallend ist dabei, dass auf negative Elemente meist umgehend positive folgen: *„In diesem herausfordernden Umfeld gingen die Umsätze um 3,9 Prozent auf 2.294 Mio. Euro zurück. In der Festnetzzsparte stellen wir einen erneuten Rückgang der Sprachvolumina fest, der scharfe Wettbewerb und niedrigere Zusammenschaltungsentgelte wirken sich auf die Erlöse in der Mobilfunksparte aus. Im zweiten Quartal 2010 zeichneten sich bereits eine Gegenbewegung ab: Die Konzernenerlöse gingen nur leicht, um 1,9% zurück (...).“* (IN.GO Ausgabe 02/Herbst 2010). Alle anderen untersuchten Ausgaben beinhalten keine kritischen bzw. negativen Elemente. Hier wurden maximal *„regulatorische Maßnahmen“* (IN.GO Ausgabe 03/Winter 2010) erwähnt bzw. von einem *„angespannten Marktumfeld“* (IN.GO Ausgabe 03/Winter 2010) gesprochen, in dem es sich zu behaupten gilt – ohne jedoch direkt von Verlusten o.Ä. zu sprechen.

In Hinblick auf die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit können demnach folgende Erkenntnisse festgehalten werden: Symmetrische Unternehmenskommunikation nach innen nimmt in Krisenzeiten zu, wobei der einzelne Mitarbeiter noch häufiger im Fokus des Mitarbeitermagazins steht und UGC-

Elemente eine wesentliche Rolle spielen, ebenso wie die crossmediale Vernetzung zwischen Mitarbeitermagazin und Intranet.

7.6.1. Weiterführende Interpretation der erhobenen Daten

Welche Rückschlüsse erlauben die erhobenen Daten auf die Theorie bzw. auf die Hauptaufgaben der internen Kommunikation? Welche Ziele für interne Krisenkommunikation können daraus abgeleitet werden?

Wie die ausgewerteten Daten zeigen, setzt die Mitarbeiterzeitung von A1 in Krisenzeiten verstärkt auf Inhalte mit Feedbackmöglichkeit, bzw. fordert die eigene Belegschaft auf, Feedback einzubringen – vorwiegend über den internen Kanal des Intranets. In Anbetracht der im Theorieteil erarbeiteten zentralen Funktionen der internen Kommunikation (Information, Motivation, Schaffung von Identifikation mit der Unternehmensidentität) wird damit einerseits die Motivation der Mitarbeiter erhöht, indem das Gefühl vermittelt wird, aktiv am internen Kommunikationsgeschehen teilnehmen zu können und daher in gewisser Weise auch „gehört“ zu werden. Andererseits wird dadurch auch Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen, indem Mitarbeiter selbst aktiv und „bottom-up“ ihre Meinung kommunizieren können, und nicht ausschließlich passiver Empfänger von „top-down“-Inhalten sind.

Den selben Effekt – höhere Motivation der Mitarbeiter und verstärkte Identifikation ebendieser mit dem Unternehmen – schafft eine noch häufigere Fokussierung auf den Mitarbeiter als zentralen Bestandteil der Berichterstattung. Einzelne Mitarbeiter werden vor den Vorhang geholt, namentlich und bildlich erwähnt, und deren Rolle im Unternehmen wird hervorgehoben. Gerade in Krisenzeiten steigert dies die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen, da das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (Bedürfnisklasse nach Maslow) im Kontext des Unternehmens befriedigt wird und der einzelne Mitarbeiter sich somit als Mitglied der Gruppe fühlt (vgl. Kirchler, 2011, 99ff, sowie 328f; sowie Klöfer/Nies, 2001, 75).

Auch der verstärkte Einsatz von UGC-Elementen zielt in die selbe Richtung: Mitarbeiter können, beispielsweise in Form von Kommentaren, ihre eigene Meinung (bis zu einem gewissen Grad) selbst verfassen. Dies stärkt – ähnlich wie bei der oben erwähnten Feedback-Funktion – nicht nur die Motivation, sondern schafft in erster Linie auch Identifikation mit dem Unternehmen, dessen Zielen, Visionen und Werten, indem der einzelne Mitarbeiter als aktives Element in den Produktionsprozess eines zentralen Unternehmensmediums (des Mitarbeitermagazins) eingebunden wird. Die Herstellung einer derartigen emotionalen Verbundenheit zum Unternehmen gilt wiederum als Voraussetzung jeglicher Internal Branding Prozesse. Übertragen auf Maslows Bedürfnispyramide werden hier die höchsten Bedürfnisklassen tangiert, es sind dies die Bedürfnisse nach Anerkennung in der Gruppe und nach Selbstverwirklichung (vgl. Kirchner, 2011, 99ff, sowie 328f).

(Umfassendere) Information als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation wird durch verstärkten Einsatz crossmedialer Inhalte in Krisenzeiten erreicht. Damit können Mitarbeiter einerseits umfangreicher (und schneller) informiert werden, adäquate Vermittlung relevanter Information kann somit sichergestellt werden. Denn, entsprechende Information der Mitarbeiter ist nicht nur zentrale Funktion interner Kommunikation, sondern auch Grundlage für funktionierendes Internal Branding. Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist aber vor allem folgende Überlegung von zentraler Bedeutung: Eine stärkere crossmediale Vernetzung ist förderlich für eine dialogische Unternehmenskommunikation nach innen – denn das Intranet bietet prinzipiell immer Feedback-Möglichkeiten. In Anlehnung an Klöfer und Nies kann Information hier folglich als erster Schritt im Prozess der Kommunikation – des innerbetrieblichen Dialoges – gesehen werden. (vgl. Klöfer/Nies, 2001, 28).

Eine, wie ursprünglich angenommene, stärkere Kommunikation von CI- und EVP-Elementen in Krisenzeiten, welche auf die Funktion der Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen abzielt, konnte in den untersuchten Ausgaben nicht gezeigt werden. Genauso wenig werden in Krisenzeiten verstärkt Soft News im Mitarbeitermagazin publiziert, um den Fokus von „harten“ News (Verlusten,

Personalabbau, etc.) zu lenken. Vielmehr ist der Anteil an Soft News sowohl vor als auch während bzw. nach der Krise konstant hoch. Kritische bzw. negative Inhalte werden sowohl vor als auch während bzw. nach der Krise kaum kommuniziert. Die aus der Literatur abgeleitete Annahme, dass kritische Berichterstattung gerade in Krisenzeiten die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wahren würde, hat sich anhand der ausgewerteten Daten demnach nicht bestätigt.

8. Zusammenfassung der wichtigsten Forschungserkenntnisse und Ausblick

Anhand der durchgeführten empirischen Untersuchung können zusammenfassend folgende Erkenntnisse hinsichtlich der Ziele der Mitarbeiterkommunikation in Krisenzeiten festgehalten werden:

- Information als zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation sollte in Krisenzeiten auf dem verstärkten Einsatz von crossmedialen Elementen beruhen. Diese stellt nicht nur die adäquate Vermittlung relevanter Information sicher, sondern kann des Weiteren auch als Basis für eine dialogische Unternehmenskommunikation nach innen gesehen werden.
- Motivation als zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation sollte in Krisenzeiten vor allem auf verstärktem Einsatz von Feedback-Elementen und User Generated Content-Elementen beruhen (Stichwort „Selbstverwirklichung“). Außerdem befriedigt eine stärkere Fokussierung auf den einzelnen Mitarbeiter das Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit (Maslow) und erhöht damit die Motivation bzw. das Engagement des einzelnen Mitarbeiters.

- Die Schaffung und Vermittlung einer Unternehmensidentität, die es den Mitarbeitern ermöglicht, eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufzubauen, sollte in Krisenzeiten ebenfalls durch verstärkten Einsatz von Feedback- und UGC-Elementen gefördert werden, indem der einzelne Mitarbeiter beispielsweise als aktives Element in den Produktionsprozess des Mitarbeitermagazins eingebunden wird. Die stärkere Fokussierung auf den einzelnen Mitarbeiter ist hinsichtlich einer emotionalen Bindung zum Arbeitgeber ebenfalls förderlich.

Die Vermittlung verschiedener kommunikativer Inhalte bzw. die Verwendung kommunikativer Strategien in Krisensituationen zielt demnach nicht nur auf jeweils eine zentrale Aufgabe der internen Kommunikation exklusiv ab, vielmehr werden durch verschiedene kommunikative Elemente im Mitarbeitermagazin mehrere Aufgaben der internen Kommunikation erfüllt (bzw. zu erfüllen versucht).

Eine verstärkte Kommunikation von Inhalten mit EVP-Elementen in Krisenzeiten konnte anhand der untersuchten Ausgaben des A1 Mitarbeitermagazins wider Erwarten nicht gezeigt werden. Die Frage, ob ein verstärkter Einsatz ebensolcher Elemente gerade in Krisenzeiten nicht doch sinnvoll wäre, um intern ausreichend Argumente für das Unternehmen als Arbeitgeber zu liefern und somit das Commitment der Mitarbeiter zu stärken, soll hier abschließend in den Raum gestellt werden und könnte Gegenstand weiterführender Untersuchungen sein.

9. Literatur

Achtziger, Anja / Gollwitzer, Peter: Motivation und Volition im Handlungsverlauf; in: Heckhausen, Heinz / Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln; 3. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006

Arlt, Hans-Jürgen: Betriebsöffentlichkeit – kein Ort für PR; in Szyszka, Peter: Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation; Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden, 1999; S. 183-194

Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation; 2. Auflage, Primus Verlag, Darmstadt, 2000

Backhaus, Kristin / Tikoo, Surinder: Conceptualizing and researching employer branding; in: Career Development International, 2004, Vol. 9 No. 5, S. 501-517

Bernays, Edward: Biographie einer Idee. Die Hohe Schule der PR. Lebenserinnerungen von Edward L. Bernays; Econ Verlag, Düsseldorf und Wien, 1967

Bettinghaus, Erwin: Persuasive Communication; 3. Auflage, Holt, Rinehart and Winston; New York et al, 1980

Bischi, Katrin: Die Mitarbeiterzeitung; Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2000

Brandstätter, Veronika: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit; in: Hoyos, Carl / Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch; Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999; S. 344 - 357

Bredl, Martin: One Team – One Dream: Das Change Projekt der A1 Telekom Austria; in: Harringer, Christoph / Maier, Hannes: Change Communications Jahrbuch 2011, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011, S. 129 - 140

Burkart, Roland: Kommunikationswissenschaften; Böhlau Verlag, Wien, Köln, Weimar, 2002

Burkart, Roland: Public Relations als Konfliktmanagement. Ein Konzept für verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Untersucht am Beispiel der Planung von Sonderabfalldeponien in Niederösterreich; Wilhelm Braumüller Verlag, Wien, 1993

Burkart, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit; in: Bentele, Günter et al: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Vistas Verlag, 1996, S. 245-270

Cagle, Jimmy: Internal communication during a crisis pays dividends; in: Communication World, März/April 2006, Vol. 23, Issue 2, S. 22-23

Cauers, Christian: Die Mitarbeiterzeitung heute: Flaschenpost oder strategisches Medium?; 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage, Wiesbaden, 2009

Coombs, W. Timothy: Teaching the crisis management/communication course; in: Public Relations Review, 2001, Vol.27 (1), S. 89-101

David, George: Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication; in: Journal of Media Research, 2011, Vol. 4 Issue 2, S. 72-81

Dekeling, Egbert: Zielbestimmung Change-Kommunikation – Vom journalistischen Verständnis zur Gestaltung von Kommunikation; in: Dekeling, Egbert / Barghop, Dirk: Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, Wiesbaden, 2009, S. 19-22

Dekeling, Egbert / Barghop, Dirk: Change-Kommunikation ist Führungskommunikation; in: Dekeling, Egbert / Barghop, Dirk: Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, Wiesbaden, 2009, S. 13-15

Ditges Florian / Höbel, Peter / Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation; UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2008

Drosdowski, Günther: DUDEN. Etymologie. Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache; 2. Auflage, Duden Band 7, Dudenverlag, Mannheim, Zürich, Wien, 1989

Einwiller, Sabine / Klöfer, Franz / Nies, Ulrich: Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation; in: Schmid, Beat / Meckel, Miriam (Hrsg.): Unternehmenskommunikation; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, 2008, S. 223-260

Esch, Franz-Rudolf / Rutenberg, Jan / Strödter, Kristina / Vallaster, Christine: Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding; in: Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung, 4. Auflage, Gabler Fachverlage, Wiesbaden, 2005, S. 985 - 1008

Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communications: A casebook approach; Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey, 1996

Flügge, Gerd: Mitarbeiterführung im Betrieb; in: Gros, Eckhard (Hrsg.): Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie; Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, 1994

Fombrun, Charles: Reputation. Realizing value from the corporate image; Harvard Business School, Press Boston, Massachusetts, 1996

Fröhlich, Werner: dtv-Wörterbuch zur Psychologie; 15. Auflage, Deutscher Taschenbuchverlag, München, 1987

Grunig, James (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communications Management; Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, New Jersey, 1992

Grunig, James / Hunt, Todd: Managing Public Relations; Holt, Rinehart and Winston, Inc; Fort Worth, Texas u.a., 1984

Grunig, James / Grunig, Larissa, et al: Das situative Modell exzellenter Public Relations; in: Bentele, Günter et al: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Vistas Verlag, Berlin, 1996, S. 199-228

Grupe Stephanie: PR – ein Wegweiser für die PR Praxis; Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2011

Habermas, Jürgen: Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns; Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt am Main, 1995

Harlow, Rex: Public Relations at the Crossroads; in: The Public Opinion Quarterly, 1944, Vol.8, No.4; S. 551-556

Heckhausen, Heinz /Heckhausen Jutta: Motivation und Handeln: Einführung und Überblick; in: Heckhausen, Heinz / Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln; 3. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, 2006

Hering, Ralf / Schuppener, Bernd / Schuppener, Nina: Kommunikation in der Krise. Einsichten und Erfahrungen; Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, 2009

Hill, Wilhelm / Fehlbaum, Raymond / Ulrich, Peter: Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme; 3. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, 1981

Hoffmann, Beate / Müller, Christina: Public Relations kompakt; UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz, 2008

Hoyos, Carl / Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch; Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999

Kaiser, Markus: Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation; in: Bentele, Günter et al: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Vistas Verlag, Berlin, 1996, S. 109-145

Kirchler, Erich (Hrsg): Arbeits- und Organisationspsychologie; 3. Auflage, Facultas Verlag, Wien, 2011

Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren; 2. Auflage, Luchterhand Verlag, Neuwied, Kriftel, 2001

Kreutzer, Ralf / Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL; Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin; Section: Business & Management, Paper No. 45, 02/2009

Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen; Gabler Verlag, Wiesbaden, 1987

Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien; 4. Auflage, Böhlau Verlag, Köln, Weimar, Wien, 2002

Kunerth, Bernard / Mosley, Richard: Applying employer brand management to employee engagement; in: Strategic HR Review; Vol.10, No. 3, 2011, S. 19-26

Latham, Garry / Locke, Edwin: Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting; in: Organizational Dynamics, Vo. 35 (4), 2006, S. 332-340

Lorenz, Dagmar: Journalismus; Metzler Verlag, Stuttgart, Weimar, 2002

Marinkovic, Daniel: Die Mitarbeiterzeitschrift; UVK Verlag, Konstanz, 2009

Mangold, W. Glynn / Miles, Sandra: The employee brand: Is yours an all-star?; in: Business Horizons, 2007 (50), S. 423–433

Mast, Claudia: Change Kommunikation; in: Schmid, Beat / Meckel, Miriam (Hrsg.): Unternehmenskommunikation; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, 2008, S. 403-434

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation; 3. Auflage, Lucius und Lucius Verlag, Stuttgart, 2008

Mast, Claudia: Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen; Lit. Verlag Berlin, Münster, 2011

Mast, Claudia / Spachmann, Klaus et al: Reformen in Deutschland: Wege einer besseren Verständigung zwischen Wirtschaft und Gesellschaft; Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken; 10. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2008

Menhard, Edinga / Treede, Tilo: Die Zeitschrift; UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2004

Moll, Gabriele: Wertekommunikation im unternehmerischen Kontext. Ein handlungsorientierter Ansatz; Versus Verlag, Zürich, 2002

Müller, Katja: Möglichkeiten einer abgestimmten internen Unternehmenskommunikation; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Volume 38, Number 2, 2007, S. 149-164

Merten, Klaus(a): Das Handwörterbuch der PR, Bd. 1 A-Q; F.A.Z.-Institut; Frankfurt am Main, 2000

Merten, Klaus(b): Das Handwörterbuch der PR, Bd. 2 R-Z; F.A.Z.-Institut; Frankfurt am Main, 2000

Nerdinger, Friedmann: Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung; Verlag Kohlhammer; Stuttgart, Berlin, Köln, 1995

Oeckl, Albert: Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt; Süddeutscher Verlag, München, 1964

Park, Hyojung / Reber, Bryan H.: The Organization-Public Relationship and Crisis Communication: The effect of organization-public relationship on public's perception of crisis attitudes toward the organization; in: International Journal of Strategic Communication, September 2011, Vol. 5 Issue 4, S. 240-260

Puttenat, Daniela: Praxis Handbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen; Gabler Fachverlage, Wiesbaden, 2009

Puttenat, Daniela: Praxishandbuch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Eine Einführung in professionelle PR und Unternehmenskommunikation; Gabler/GVE Fachverlage, Wiesbaden, 2007

Reichwald, Ralf / Möslein, Kathrin: Organisation: Strukturen und Gestaltung; in: Hoyos, Carl / Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch; Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999; S. 29-49

Ronneberger, Franz / Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations; Westdeutscher Verlag, Opladen, 1992

Roselieb, Frank / Dreher, Marion: „Reden und handeln sind Gold“ – Wie erfahrene Krisenmanager kritische Situationen meistern; in: Roselieb, Frank / Dreher, Marion (Hrsg.): Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanager lernen; Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008

Ruppert, Franz: Kommunikation, Kooperation und Gesprächsführung in Arbeitsbeziehungen; in: Hoyos, Carl / Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch; Psychologie Verlags Union, Weinheim, 1999; S. 537 – 557

Schick, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen und Prozesse steuern; 4. Auflage, Schäffer Poeschl Verlag, Stuttgart, 2010

Schmidt, Beat / Meckel, Miriam (Hrsg.): Unternehmenskommunikation; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, 2008

Schmid, Beat / Lyczek, Boris: Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung; in: Schmid, Beat / Meckel, Miriam (Hrsg.): Unternehmenskommunikation; 2. Auflage, Gabler Fachverlage, 2008, S. 3-153

Szyszka, Peter (Hrsg.): Öffentlichkeit. Diskurs zu einem Schlüsselbegriff der Organisationskommunikation; Westdeutscher Verlag, Opladen, Wiesbaden, 1999

Szyszka, Peter: Organisationskommunikation; in: Bentele, Günter / Brosius, Hans-Bernd / Jarren, Ottfried: Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006

Szyszka, Peter: Kommunikationswissenschaftliche Perspektive des Dialogbegriffs; in Bentele, Günter et al: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Vistas Verlag, Berlin, 1996, S. 81-106

Thießen, Ansgar: Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation; Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2011

Weder, Francisca: Organisationskommunikation und PR; Facultas Verlag, Wien, 2010

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit; 2. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2004

Zerfaß, Ansgar: Dialogkommunikation und Unternehmensführung; in: Bentele, Günter et al: Dialogorientierte Unternehmenskommunikation, Vistas Verlag, Berlin, 1996, S. 23-58

Online-Quellen:

Bloomberg Businessweek:

Maintaining Employment Value Proposition, 2009;

http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca20090731_380146.htm;

8.8. 2012

Gallup Engagement Index:

<http://eu.gallup.com/berlin/118645/gallup-engagement-index.aspx>; 8.8. 2012

Geißler, Cornelia:

Was ist eine Arbeitgebermarke?; in: Harvard Business Manager, Heft 10, 2007;

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645.html>; 8.8. 2012

ICOM: INDEX INTERNE KOMMUNIKATION®,

www.icom-media.de; 8.8. 2012

Informationen zum Unternehmen A1:

<http://www.a1.net/ueber-uns/unternehmen/geschichte>; 8.8. 2012

http://cdn1.a1.net/final/de/media/pdf/a1_unternehmenspraesentation.pdf; 8.8. 2012

Informationen zum Untersuchungsausschuss:

<http://www.parlament.gv.at/PERK/KONTR/POL/UAAKTUELL/>; 8.8. 2012

http://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/GO/GO_00910/index.shtml; 8.8. 2012

Roselieb, Frank/Krisennavigator: Frühwarnsysteme in der

Unternehmenskommunikation;

[http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list\[\]=Unternehmenskommunikation](http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list[]=Unternehmenskommunikation);

[http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list\[\]=Unternehmenskommunikation](http://www.krisennavigator.de/Fruehwarnsysteme-in-der-Unternehmenskommunikation.378.0.html?&no_cache=1&sword_list[]=Unternehmenskommunikation); 8.8. 2012

Roselieb, Frank, in: derStandard.at, 12. August 2010;
<http://derstandard.at/1280984578006/Krisen-PR-Luegen-funktioniert-nicht>; 8.8. 2012

Abstract

Adäquate Unternehmenskommunikation gilt als wesentlicher Baustein für die (wirtschaftliche) Performance eines Unternehmens. Kommunikationsmaßnahmen richten sich dabei sowohl an interne als auch an externe Stakeholder. Nach Edward L. Bernays beginnen PR bekanntlich *at home* – also bei den eigenen Mitarbeitern. Diese gilt es mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen zu informieren und zu motivieren. Außerdem sollen der eigenen Belegschaft die Werte und Normen des Unternehmens näher gebracht werden. Interne Unternehmenskommunikation verfügt dabei in der Regel über mehrere Kanäle, die zur Erfüllung dieser Aufgaben genutzt werden. Die Mitarbeiterzeitschrift spielt dabei neben dem Intranet bei internen Kommunikationsprozessen eine wesentliche Rolle. Was aber passiert mit Bernays' Grundsatz in Zeiten der Krise? Eine solche Unternehmenskrise kann dabei durch Veränderungen interner und/oder externer Rahmenbedingungen entstehen. Die zentralen Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift als Kanal der internen Unternehmenskommunikation in ebensolchen Krisenzeiten stehen im Fokus der vorliegenden Arbeit und werden anhand der Mitarbeiterzeitschrift des österreichischen Telekommunikationsunternehmens A1 untersucht.

Curriculum Vitae

PERSÖNLICHE DATEN

Martin Kohlbacher
geboren am 7.12. 1985 in Bruck/Mur
Österreichischer Staatsbürger
Ledig

SCHULBILDUNG / UNIVERSITÄT

August 2012	Einreichung der Magisterarbeit am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien mit dem Thema: <i>„PR begin at home – auch in Krisenzeiten? Interne Krisenkommunikation unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift“</i>
Februar-Juli 2011	Auslandssemester an der Universität Aarhus (Dänemark) Danish School of Media and Journalism
ab September 2006	Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien
September 2004-2006	Krankheitsbedingte Auszeit mit anschließender vollständiger Genesung
Juni 2004	Matura abgeschlossen mit ausgezeichnetem Erfolg
2000–2004	BG/BRG Oeverseegasse, Graz, Sportzweig
1996–2000	Bundesgymnasium Stift Rein
1992–1996	Volkschule Pernegg/Mur