



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

## Die Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen auf die interne Kommunikation

Eine Untersuchung der Mitarbeiterkommunikation zwischen  
Work-Life-Balance Modellen und klassischen Arbeitszeitmodellen.

Verfasserin

Anna-Lena Ovesiek, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Titel

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin: Priv.-Doz. DDr. Julia Wippersberg



## **Danksagung**

Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, die mir immer zur Seite standen und an mich geglaubt haben.

Ich danke Jonas, der mich jeden Tag der letzten fünf Jahre begleitet hat.

Ich danke Katherine, die mich in den letzten Monaten unglaublich motiviert und unterstützt hat.

Ich danke den Unternehmen, die mich offen und freundlich empfangen haben sowie den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmern für ihr Engagement.

Zusätzlich danke ich meiner Betreuerin, die mich darin motiviert und gestärkt hat, diese Arbeit nach meinen eigenen Vorstellungen umzusetzen.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Unternehmenskommunikation .....</b>	<b>8</b>
2.1 Integrierte Unternehmenskommunikation nach Bruhn.....	10
2.2 Integrierte Unternehmenskommunikation nach Zerfaß.....	11
<b>3. Interne Kommunikation.....</b>	<b>14</b>
3.1 PR-orientierter Ansatz der internen Kommunikation .....	15
3.2 Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation .....	18
3.3 Zielgruppenmanagement in der internen Kommunikation .....	19
3.4 Kommunikationswege der internen Kommunikation .....	21
<b>4. Mitarbeiterkommunikation .....</b>	<b>24</b>
4.1 Ebenen der Mitarbeiterkommunikation .....	25
4.1.1 Vertikale Mitarbeiterkommunikation.....	26
4.1.2 Horizontale Mitarbeiterkommunikation.....	28
4.2 Formelle und informelle Mitarbeiterkommunikation .....	29
<b>5. Klassische Arbeitszeitmodelle.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Work-Life-Balance .....</b>	<b>34</b>
6.1 Trends der Arbeitswelt.....	34
6.2 Work-Life-Balance zwischen Employer Branding und CSR .....	37
6.3 Konzept der Work-Life-Balance.....	39
6.3.1 Zielgruppen .....	41
6.3.2 Chancen und Herausforderungen in der Praxis.....	42
6.4 Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle.....	44
<b>7. Integration der thematischen Grundlagen mit dem Forschungsinteresse .....</b>	<b>48</b>
<b>8. Empirische Untersuchung.....</b>	<b>52</b>
8.1 Begründung der Methodenwahl.....	52
8.2 Methodische Herangehensweise .....	54
8.2.1 Untersuchungsgegenstand .....	54

8.2.2	Erhebungsmethode.....	57
8.2.3	Datenerhebung.....	60
8.3	Auswertungsmethode.....	63
<b>9.</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>66</b>
9.1	Arbeitszeitmodelle.....	66
9.2	Horizontale Mitarbeiterkommunikation.....	71
9.3	Vertikale Mitarbeiterkommunikation.....	76
9.4	Informationsweitergabe der internen Kommunikation.....	81
9.5	Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle.....	85
9.5.1	auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation.....	85
9.5.2	auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation.....	88
9.5.3	auf die Informationsweitergabe der internen Kommunikation.....	90
<b>10.</b>	<b>Zusammenfassung und Hypothesenprüfung.....</b>	<b>92</b>
<b>11.</b>	<b>Resümee.....</b>	<b>99</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>102</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß.....	12
<b>Abb. 2</b>	Zielgruppen der internen Kommunikation.....	20
<b>Abb. 3</b>	Bereiche der Mitarbeiterkommunikation.....	30
<b>Abb. 4</b>	WLB-Konzepte: Vorteile für Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigte.....	41
<b>Abb. 5</b>	Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	64

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1</b>	Grundmodelle der PR nach Grunig.....	16
<b>Tab. 2</b>	Vor- und Nachteile der internen Kommunikationsformen .....	21
<b>Tab. 3</b>	Generationen im Wandel .....	36
<b>Tab. 4</b>	Modelle zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf .....	45
<b>Tab. 5</b>	Modelle zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort .....	46
<b>Tab. 6</b>	Übersicht der Interviewleitfäden.....	59

## 1. Einleitung

Der Arbeitsalltag von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern besteht heute in vielen Unternehmen aus Überstunden, hohem Termindruck, permanenter Erreichbarkeit und lebenslanger Lernbereitschaft. Die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben lässt sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer schwerer zeitlich und räumlich voneinander trennen. Die Folgen sind Stress, Überbelastungen, Burnout, häufige Fehlzeiten, aber auch Gesundheitsbeschwerden und familiäre Krisen (Vgl. Ducki, Geiling 2010: 377; Bessing, Mahler Walter 2011: 499). Die Vereinbarkeitsfrage zwischen Berufs- und Privatleben spiegelt sich aber auch in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Problemen wider. So werden die Trends der Arbeitswelt heute vom Fachkräftemangel, schlechten Geburtenraten oder von den wechselnden Rollenmodellen zwischen Frauen und Männern bestimmt (Vgl. Kratzer et al. 2013: 190; Bessing, Mahler Walter 2011: 499). Das Konzept der Work-Life-Balance, welches die Vereinbarung von Beruf und Familie fokussiert, scheint in der aktuellen öffentlichen Diskussion eine Antwort auf diese Probleme zu sein. Viele Unternehmen versuchen heute mit Work-Life-Balance Modellen Rücksicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nehmen. Mehr Flexibilität und Mobilität sollen so Problemthemen wie Familienvereinbarkeit, fehlende Freizeitaktivitäten und Motivationsverlust entgegenreten (Vgl. Kratzer et al. 2013: 190; Ducki, Geiling 2010: 378).

Demgegenüber stehen in vielen Unternehmen die klassischen Arbeitszeitmodelle. Sie geben aufgrund der regelmäßigen, festgelegten Arbeitszeiten eine sehr klare zeitliche Struktur des Arbeitsalltags vor und gestatten über die Arbeitswoche hinweg nur wenig Flexibilisierung (Vgl. Bornwasser, Zülch 2013b: 22). Dies führt zu einem regelmäßigen kommunikativem Austausch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Unternehmen und ermöglicht den Führungspositionen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kommunikationsabteilungen durchgängigen Kontakt mit den Beschäftigten ohne hohen Organisationsaufwand.

Die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle, als Nachfolger der klassischen Modelle, verändern hingegen vor allem die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, die Struktur am Arbeitsplatz, die Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf sowie die Unternehmensstruktur insgesamt (Vgl. Prognos 2005: 3). Aufgabenverteilung, Aufgabenkontrolle, aber auch Projektarbeiten und das Arbeiten in Teams stellen hier sehr hohe Anforderungen an die

interne Kommunikation und an die Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander.

Wie kommunizieren Kolleginnen und Kollegen in Gleitzeit, die sich nur selten im Büro sehen? Wie übermittelt die Führungskraft ihre Aufgabe an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorrangig von zu Hause aus arbeiten und wie korrespondieren die Beschäftigten wiederum ihre Ergebnisse von zu Hause an ihre Vorgesetzten? Wie verhält sich die Kommunikation in Teams und welche organisatorischen Aufgaben sind für die Mitarbeiterführung erforderlich? Vor diesen Fragen und Problemen stehen Unternehmen, die die Work-Life-Balance in ihre Unternehmenskultur integriert haben.

Bisher ist in der derzeitigen Forschung aber noch offen, ob die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterkommunikation und die interne Kommunikation mehr beeinflussen als die klassischen Modelle. Unterschiede hinsichtlich der kommunikativen Abläufe im Unternehmen sind noch weitgehend unerforscht.

Dabei wird das Spannungsfeld zwischen der Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und einer funktionierenden Mitarbeiterkommunikation in den Mitarbeiterbefragungen der Unternehmen hinsichtlich der Work-Life-Balance oft nur sehr gering berücksichtigt. Auch die Wissenschaft betrachtet die Work-Life-Balance Modelle derzeit vorrangig aus der Perspektive der Personalpolitik, der Ökonomie, der Psychologie und Soziologie sowie der Gesundheitswissenschaft und der Genderforschung. Aus Sicht der Kommunikationswissenschaften spielt das Thema in der Forschung bisher in erste Linie eine Rolle bei der Corporate Social Responsibility. Ungewöhnlich ist, dass bisher aus der Sicht der internen Kommunikation die Folgen für die strukturellen Veränderungen nicht ausreichend untersucht wurden. Aus diesem Grund ist das Ziel der Arbeit der Vergleich der ungesteuerten Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Vorgesetzten als auch der Vergleich der gesteuerten Kommunikation der internen Kommunikation zwischen Unternehmen mit praktizierendem Work-Life-Balance und Unternehmen mit klassischem Arbeitszeitmodellen.

Die folgende Beschreibung des Aufbaus fokussiert die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele der zwölf Kapitel dieser Arbeit.

Nach der Einleitung folgt das zweite Kapitel zum Thema Unternehmenskommunikation. Das Ziel dieses Kapitels ist es, die Unterschiede zwischen der internen und externen

Unternehmenskommunikation hervorzuheben und die theoretischen Ansätze zur integrierten Unternehmenskommunikation nach Bruhn und Zerfaß gegenüber zu stellen. Abgeleitet von der Unternehmenskommunikation wird im dritten Kapitel die interne Kommunikation betrachtet. Der PR-orientierte Ansatz der internen Kommunikation von Grunig wird zunächst als theoretische Grundlage erläutert. Neben den Aufgaben und Zielen der internen Kommunikation werden darüber hinaus das Zielgruppenmanagement und die Kommunikationswege der internen Kommunikation vorgestellt.

Das vierte Kapitel zum Thema Mitarbeiterkommunikation konzentriert sich auf die verschiedenen Ebenen und fokussiert dabei im Detail die Unterschiede zwischen der horizontalen und vertikalen Mitarbeiterkommunikation. Abschließend wird die formelle und informelle Mitarbeiterkommunikation gegenüber gestellt.

Das fünfte Kapitel verfolgt das Ziel, die klassischen Arbeitszeitmodelle näher zu erläutern. Anschließend wird im sechsten Kapitel das Konzept der Work-Life-Balance vorgestellt. Neben den aktuellen Trends der Arbeitswelt wird auch über die Einordnung des Konzepts zwischen den Ansätzen des Employer Brandings und der Corporate Social Responsibility diskutiert. Darüber hinaus werden die Zielgruppen des Work-Life-Balance Konzepts vorgestellt und die Chancen und Herausforderungen aus der Praxis erörtert. Zum Schluss werden die verschiedenen Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle präsentiert.

Das siebte Kapitel schließt den Forschungsstand über die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit ab, indem es die thematischen Grundlagen mit dem Forschungsinteresse integriert. Dabei werden die Forschungsfragen vorgestellt und die Hypothesen erarbeitet.

Das achte Kapitel konzentriert sich auf die empirische Untersuchung dieser Arbeit. Nach der Begründung der Methodenwahl folgt die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, bei dem der Untersuchungsgegenstand, die Erhebungsmethode und die Datenerhebung im Detail betrachtet werden. Anschließend wird die Auswertungsmethode vorgestellt.

Das umfangreichste Kapitel dieser Magisterarbeit bildet das neunte Kapitel, welches die Analyse der empirischen Daten darstellt. Dieses Kapitel ist unterteilt in die Analyse der Arbeitszeitmodelle, der horizontalen Mitarbeiterkommunikation, der vertikalen Mitarbeiterkommunikation und der Informationsweitergabe der internen Kommunikation. Darüber hinaus werden die Auswirkungen der Arbeitszeiten anhand der einzelnen Themenbereiche näher erläutert.

Die Zusammenfassung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse erfolgt im zehnten Kapitel. Dabei werden sowohl die gewonnenen Ergebnisse verknüpft, als auch die aufgestellten Hypothesen überprüft.

Abschließend wird im elften Kapitel das Resümee dieser Forschungsarbeit gezogen.

## 2. Unternehmenskommunikation

Bei der Unternehmenskommunikation handelt es sich um eine Art der Organisationskommunikation, die die Beziehungen zwischen unternehmerischen Organisationsformen und Kommunikationsprozessen beschreibt. Organisationen sind Ausprägungen sozialer Netzwerke, in und mit denen der Mensch lebt, um seine Bedürfnisse zu befriedigen und Probleme zu lösen. Sie sind geprägt durch die ihre jeweiligen Kommunikationsprozesse. Unternehmen stellen eine spezielle Organisationsform dar, bei der die wirtschaftlichen Unternehmungen im Vordergrund stehen. Daher spricht man hier von dem Begriff der Unternehmenskommunikation (Vgl. Mast 2008: 7).

Mithilfe der auftragsorientierten Unternehmenskommunikation übernimmt das Unternehmen ihre interne und externe Handlungskoordination sowie Interessensklärung mit ihren Bezugsgruppen und leistet ihren kommunikativen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Vgl. Zerfaß 2007: 22f). Somit bildet die Unternehmenskommunikation *„das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen.“* (Mast 2008: 11).

Damit umfasst die Unternehmenskommunikation sämtliche kommunikative Aktivitäten des Unternehmens mit dem Ziel, die Unternehmenskultur und die Corporate Identity auf allen Ebenen zu übermitteln. Darüber hinaus beeinflusst sie die Reputation des Unternehmens nach innen und außen und hat damit wichtigen Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg des Unternehmens (Vgl. van Riel, Fombrun 2007: 25, 59). Dabei spielt auch das Employer Branding, die Markenbildung zum attraktiven Arbeitgeber, eine zentrale Rolle. In der heutigen Gesellschaft übt dies starken Druck auf das Unternehmen und somit auch auf sämtliche Kommunikationsaktivitäten des Unternehmens aus (Vgl. Kortas 2010: 37).

Als Unterfunktionen der Corporate Communication nennt Paul Argenti *„media relations, investor relations, internal or employee communications, government relations or public affairs, community relations, corporate philanthropy, corporate reputation, and marketing communications“* (Argenti 2006: 358). Dabei unterscheiden sich die Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen sowohl in der Wahl der Kommunikationsinstrumente, wie auch in der Wahl des Kommunikationsstils, wie beispielsweise ein formeller, bürokratischer, informeller oder dialogorientierter Stil. Argenti ist der Meinung, dass in der heutigen Zeit die Unternehmen weniger Kontrolle über die Kommunikation rund um ihr

Unternehmen haben. Es herrscht weniger stillstehende, rein informationsorientierte Kommunikation und mehr dynamische, dialogorientierte Verständigung. Ein wichtiger Grund dafür ist die steigende Anzahl an Kommunikationskanälen und die geographisch ungebundene, direkte Echtzeitkommunikation (Vgl. ebd.: 358). Auch Miriam Meckel betrachtet die Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien für die Unternehmenskommunikation. Sie spricht dabei von der Unternehmenskommunikation 2.0, die sich strategisch vor allem hinsichtlich Interaktivität, Schnelligkeit und Wahrhaftigkeit an die heutige Situation anpassen muss (Vgl. Meckel 2008: 485f).

Der Funktionsbereich der Unternehmenskommunikation resultiert aus fünf Hauptaufgaben. Der Verfolgung der strategischen Kommunikationsziele sowie Koordination und Steuerung dieser, die Entwicklung und Bereitstellung übergreifender Kommunikationsmedien, die Beratung und Unterstützung von Führungskräften, das Controlling der Unternehmenskommunikation sowie die Professionalisierung aller Kommunikationsprozesse im Unternehmen (Vgl. Schick 2010: 17f).

Im wissenschaftlichen Kontext gibt es verschiedene theoretische Ansätze der Corporate Communication. Neben PR-orientierten Ansätzen aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive und marketingorientierten Modellen der Wirtschaftswissenschaft, stehen vor allem Konzepte der integrierten Unternehmenskommunikation im Vordergrund. Sie verfolgen das Ziel die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zusammenzuführen und die Unternehmenskommunikation aus Sicht des Rezipienten als Einheit zu sehen (Vgl. Mast 2008: 29).

Ein Hauptziel der integrierten Unternehmenskommunikation ist eine schlüssige Selbstdarstellung der Unternehmenspersönlichkeit. Die Corporate Identity generiert, korrigiert und pflegt dabei sowohl das einheitliche Erscheinungsbild sowie das Unternehmensimage nach innen und außen. Dabei stehen nicht nur kurzfristige Verkaufserfolge im Vordergrund, sondern vielmehr eine Kommunikationsstrategie, die Einstellungsveränderungen und eine gefestigte Reputation in der öffentlichen Meinung ermöglicht (Vgl. ebd.: 48f). Im Folgenden werden die theoretischen Konzepte zur integrierten Unternehmenskommunikation von Manfred Bruhn und Ansgar Zerfuß erläutert und hinsichtlich der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachtet.

## 2.1 Integrierte Unternehmenskommunikation nach Bruhn

Manfred Bruhn sieht in der integrierten Unternehmenskommunikation den Schlüssel in dem Zusammenhang zwischen Markterfolg und Kommunikation. Seiner Meinung nach muss die integrierte Unternehmenskommunikation als Managementprozess verstanden werden, welcher sämtliche Kommunikationsaktivitäten analysiert, plant, durchführt und kontrolliert. Dabei fokussiert Bruhn nicht nur ein einheitliches Erscheinungsbild für die entsprechenden Zielgruppen, sondern darüber hinaus auch eine einheitliche Kommunikation für alle internen und externen Kommunikationsinstrumente (Vgl. Bruhn 2005: 100).

Die Forderung nach einer integrierten Unternehmenskommunikation begründet sich für Bruhn aus den wandelnden und erschwerten Wettbewerbsbedingungen für die Unternehmen. Vor allem die Informationsüberlastung der Rezipienten, die Vielfalt an Umwelten und die neuen Kommunikationstechnologien fordern nach einer strategischen Ausrichtung der Kommunikationspolitik (Vgl. ebd.: 91).

Der Ausgangspunkt der integrierten Unternehmenskommunikation nach Bruhn ist die kommunikative Leitidee, die die Grundaussage über das Unternehmen enthält und für die Gesamtkommunikation gilt. Abgeleitet aus der kommunikativen Leitidee bilden sich die Kernaussagen, die sich nach Zielgruppen differenzieren. Schließlich folgt die Differenzierung nach Kommunikationskontakten, die in Einzelaussagen stattfinden (Vgl. Bruhn 2008: 540).

Um eine einheitliche Integration zu ermöglichen, fordert Bruhn die Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten hinsichtlich inhaltlicher, formaler und zeitlicher Integration. „Die inhaltliche Integration dient der langfristig angelegten, strategischen Kommunikation von Unternehmen.“ (Bruhn 2005: 104). Die formale Integration vereinfacht die Wiedererkennbarkeit bei den Rezipientinnen und Rezipienten durch die Einhaltung der formalen Gestaltungsprinzipien und die zeitliche Integration fokussiert die kontinuierlichen und zeitlich abgestimmten Kommunikationsmaßnahmen (Vgl. Bruhn 2008: 521).

Bruhns theoretischer Ansatz, der seine betriebswissenschaftliche und marketingorientierte Herkunft nicht verleugnen kann, spricht neben den Aufgaben der Marketingkommunikation auch die Rolle der internen Unternehmenskommunikation und externen Public Relations an (Vgl. Mast 2008: 52).

Die externe Kommunikation umfasst nach Bruhn die marktgerichtete Kommunikation mit diversen externen Anspruchsgruppen, wie Kunden und Partnern. Dabei stehen vor allem die Unternehmensleistungen im Vordergrund (Vgl. Bruhn 2005: 98f).

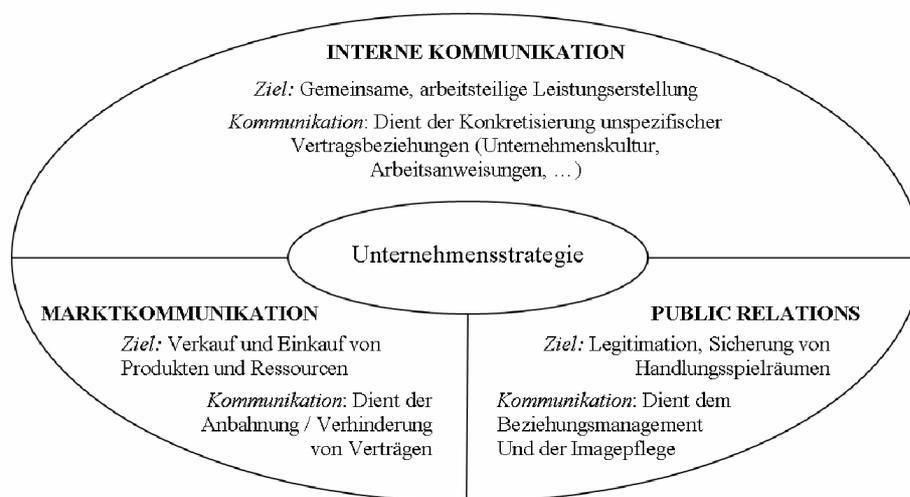
Bei der internen Unternehmenskommunikation sieht Bruhn die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zentrales Kommunikationsinstrument, mit dessen Hilfe ein Unternehmen langfristige unternehmensübergreifende Ziele strategisch umsetzen kann. Ohne eine funktionierende interne Unternehmenskommunikation ist eine erfolgreiche Integration nicht möglich (Vgl. Hubbard 2004: 47). Die interne Kommunikation unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, die Unternehmenswerte zu kennen und die Unternehmensziele zu verfolgen (Vgl. ebd.: 236). Bruhn fordert in den Unternehmen die interne Kommunikation als eigenständige Abteilung anzusiedeln und einen dialogorientierten und prozessorientierten Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu pflegen. Dies bedeutet zugleich, dass die interne Kommunikation als eine Aufgabe eines jeden Mitglieds des Unternehmens angesehen werden muss (Vgl. ebd.: 47).

## **2.2 Integrierte Unternehmenskommunikation nach Zerfaß**

Ansgar Zerfaß betrachtet die Kommunikation in einem Unternehmen aus einer organisationstheoretischen Sichtweise. Unternehmenskommunikation übernimmt laut Zerfaß die interne und externe Handlungskoordination sowie Interessensklärung mit ihren Bezugsgruppen und leistet ihren kommunikativen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Vgl. Zerfaß 2007: 40). *„Dies betrifft zum einen die Steuerung der Realgüterprozesses im Organisationsfeld (interne Unternehmenskommunikation) und zum anderen die Gestaltung marktlicher und gesellschaftspolitischer Beziehungen (externe Unternehmenskommunikation.“* (Zerfaß 2010: 281). Aus diesem Grund sind alle Kommunikationsprozesse von Organisationsmitgliedern von strategischer Bedeutung. Mithilfe der Integration werden betriebswirtschaftliche Handlungen und die begleitenden Kommunikationsprozesse verbunden. Laut Zerfaß ist dies der zentrale Grund, warum die Integration der Unternehmenskommunikation als Bestandteil der Unternehmensführung und Kommunikationspolitik gelten muss (Vgl. ebd.: 288).

Die Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern fordert unterschiedliche Leitmotive. Daher muss die Unternehmenskommunikation unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Zerfaß unterscheidet dabei zwischen interner Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relation (Vgl. Zerfaß 2007: 41). Abbildung 1 zeigt die Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß im Überblick und verdeutlicht die verschiedenen Ziele und Kommunikationsaufgaben.

**Abb. 1** Teilbereiche der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß



(Quelle: Zerfaß 2007: 41)

Die interne Unternehmenskommunikation konzentriert sich auf alle Rollenträgerinnen und Rollenträger, die am Organisationsfeld beteiligt sind und kommuniziert in erster Linie direkt mit ihren Zielgruppen im Dialog (Vgl. ebd.: 42). Das Ziel sind dabei funktions- und zielgruppenübergreifende Kommunikationsmaßnahmen, die zur Prägung der Unternehmensidentität beitragen (Vgl. Zerfaß 2010: 77). Wie die Abbildung 1 verdeutlicht, spielt die interne Kommunikation innerhalb eines Unternehmens für Zerfaß eine gleichwertige Rolle wie die beiden externen Teilbereiche zusammen. Sie verfolgt das Ziel eine gemeinsame und arbeitsteilige Leistung zu erstellen. Die Kommunikation unterstützt dabei die Bildung der Unternehmenskultur und ermöglicht Hilfestellung bei Arbeitsanweisungen.

Die externe Unternehmenskommunikation leistet im Gegensatz dazu, mit der Marktkommunikation und der PR, einen entscheidenden Beitrag im Marktumfeld und im gesellschaftspolitischen Umfeld (Vgl. ebd.: 297).

Zusammenfassend wird der Begriff Unternehmenskommunikation in dieser Arbeit als Managementprozess verstanden, der alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit ihren internen und externen Umwelten umschließt und die Unternehmenskultur, das Employer Branding sowie die Unternehmensidentität beeinflusst. In der heutigen Zeit ist es dabei wichtig, den neuen medialen Technologien Rechnung zu tragen und eine dialogorientierte Kommunikation anzustreben, die sämtliche kommunikative Prozesse einschließt.

Die theoretischen Ansätze von Bruhn und Zerfaß verdeutlichen auf der einen Seite den positiven Einfluss der integrierten Kommunikation auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und auf der anderen Seite die wichtige Stellung der internen Kommunikation im Unternehmen. Sie gilt als zentrales, strategisches Kommunikationsinstrument und zieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als eine der wichtigsten Anspruchsgruppen in den Fokus. Dabei muss auch sie als Managementprozess verstanden werden und gezielt im Unternehmen integriert sein. Im Idealfall bedeutet dies also, dass die interne Kommunikation ihren Ursprung in der Unternehmenskommunikation findet und mit ihr hinsichtlich der Integration der Kommunikationsaktivitäten übereinstimmt.

Abgeleitet von der Unternehmenskommunikation wird im folgenden Kapitel die interne Kommunikation mit ihren Aufgaben und Funktionen erläutert.

### **3. Interne Kommunikation**

Die interne Kommunikation stellt, wie bereits im vorigen Kapitel erläutert, einen Teil der auftragsorientierten Unternehmenskommunikation dar. Sie dient der Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Unternehmenszielen und -visionen. Das Ziel ist dabei in erster Linie der Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie auch die Identifikation und Integration dieser mit dem Unternehmen (Vgl. Röttger 2008: 506).

In der deutschsprachigen Literatur gibt es zahlreiche Benennungen für die innerbetriebliche Kommunikation. So werden die Begriffe interne (Unternehmens-) Kommunikation, interne PR, Mitarbeiterinformation oder Mitarbeiterkommunikation oftmals synonym betrachtet und beziehen sich auf alle mitarbeiterorientierten Kommunikationsprozesse im Unternehmen (Vgl. Einwiller et al. 2008: 223). In dieser Forschungsarbeit soll von dieser gekoppelten Begriffsbestimmung Abstand genommen werden. Die Begriffe werden separat voneinander erläutert und untersucht.

Die interne Kommunikation umfasst dabei alle gesteuerten Kommunikationsprozesse von Seiten des Unternehmens, wo hingegen die Mitarbeiterkommunikation alle ungesteuerten Kommunikationsprozesse beinhaltet. Wichtig dabei ist es, dass die interne Kommunikation nicht als Top-Down-Information missverstanden wird. Auch die interne Kommunikation fokussiert als gesteuerte Auftragskommunikation einen wechselseitigen Kommunikationsprozess, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einbezieht.

Dieses Kapitel widmet sich der internen Kommunikation mit ihren Aufgaben und Zielen hinsichtlich der gesteuerten Mitarbeiterführung. Im Anschluss folgt im nächsten Kapitel die Darlegung der Mitarbeiterkommunikation.

Die interne Kommunikation richtet sich an aktuelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Angehörige sowie ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den zentralen Funktionen gehören Informationsvermittlung und Orientierung, Arbeitsanweisungen und Anordnung, aber auch die Koordination der verschiedenen Aktivitäten innerhalb des Unternehmens. Die interne Kommunikation ist sowohl in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, wie auch in Non-Profit-Organisationen auf den Erfolg ausgerichtet. Dadurch ist ein ganzheitliches, strategisch geplantes Kommunikationsmanagement entscheidend, welches, wie bereits bei der Unternehmenskommunikation erläutert, mit den externen

Kommunikationsaktivitäten verbunden wird, um eine einheitliche Corporate Identity zu prägen (Vgl. ebd.: 223f). In großen und global agierenden Unternehmen werden die Aufgaben der internen Kommunikation in den meisten Fällen von eigenen Abteilungen geleitet. In kleinen und mittelständischen Unternehmen dagegen agiert häufig der Betriebsrat als interner Kommunikator und übernimmt die Funktion der internen Kommunikation.

Zahlreiche Studien haben den Nutzen effizienter interner Kommunikation bereits belegt. Neben höherer Mitarbeitermotivation und Identifikation mit den Unternehmen, werden durch schnellere Entscheidungswege vor allem die strategische und ökonomische Situation des Unternehmens gestützt sowie die Produktivität gefördert (Ruck, Welch 2012; Nikolic et al. 2012; Klöfer, Nies 2003; Kieser et al. 1998).

Um dem Ziel eines ganzheitlichen, strategisch geplanten Kommunikationsmanagement in der internen Kommunikation, gerecht zu werden, bedarf es Strategien, die die auftragsorientierte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und ihren oben genannten Bezugsgruppen ermöglichen. Im Folgenden wird ein PR-orientierter Ansatz als mögliche benötigte Kommunikationsform diskutiert.

### **3.1 PR-orientierter Ansatz der internen Kommunikation**

Die Öffentlichkeitsarbeit umfasst nach Grunig und Hunt „*the management of communication between an organization and its publics.*“ (Grunig, Hunt 1984: 8) und ermöglicht umfassende strategische Kommunikationsprozesse mit denen sowohl die externen Bezugsgruppen, wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, angesprochen werden können. Bei der PR handelt es sich also um strategisch geplantes und organisiertes Kommunikationsmanagement, welches als Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation von Informations- und Kommunikationsprozessen gesehen werden muss (Vgl. Bentele, Will 2008: 157, 178). Dabei stellt sich die zentrale Frage, welchen Beitrag leistet die PR zur Erreichung der Ziele der internen Kommunikation? Um diese Frage zu beantworten, wird nachfolgend der PR-orientierter Ansatz der internen Kommunikation nach James Grunig als theoretisches Konzept vorgestellt.

Grunig differenziert vier Grundmodelle der PR, die sich hinsichtlich der Richtung und des Ziels der Kommunikation unterscheiden. In Abhängigkeit der jeweiligen Beziehung

zwischen Unternehmen und ihren Umwelten können die Vorgehensweisen der PR einseitig oder wechselseitig sowie symmetrisch oder asymmetrisch ausgerichtet sein (Vgl. Mast 2008: 34). Die Tabelle 1 zeigt die vier Grundmodelle Publicity, Informationstätigkeit, asymmetrische Kommunikation sowie symmetrische Kommunikation in Bezug auf den Zweck des Modells, der Kommunikationsart sowie des daraus folgenden Kommunikationsmodells.

**Tab. 1** Grundmodelle der PR nach Grunig

	<b>Publicity</b>	<b>Informations- tätigkeit</b>	<b>Asymmetrische Kommunikation</b>	<b>Symmetrische Kommunikation</b>
<b>Zweck</b>	Propaganda	Verbreiten von Informationen	Überzeugen von Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse	Wechselseitiges Verständnis
<b>Art der Kommunikation</b>	einseitig: <i>vollständige Wahrheit nicht wesentlich</i>	einseitig: <i>Wahrheit wesentlich</i>	wechselseitig: <i>unausgewogene Wirkung</i>	wechselseitig: <i>ausgewogene Wirkung</i>
<b>Kommunikation smodell</b>	Sender ⇒ Empfänger	Sender ⇒ Empfänger	Sender ↔ Empfänger	Gruppe ↔ Gruppe

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mast 2008: 35)

Geleitet von der Ein-Weg-Kommunikation verfolgt auf der einen Seite das Publicity-Modell die Absicht, das Unternehmen in die öffentliche Wahrnehmung zu rücken, das Informationstätigkeitsmodell auf der anderen Seite die schnelle und weitreichende Informationsversorgung der Zielgruppen. Das Modell der asymmetrischen Kommunikation baut auf die Überzeugung mithilfe von Feedback auf und nutzt somit eine Zwei-Weg-Kommunikationsstrategie. Auch das Modell der symmetrischen Kommunikation nutzt die Zwei-Weg-Kommunikation. Es wird als idealtypisches Modell betrachtet, da es dialog- und verständnisorientiert aufgebaut ist und somit die gegenseitige Verständigung in den Vordergrund stellt (Vgl. ebd.: 35f).

Grunig verdeutlicht, wie die Beziehung zwischen Unternehmen, Umwelt und der gegenwärtige Situation die Wahl des jeweiligen PR-Modells beeinflusst und Handlungsmöglichkeiten aufzeigt. Die Kritik an den Modellen nach Grunig konzentriert sich in erster Linie auf die zweiseitigen Abläufe der symmetrischen Kommunikation. Nach Claudia Mast seien diese „*illusorisch, denn kein Unternehmen könne und wolle sich auf*

*dieses Wagnis einlassen.*“ (ebd.: 36). Grunig selbst entgegnet der Kritik und ist der Meinung, dass es sich bei den PR-Modellen um normative Theorien handle, die eine idealtypische PR-Arbeit darstellen. Die Praxis der Öffentlichkeitsarbeit ist, seinen Untersuchungen zufolge, von Modellen geprägt, die einen Mix der verschiedenen Herangehensweisen nutzen. Dabei stellt das symmetrische Konzept das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit dar (Vgl. Grunig et al. 2002: 309f).

Einen besonderen Fokus legt Grunig auf die interne Kommunikation. Sie bildet seiner Meinung nach das wichtigste Handlungsfeld der Öffentlichkeitsarbeit, indem sie die Struktur und Kultur im Unternehmen entwickelt und gleichzeitig die Aufgaben der PR-Abteilungen beeinflusst. Sie stellt also auf der einen Seite einen Teilbereich der PR dar und liefert auf der anderen Seite wichtige Inhalte, die die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens beeinflussen (Vgl. ebd.: 480f). Erfolgreiche interne Kommunikation sollte dabei immer einem symmetrischen Konzept der PR zu Grunde liegen, da dieses Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenbringt und die Zufriedenheit mit den eigenen Aufgaben fördert. Dadurch wird die Identifikation und die Loyalität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum gesamten Unternehmen gestärkt (Vgl. ebd.: 481). Das Zwei-Weg-Kommunikationsmodell, welches geprägt ist durch *„trust, credibility, openness, relationships, reciprocity, network symmetry, horizontal communication, feedback, adequacy of information, employer-centered style, tolerance for disagreement, and negotiation“* (Grunig 1992b: 558) hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Entscheidungen der Managementebene und ihren persönlichen Beitrag für das Unternehmen besser zu verstehen. Nach Grunig führt vor allem die offene, face-to-face Kommunikation sehr stark zu einer Verbundenheit mit dem Unternehmen (Vgl. ebd.: 559). Kritisch anzumerken ist hier, dass diese direkte Kommunikation große, global agierende Unternehmen vor schwierige, kaum erfüllbare Herausforderungen stellt, da dort eine in erster Linie face-to-face geführte Kommunikation nicht umzusetzen ist.

Die symmetrische Kommunikation bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen mit ein, dadurch unterstützen diese wiederum die Ziele des Unternehmens stärker. Außerdem werden sie bei erfolgreicher wechselseitiger Kommunikation auch selber mit anderen externen und internen Bezugsgruppen zum Kommunikator. Wichtig dabei sind dezentralisierte Strukturen, die sich von einem autoritären, stark formalisierten Gefüge abwenden (Vgl. Grunig et al. 2002: 534).

Grunig et al. fassen ihre Untersuchungsergebnisse für die interne Kommunikation 2002 wie folgt zusammen: *„Internal communication, in particular, must be open, extensive,*

*symmetrical, and multidirectional rather than closed, secretive, asymmetrical, and top-down.*“ (ebd.: 543).

Bezugnehmend auf die Fragestellung inwieweit die PR einen Beitrag zur Erreichung der Ziele der internen Kommunikation leistet, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass das symmetrische PR-Modell nach Grunig vor allem die Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen fördert. Darüber hinaus zeigen Grunigs Forschungsergebnisse, dass eine erfolgreiche interne Kommunikation vor allem offen gestaltet sein muss. Die oben gestellte Frage kann hier jedoch noch nicht eindeutig beantwortet werden, da die Ziele und Aufgaben der internen Kommunikation noch nicht hinreichend erläutert wurden. Dies folgt im anschließenden Abschnitt. Abschließend in diesem Kapitel wird das PR-orientierte Modell der internen Kommunikation noch einmal in Bezug auf diese Arbeit diskutiert.

### **3.2 Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation**

Die Ziele der internen Kommunikation konzentrieren sich in erster Linie auf die Orientierung sowie den Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als Endabsicht gilt dabei die Beeinflussung von Einstellungen und Meinungen, aber auch die Stärkung der Motivation und Identifikation. Darüber hinaus verfolgt die interne Kommunikation das Ziel, die Komplexität von Beziehungen und Inhalten zu reduzieren und strategisch zu managen (Vgl. Mast 2007: 764).

Paul Argenti legt einen besonderen Fokus auf die individuelle Überzeugung, die eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter mit in das Unternehmen einbringen kann: *„effective internal communication should reinforce employees beliefs that they are important assets to the firm. This reinforcement can happen only if management believes that is true and if the communication effort is handled by professionals.*“ (Argenti 2009: 186).

Ein weitere Absicht ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte in das innerbetriebliche Kommunikationssystem einzubinden, um ihnen den Nutzen der verschiedenen Kommunikationsformen zu ermöglichen, damit keine reine Informationsvermittlung im Sinne der Top-Down-Kommunikation entsteht. Das Moderieren, Gestalten und Optimieren der Austauschprozesse soll dabei fokussiert werden (Vgl. Mast 2007: 761f). Erfolgreiche interne Kommunikation basiert vorrangig auf professioneller Kommunikationsarbeit. Dies bedeutet, dass es die Aufgabe der internen Kommunikations-

abteilung ist, Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu schaffen, offene und ehrliche Informationen zu publizieren, die aktuell und kontinuierlich weitergegeben werden und den Dialog zwischen Führungspositionen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzustellen sowie kontinuierliches Feedback zu ermöglichen (Vgl. Schick 2010: 12f). Dies erfordert strategisch ausgerichtete Verknüpfungen zwischen den Inhalten und Kommunikationskanälen, die die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen und diese als Zielgruppe in den Fokus stellen. Ist dies nicht gegeben, kann die interne Kommunikation auch eine Bedrohung für die Unternehmenskultur darstellen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über Kommunikationskanäle informiert werden, die sie selber nicht oder ungern nutzen, beachten die Inhalte der internen Kommunikation wahrscheinlich nicht und gefährden im schlimmsten Fall die innerbetrieblichen Beziehungen (Vgl. Welch 2012: 246).

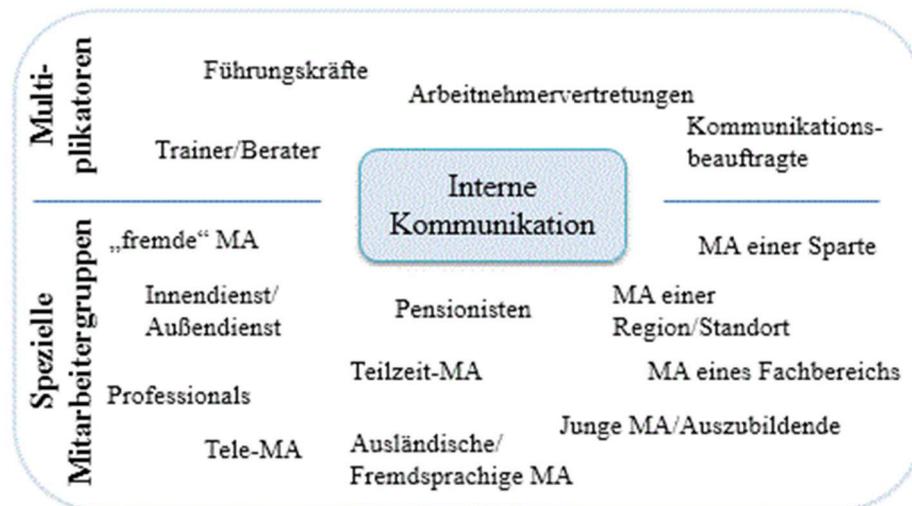
Einen strategisch ausgerichteten Zugang verfolgt Schick, der die Kommunikationsabteilungen auffordert, als jährliches Ziel einen von der Geschäftsleitung abgesegneten Jahresplan zu erstellen, der seinen Fokus vor allem auf messbare Kommunikationsziele und mögliche Ressourcen legt. Dadurch ergibt sich ein entscheidender Vorteil für die täglichen Arbeitsabläufe (Vgl. Schick 2010: 10). Ebenso argumentieren Einwiller et al.. Sie sind der Meinung, dass die interne Kommunikation als zielgerichtete und erfolgsorientierte Unternehmenseinheit Ziele formulieren muss, die „*messbar, verpflichtend, erreichbar, relevant und zeitlich definiert*“ (Vgl. Einwiller et al. 2008:236) sind.

### **3.3 Zielgruppenmanagement in der internen Kommunikation**

Die Zielgruppendifferenzierung der internen Kommunikation ist auf den ersten Blick klar definiert. Die Abgrenzung erfolgt zwischen Personen, die im Unternehmen tätig sind und Personen, die extern agieren. Dabei werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft als Einheit gesehen und lediglich die Führungskräfte getrennt betrachtet (Vgl. Schick 2010: 55). Diese simple Einteilung muss jedoch in Frage gestellt werden, da sich bei genauerer Betrachtung die Mitarbeitergruppen deutlich differenzieren lassen. Beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einer isolierten Arbeitssituation tätig sind, wie Tele-Arbeiterinnen und Tele-Arbeiter, fremdsprachige Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer, Auszubildende oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie Betriebsräte, die in ihrer Funktion als Multiplikatoren agieren. Sie alle benötigen unterschiedliche

Informationen und angepasste Kommunikationswege. Eine einfache Einteilung der Zielgruppe wird der realen Situation im Unternehmen also nicht gerecht. Darüber hinaus dürfen auch weitere Anspruchsgruppen nicht vergessen werden, wie „freie“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Personen von Zeitarbeitsfirmen oder Servicepartnern (Vgl. ebd.: 56-59). Die Abbildung 2 zeigt die Zielgruppen der internen Kommunikation in einer Übersicht und verdeutlicht dabei zusätzlich, welche Anspruchsgruppen als Multiplikatoren der internen Kommunikation dienen können.

**Abb. 2** Zielgruppen der internen Kommunikation



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schick 2010: 56)

Eine weitere Differenzierung ist in Bezug auf die Bindung an das Unternehmen möglich. So zeichnet sich die Stammebelegschaft häufig als Repräsentant der Unternehmenskultur aus, die die Werte und Kernkompetenzen nach außen trägt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze beispielsweise durch Zeitarbeitsfirmen latent sind, verfügen über andere Motivations- und Interessenslagen. Dennoch ist eine Integration aller Mitarbeitergruppen von wichtiger Bedeutung in der internen Kommunikation (Vgl. ebd.: 57-59).

Die wichtige Rolle der Führungskräfte darf dabei nicht außer Acht gelassen werden. Diese haben zwar schon in ihrer Funktion die Aufgabe zu führen und den kommunikativen Prozess im Unternehmen zu fördern, weiterhin spielen sie als Multiplikatoren eine besondere Rolle. Im Vordergrund stehen dabei vor allem Hintergrundinformationen zu den betrieblichen Zielen sowie die Unterstützung des Gedankenaustausches einzelner Themen (Vgl. Einwiller et al. 2008: 232f).

### 3.4 Kommunikationswege der internen Kommunikation

Die innerbetriebliche Kommunikation im deutschsprachigen Raum ist in erster Linie auf drei Kommunikationswege ausgerichtet. Zu den gemeinsamen Aufgaben der direkten, persönlichen Kommunikation, der Kommunikation mittels Printmedien und der elektronisch gestützten Kommunikation gehören die schnelle und effiziente Verarbeitung von Informationen, die zielgruppenabhängige Aufarbeitung sowie die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vgl. Mast 2007: 765). Je nach Planung der Kommunikationsmaßnahmen müssen spezifische Vor- und Nachteile bei den Kommunikationsformen berücksichtigt werden. Dazu zählen sowohl emotionale Charaktereigenschaften, wie der mögliche Aufbau von Vertrauen, aber auch wirtschaftliche Gegebenheiten, wie die Produktionskosten (Vgl. Schick 2010: 50). Die Tabelle 2 stellt die Vor- und Nachteile der drei zentralen Kommunikationswege gegenüber.

**Tab. 2** Vor- und Nachteile der internen Kommunikationsformen

	spezifische Vorteile	spezifische Nachteile
<b>direkte, persönliche Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direktes Feedback/Dialog</li> <li>- direkte Erfolgskontrolle</li> <li>- individuelle Differenzierung möglich</li> <li>- große Emotionalität möglich</li> <li>- Vertraulichkeit möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeitaufwendig</li> <li>- unterschiedliche Gesprächsverläufe</li> <li>- abhängig von der Qualität des Vermittlers</li> <li>- Informationen nicht archivierbar</li> </ul>
<b>vermittelte Kommunikation durch Printmedien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationen archivierbar</li> <li>- niedriger zeitlicher Aufwand pro Empfänger</li> <li>- einheitlicher Informationstand</li> <li>- schnelle Information bei großen Zielgruppen</li> <li>- Emotionalität begrenzt möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine individuelle Differenzierung möglich</li> <li>- Dialog begrenzt möglich</li> <li>- hoher Abstimmungsaufwand</li> <li>- Papierflut</li> <li>- hohe Produktions- und Transportkosten</li> </ul>
<b>vermittelte Kommunikation durch elektronische Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schnelle Information großer Zielgruppen über große Distanzen</li> <li>- Dialog möglich</li> <li>- Informationen archivierbar</li> <li>- einheitlicher Informationstand</li> <li>- niedrige Produktions- und Transportkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikationspartner benötigen PC- bzw. Netzzugang</li> <li>- Mail-Flut</li> <li>- große Textmengen werden am Bildschirm nicht gelesen</li> <li>- Emotionalität: kaum möglich</li> </ul>

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schick 2010: 51)

Die persönliche, direkte Kommunikation findet am häufigsten in Besprechungen und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Sie gehört zu den effektivsten Formen, da sie informativ gestaltet ist und durch ihr Vertrauenspotenzial Platz für Beeinflussung schafft. Ihre Interaktivität eignet sich besonders gut in Bezug auf die Motivation und Integration der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vgl. Mast 2007: 768f). Zu der face-to-face Kommunikation der internen Kommunikation gehören Mitarbeiter-Gespräche, Firmenevents und Veranstaltungen, Besprechungen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, wie Seminare und Workshops (Vgl. Hubbard 2004: 76-78). Die Aufgabe der Kommunikation mittels gedruckten Medien muss sich aufgrund der fehlenden Aktualität vor allem auf die Vermittlung von Hintergrundinformationen stützen. Dabei muss sie Zusammenhänge erklären und Problemthemen analysieren und bewerten (Vgl. Mast 2007: 767). Zu den Printmedien der internen Kommunikation eignet sich die Mitarbeiterzeitung, das Schwarze Brett, Druckschriften, wie Rundschreiben und Broschüren, aber auch gedruckte Mitarbeiterbefragungen (Vgl. Einwiller et al. 2008: 239-243).

Die elektronisch gestützte Kommunikation basiert vor allem auf dem Intranet, da es unternehmensspezifische Belange berücksichtigt und Flexibilität sowie Aktualität bietet. *„Als Medium zur Selbstbedienung offeriert es Informationen ohne hierarchische Barrieren, hebt Grenzen von Zeit und Raum auf und wartet geduldig auf den aktiven Nutzer.“* (Mast 2007: 765). Neben dem Intranet gehören zu den elektronischen Medien der internen Kommunikation auch E-Mail-Rundschreiben und Newsletter, Video-Konferenzen und soziale Netzwerke (Vgl. Schick 2010: 52f).

Eine aktuelle Untersuchung von Mary Welch hinsichtlich der Vorlieben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Wahl der internen Kommunikationswege, zeigt, dass vor allem elektronische Informationen über E-Mail, PDF-Dateien oder das Intranet bevorzugt werden. Danach folgt eine duale Kommunikationsstrategie mit elektronischen und gedruckten Medien. Dennoch melden viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Anliegen, dass es dennoch jederzeit gedruckte Kopien für Kolleginnen und Kollegen der elektronischen Medien gibt, falls diese die elektronischen Kanäle nicht präferieren (Vgl. Welch 2012: 250).

Zusammenfassend wird die interne Kommunikation in dieser Forschungsarbeit als gesteuerte Auftragskommunikation verstanden. Sie schafft Orientierung, Wissensvermittlung sowie Reduktion von Komplexität für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördert zugleich die Motivation und Integration der verschiedenen Mitarbeitergruppen eines Unternehmens. Basierend auf dem symmetrischen PR-Modell nach Grunig muss erfolgreiche interne Kommunikation offene und dezentrale Strukturen vorweisen und dialog- und verständnisorientiert aufgebaut sein. Als theoretisches Konzept ist der PR-orientierte Zugang dabei sinnvoll, weil dieser sowohl die interne Kommunikation als Managementprozess versteht, aber auch die Ziele der kommunikativen Prozesse in den Vordergrund stellt. Darüber hinaus ist der Zugang aus der PR-Perspektive sehr stark auf die Zielgruppe ausgerichtet. Dies dient der in dieser Arbeit beschriebenen Sichtweise auf die kommunikativen Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Aufgaben der Mitarbeiterführung durch die interne Kommunikation.

Die Zielgruppendifferenzierung verdeutlicht außerdem, wie wichtig es für die interne Kommunikationsabteilung ist, alle Mitarbeitergruppen zu fokussieren und in die Kommunikationsmaßnahmen zu integrieren. Dies muss daher vor allem hinsichtlich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitszeitmodellen in dieser Forschungsarbeit untersucht werden. Die detaillierte Integration des Forschungsinteresses mit den theoretischen Grundlagen der internen Kommunikation erfolgt im Kapitel 7.

#### 4. Mitarbeiterkommunikation

*„Die Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen.“* (Einwiller et al. 2008: 223). Die Kommunikationsstruktur im Unternehmen stützt sich dabei nicht nur auf die aktive Teilnahme aller beteiligten Personen, sondern bezieht sich auch auf alle Hierarchiestufen, alle Funktionen und auf alle Standorte eines Unternehmens (Vgl. ebd.: 223).

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert, umfasst die Mitarbeiterkommunikation in dieser Arbeit sämtliche ungesteuerte Kommunikationsprozesse im Unternehmen und ist daher nicht mit der internen Kommunikation gleichzustellen. Dennoch ist anzumerken, dass die interne Kommunikation Einfluss auf die Mitarbeiterkommunikation hat und diese bei erfolgreicher Umsetzung lenkt und beeinflusst. So kann die Stärkung der Motivation durch Kommunikationsmaßnahmen der internen Kommunikation dazu führen, dass auch die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Kommunikatoren auftreten und ihre Motivation durch ihr kommunikatives Verhalten weitergeben.

Die Unterscheidung zwischen interner Kommunikation und Mitarbeiterkommunikation ist für diese Arbeit zentral, weil in der Literatur (Mast 2008; Argenti 2009; Schick 2010) zu häufig die innerbetrieblichen Kommunikationsabläufe aus einer stark management-orientierten Perspektive betrachtet werden. Diese stellen die alltäglichen kommunikativen Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Hintergrund und werden daher an dieser Stelle kritisiert. Für die Untersuchung der Kommunikation im Unternehmen reicht die Perspektive der auftragsorientierten internen Kommunikation nicht aus. Die Mitarbeiterkommunikation wird daher in dieser Arbeit als Begriff verstanden, der sämtliche ungesteuerte kommunikative Vorgehensweisen umschließt.

Anzumerken ist jedoch, dass die Mitarbeiterkommunikation nicht als informelle Kommunikation missverstanden werden darf. Die Mitarbeiterkommunikation umfasst das gesamte kommunikative Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die informelle Kommunikation ist demnach nur ein Teil der Mitarbeiterkommunikation.

Die Mitarbeiterkommunikation unterliegt verschiedenen Einflussfaktoren. Als interner Faktor spielt die bereits angesprochene Unternehmenskultur bzw. das Betriebsklima eine wichtige Rolle. Ist die Kultur im Unternehmen partizipativ und offen gestaltet und das

Betriebsklima in einem emotionalen Gleichgewicht, integrieren sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser und kommunizieren daher häufiger mit Kolleginnen und Kollegen (Vgl. van Riel 2007: 192f). Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor für die Mitarbeiterkommunikation ist die Architektur im Unternehmen. Der Standort, die Lage der Büros, die Platzierungen im Büro sowie die Lage der Pausenräume und der Toiletten beeinflussen im großen Maße welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich sprechen, welche sich eher per Telefon oder E-Mail austauschen und welche überhaupt nicht im Kontakt miteinander stehen. Dabei kann beispielsweise das Aufstellen einer zweiten Kaffeemaschine bereits Folgen für das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben (Vgl. Bendel 2007: 205). Die Bürogefährtinnen und -gefährten dienen häufig als emotionale Blitzableiter und als erste Ansprechpersonen bei Fragen. Durch die Pultnachbarschaft wird aber auch eine intime Nähe aufgezwungen. Feedback vom Vorgesetzten über die eigene Arbeit, Telefongespräche mit Kunden und auch private Gespräche werden unfreiwillig mitgehört (Vgl. ebd.: 205f). Auch die zur Verfügung stehende Zeit beeinflusst die Mitarbeiterkommunikation, da hoher Arbeitsdruck die Kommunikation mengenmäßig einschränkt und sie qualitativ mindert. Dies führt nicht nur zu Informationsrückständen, Missverständnissen und fehlendem Meinungsaustausch, sondern auch zur sozialen Isolation, da der Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen fehlt (Vgl. ebd.: 209).

Die Mitarbeiterkommunikation lässt sich mithilfe der verschiedenen Kommunikationsrichtungen und dem Formalisierungsgrad strukturieren. Im Folgenden werden die Ebenen der Mitarbeiterkommunikation erläutert sowie die formellen und informellen Kommunikationsprozesse im Unternehmen gegenüber gestellt.

#### **4.1 Ebenen der Mitarbeiterkommunikation**

Die Ebenen der Mitarbeiterkommunikation ergeben sich in erster Linie aus der Unternehmensstruktur. Sie beschreibt in welche Richtung die kommunikativen Prozesse verlaufen und welche Rolle die hierarchischen Ebenen spielen. Unterschieden wird zwischen der vertikalen, der horizontalen und der diagonalen Kommunikation (Vgl. Hoffmann 2001: 57; Bartels et al. 2010: 212). Dabei wird die vertikale Mitarbeiterkommunikation in Anlehnung an die Hierarchiestufen im Unternehmen in Abwärts- und Aufwärtskommunikation differenziert (Vgl. Rausch 2008: 30).

In der Literatur zeigt sich eine starke Konzentration auf die vertikalen und horizontalen Kommunikationsflüsse sowie die sich daraus ergebenden Kommunikationsinstrumente für die interne Kommunikation (Argenti 2009; Mast 2008; Einwiller et al. 2008; Bartels et al. 2010). Die diagonale Ebene bezeichnet das kommunikative Verhalten von Mitgliederinnen und Mitgliedern unterschiedlicher Unternehmenseinheiten und wird als Mischkategorie verstanden, weil dabei die Kommunikationsrichtungen sowohl abwärts- wie aufwärts stattfinden. Beispielsweise stellt die Kommunikation zwischen Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern der Buchhaltung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Controllings die diagonale Kommunikationsart dar (Vgl. Hoffmann 2001: 58). Van Riel weist darauf hin, dass in vielen Unternehmen die internen Kommunikationsstrukturen zu stark auf die abwärts gerichtete Kommunikationsebene begrenzt sind und der horizontalverlaufende Austausch eher im Hintergrund steht (Vgl. van Riel 2007: 191). Auch Paul Argenti kritisiert den Fokus vieler Unternehmen auf die Abwärtskommunikation. Er betont, dass dies auch ein zentraler Kritikpunkt vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, da diese sich ein Umfeld zweiseitiger Kommunikation wünschen (Vgl. Argenti 2009: 189).

Um die Gegenüberstellung der Ebenen der Mitarbeiterkommunikation zu verdeutlichen, werden die vertikalen und horizontalen Kommunikationsprozesse im Unternehmen im folgenden Abschnitt detailliert dargestellt. Die diagonale Kommunikationsform wird nicht näher erläutert, da sie nicht zum zentralen Forschungsthema dieser Arbeit zählt.

#### *4.1.1 Vertikale Mitarbeiterkommunikation*

Im Vordergrund der vertikalen Mitarbeiterkommunikation steht das kommunikative Verhalten zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen. Dabei verlaufen die abwärts- und aufwärtsgerichteten Kommunikationsprozesse durch das gesamte Unternehmen hindurch (Vgl. Hoffmann 2001: 58). Die Kommunikation ist dabei sehr stark arbeitsbezogen und an alltäglichen Aufgaben orientiert (Vgl. Bartels et al. 2010: 213).

Besonders aus der Perspektive der gesteuerten internen Kommunikation erfüllen die verschiedenen Kommunikationsrichtungen unterschiedliche Aufgaben. Die Abwärtskommunikation wird mit einer hohen Anzahl an möglichen Kommunikationswegen häufig als klassische Mitarbeiterinformation bezeichnet. Das Ziel der abwärtsgerichteten Kommunikation ist dabei die Instruktion von Arbeitsanweisungen und die Information von

Entwicklungen und strukturellen Veränderungen. Das Risiko der Abwärtskommunikation liegt häufig in der Informationskaskade, weil der reine Verlauf der Informationen von oben herab häufig zu Missverständnissen sowie zu fehlendem Verantwortungsbewusstsein der Vorgesetzten führt (Vgl. Mast 2008: 262f). Darüber hinaus ist die Möglichkeit zum Feedback durch den Fokus der Distribution von Information sehr stark limitiert. Daher werden die Instrumente der Abwärtskommunikation häufig als Verteilmedien gesehen (Vgl. Einwiller et al. 2008: 239). Im Gegensatz dazu kann die Aufwärtskommunikation als „*information sent from the work floor to management level*“ (Bartels et al. 2010: 213) bezeichnet werden, die „*encompasses, for example, employee opportunities to participate in decision-making*“ (ebd.: 213). Die Inhalte der Aufwärtskommunikation beziehen sich in erster Linie auf die Informationsweitergabe aktueller Arbeitsabläufe, die Benennung von Problemen, aber auch Meinungen, Einstellungen, Gefühlen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Überlieferung von Verbesserungsvorschlägen. Die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen dabei im Vordergrund und sollen beachtet werden (Vgl. Mast 2008: 265; Hoffmann 2001: 58). Die Aufwärtskommunikation verwendet im Gegensatz zur Abwärtskommunikation wenige Kommunikationswege. Neben der face-to-face Kommunikation stehen vor allem geschriebene Nachrichten wie Berichte, Notizen und Aktenvermerke im Vordergrund (Vgl. Mast 2008: 265).

Das Zusammenspiel von Abwärts- und Aufwärtskommunikation findet am besten in der face-to-face Kommunikation statt. Grund dafür ist die besondere funktionale Leistungsfähigkeit, die durch den direkten Austausch sowie Wechsel von Sender und Empfänger ermöglicht wird. So gewährt die wechselseitige Kommunikation auf der vertikalen Ebenen einen Informationsaustausch aller beteiligten Beschäftigten (Vgl. Rausch 2008: 34).

Die Reflexion der themenbezogenen, wissenschaftlichen Literatur weist Lücken in der Darstellung der Inhalte der vertikalen Kommunikation auf und muss an dieser Stelle kritisiert werden. So werden kommunikative Prozesse hinsichtlich arbeitsalltagbezogenen Projekten und Zielen, wie Aufgabenstellung, -verteilung und -kontrolle, aber auch das laufende Feedback in den Hintergrund gerückt. Auch die Teamgestaltung sowie das Motivieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht eindeutig benannt, ist jedoch für den Arbeitsalltag entscheidend. Aus diesem Grund werden sowohl die aus der Literatur genannten Aufgaben sowie die zusätzlich aufgezeigten Prozesse innerhalb der vertikalen Ebene als Basis für diese Forschungsarbeit gesehen.

Im Mittelpunkt der vertikalen Mitarbeiterkommunikation steht die Führung durch den Vorgesetzten. Dieser hat durch das Informations- und Kommunikationsnetz im Unternehmen direkten Einfluss auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gegenseitiger Austausch mittels vertikaler Kommunikation benötigt dabei Vertrauen auf beiden Seiten. Im idealen Fall gilt dabei die Führung als Prozess gegenseitiger Beeinflussung (Vgl. Klöfer, Nies 2001: 22,66). Die zentrale Aufgabe für die Führungsposition ist die Vereinbarung der Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Umsetzung der Unternehmensziele (Vgl. Mast 2008: 277f). *„Führungskräfte zielen dabei auf Engagement und die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter. Diese sollen ihre Aufgaben effizient, effektiv und kreativ verfolgen.“* (ebd.: 277).

Im Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation steht also die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich Informationsvermittlung, abteilungsinternen Projekten und Aufgaben sowie die kommunikative Gestaltung des Arbeitsalltags.

#### *4.1.2 Horizontale Mitarbeiterkommunikation*

Die horizontale Mitarbeiterkommunikation beschreibt die kommunikativen Prozesse zwischen Unternehmensbeschäftigten einer Hierarchiestufe. Die Kommunikationsinhalte sind dabei sowohl arbeitsbezogen wie auch informell. Dabei konzentriert sich die arbeitsbezogene Kommunikation sehr stark auf den Austausch von Informationen bezogen auf Aufgaben und Projekten, die informelle Kommunikation hingegen kann auch nicht aufgabenrelevante, private Angelegenheiten beinhalten (Vgl. Bartels et al. 2010: 213). Die horizontale Mitarbeiterkommunikation, die keinen direkten Weisungscharakter besitzt, verfolgt die zentrale Aufgabe die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozial und emotional zu unterstützen und ihnen die Koordination ihrer Aufgaben zu erleichtern (Vgl. Einwiller et al. 2008: 245). Das Ziel ist neben der täglichen Abstimmung der Aufgaben untereinander, die gemeinsame Lösung von Problemen. Dabei kann die horizontale Ebene die vertikale Kommunikation ersetzen, indem Entscheidungen von Gleichrangigen in „peer communication“ (Gruppengesprächen) getroffen werden (Vgl. Mast 2008: 267). Der Austausch von Wissen und Erfahrungen auf der horizontalen Ebene findet vor allem in Besprechungen und Gruppenmeetings statt und bei mehrfachbesetzten Büros direkt am Arbeitsplatz. Neben dem Austausch via E-Mail und Telefon, bietet das Intranet als aktive

Plattform sehr gute Kommunikationsmöglichkeiten. Die Einzel- oder Gruppengespräche können dabei mit abteilungsinternen oder abteilungsexternen Kolleginnen und Kollegen geführt werden (Vgl. ebd.: 268). Die große Bedeutung von direkter, horizontaler Kommunikation im Unternehmen ergibt sich vor allem aus den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sind durch immer weniger Zeit und mehr Druck am Arbeitsplatz auf individualisierte und nutzenorientierte Information angewiesen. Hier ist ein hierarchischer Austausch oft zeitintensiv und wird daher durch den Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen ersetzt (Vgl. ebd.: 267; Mast 2007: 773).

#### **4.2 Formelle und informelle Mitarbeiterkommunikation**

Die Mitarbeiterkommunikation enthält sowohl formelle wie auch informelle Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Die Formalisierung der Kommunikation differenziert sich dabei in Abhängigkeit des Themenkomplexes. So fokussieren formelle Gespräche arbeitsorientierte, funktionsbezogene Inhalte und informelle Gespräche private, persönliche Inhalte (Vgl. Bartels et al. 2010: 213).

Neben gedruckten und elektronischen Kommunikationsmitteln von offiziellen Kanälen des Unternehmens, findet die formelle Kommunikation vor allem in Besprechungen statt. Diese lassen sich in formelle Sitzungen, wie Aufsichtsratsversammlungen, in Routine-Besprechungen, oder in Team- und Arbeitsgruppenbesprechungen sowie Ad-hoc-Besprechungen zwischen Kolleginnen und Kollegen differenzieren (Vgl. Malik 2001: 284f). Die formelle Kommunikation gilt als zielgerichteter Prozess, der die Koordination der Aufgaben und Projekte unterstützt (Vgl. Einwiller et al. 2008: 247).

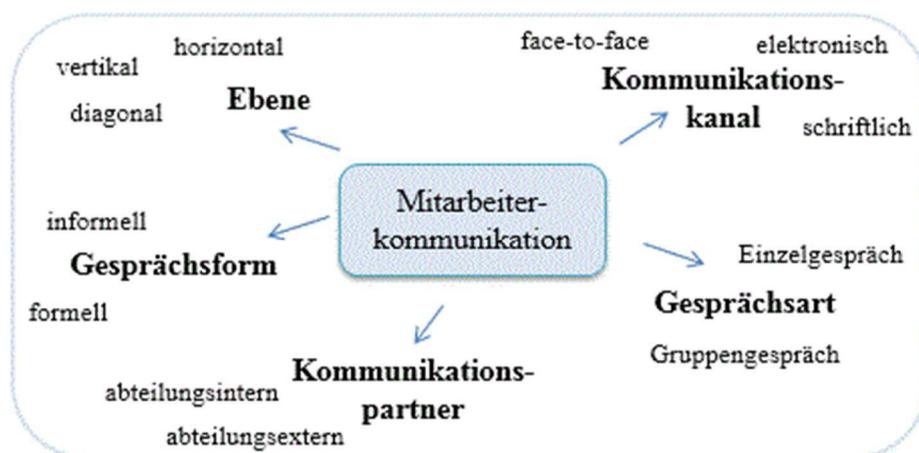
Die informelle Mitarbeiterkommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse fernab von Berichtswegen und organisatorischen Regelungen (Vgl. ebd.: 247). Dazu gehören beispielsweise informelle Gespräche beim Mittagessen, persönliche Gespräche nach Veranstaltungen oder Meetings sowie Gespräche in der Freizeit. Darüber hinaus zählen auch Gerüchte zu den informellen Themen im Unternehmen (Vgl. Mast 2008: 268). Aus Sicht der Managementebene wird die informelle Kommunikation häufig in den Hintergrund geschoben und als nicht relevant abgetan. Dabei gehören informelle Gespräche unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den wichtigsten Gesprächsformen im Unternehmen. Sie begünstigen nicht nur die Koordination im Betriebsalltag, sondern fördern den sozialen Austausch sowie die soziale und emotionale Befindlichkeit der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vgl. Einwiller et al. 2008: 247). „*The company grapevine – an informal communications network including everything from private conversation between two employees to the latest anecdotes shared in the cafeteria – should be considered as much of a communication vehicle as a company’s house organ or employee meeting.*“ (Argenti 2009: 197).

Claudia Mast und Sabine Einwiller et al. bezeichnen das informelle Netzwerk im Unternehmen als das wichtigstes Instrument der horizontalen Mitarbeiterkommunikation (Vgl. Mast 2008: 268; Einwiller et al. 2008: 247). Dies muss an dieser Stelle kritisiert werden, da die informelle Kommunikation auch auf der vertikalen Ebene eine entscheidende Rolle spielen kann. Private Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Freizeit oder beim gemeinsamen Mittagessen können das gegenseitige Vertrauen stärken und dies begünstigen. Nach Klöfer und Nies unterstützt gegenseitiges Vertrauen die Führungskommunikation und hat damit auch großen Einfluss auf das kommunikative Verhalten auf der vertikalen Ebene (Vgl. Klöfer, Nies 2001: 66).

Zusammenfassend wird deutlich, dass der Begriff der Mitarbeiterkommunikation sämtliche ungesteuerte Kommunikationsprozesse im Unternehmen beinhaltet, die sich hinsichtlich der Kommunikationsebene, der Gesprächsart, der Form des Gesprächs, der Partnerinnen und Partner und des Kommunikationskanals differenzieren lassen. Um die theoretische Erarbeitung des Begriffs für diese Arbeit zu verdeutlichen, zeigt die Abbildung 3 sämtliche Bereiche der Mitarbeiterkommunikation in einer Übersicht.

**Abb. 3** Bereiche der Mitarbeiterkommunikation



(Quelle: eigene Darstellung)

Rückblickend wird deutlich, wie wichtig die Differenzierung in die vertikale und horizontale Ebene der Mitarbeiterkommunikation ist, um das kommunikative Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen zu untersuchen. Dabei stellen sowohl das Kommunikationsverhalten der Führungsposition, wie auch die privaten, informellen Gespräche einen großen Stellenwert dar. Diese fließen daher mit in die Untersuchung ein. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Einflussfaktoren, die sich auf die Mitarbeiterkommunikation auswirken können. Im Vordergrund stehen in dieser Untersuchung die verschiedenen Arbeitszeitmodelle, die, wie es derzeit zu vermuten ist, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen können. Die detaillierte Verknüpfung des Forschungsinteresses mit den theoretischen Grundlagen der Mitarbeiterkommunikation erfolgt im Kapitel 7. Im folgenden Kapitel wird das Konzept der klassischen Arbeitszeitmodelle vorgestellt.

## **5. Klassische Arbeitszeitmodelle**

„*Arbeit ist mit Zeit verbunden.*“ (Bornewasser, Zülch 2013b: 18). Dieser Grundgedanke der Wirtschaft- und Sozialwissenschaften kategorisiert den Begriff „Arbeit“ als eine Leistung, die durch ein Zeitintervall gemessen wird. Wiederfinden lässt sich der Grundgedanke in erster Linie in den Dienstverträgen. Demnach verpflichten sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Leistung zu erfüllen, die in Zeit gemessen wird und mit der Bezahlung eines Entgeltes vergütet wird (Vgl. ebd.: 18).

Im Allgemeinen wird zwischen normalen und atypischen Arbeitszeitverhältnissen differenziert. Zu den Normalarbeitszeiten zählen neben Vollzeittätigkeiten ab 35 Stunden pro Woche auch Teilzeittätigkeiten, die mindestens die Hälfte der üblichen Wochenarbeitszeit betragen. Zu den atypischen Beschäftigungsverhältnissen zählen Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Stunden in der Woche, geringfügige Beschäftigungen sowie Befristungen und Leiharbeit (Vgl. Bellmann et al. 2013: 46; DESATIS - Statistisches Bundesamt 2010: 1). Die Arbeitszeit wird individuell im Dienstvertrag festgelegt und muss geltende Bestimmungen, wie gesetzliche Vorschriften und tarifvertragliche und betriebliche Regelungen mit berücksichtigen. Dazu gehört die Regelung des Beginns und Ende der täglichen Arbeitszeit, der Verteilung und Dauer der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie die Pausengestaltung (Vgl. Bornewasser, Zülch 2013b: 20-22).

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Benennungen für die normalgeltenden Beschäftigungsverhältnisse. So werden die Begriffe klassisches Arbeitszeitmodell, Normalarbeitszeit-Modell, 9-to-5 Arbeitszeitmodell und normales Arbeitszeitmodell oftmals synonym betrachtet. In dieser Arbeit wird das Normalarbeitszeitverhältnis in Anlehnung an Wanrooy und Knauth als klassisches Arbeitszeitmodell verstanden, welches gekennzeichnet ist durch einen Arbeitstag mit sieben bis acht Stunden täglich bei einer 35- bis 40-Stunden-Woche, die sich regelmäßig von Montag bis Freitag in einem Zeitraum von 07:00 Uhr bis 18:00 erstreckt (Vgl. Wanrooy 2007: 71f; Knauth 2003: 53). Anzumerken ist, dass diese Definition des klassischen Arbeitszeitmodells erforderliche Einschränkungen durch verschiedene Betriebszeiten, beispielsweise durch verlängerte Ladenöffnungszeiten oder Schichtdienstregelungen, wie im Krankenhaus nicht berücksichtigt.

Grund dafür ist die Tatsache, dass ein Vergleich aller Arbeitszeitmodelle den Umfang dieser Arbeit sprengen würde.

Im Fokus dieser Magisterarbeit stehen daher Unternehmen mit klassischen Arbeitszeitmodellen, bei denen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem Sieben- bis Achtstundentag im Büro tätig sind. Der Arbeitsalltag ist dadurch sehr klar zeitlich strukturiert und ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur wenig Flexibilität. Bornewasser und Zülch sprechen bei den klassischen Modellen von Arbeitszeitverhältnissen, die über Monate hinweg für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter planbar sind und dadurch eine gleich bleibende, regelmäßige Arbeitszeiten ermöglichen (Vgl. Bornewasser, Zülch 2013b: 22)

Die Frage, inwieweit das klassische Arbeitszeitmodell Auswirkungen auf die interne Kommunikation hat und wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Normalarbeitszeitverhältnissen auf der vertikalen und horizontalen Ebene kommunizieren, wird in dieser Arbeit näher erläutert. Die Integration des Forschungsinteresses mit den theoretischen Grundlagen zum Thema klassische Arbeitszeitmodelle und die Bildung der theoriegeleiteten Hypothesen zu der zuvor erläuterten Fragestellung erfolgt im Kapitel 7. Im folgenden Abschnitt wird das Konzept der Work-Life-Balance im Detail geschildert und dem klassischen Arbeitszeitmodell gegenübergestellt.

## 6. Work-Life-Balance

Der ursprünglich aus den USA stammende betriebspraktische Human-Resources-Ansatz „Work-Life-Balance“ scheint in der aktuellen öffentlichen Diskussion eine Antwort auf viele Probleme zu sein. Ob es um „Burn-out“, die schlechten Geburtenraten oder die Mitarbeiterbindung hoch qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geht, steht das Konzept der Work-Life-Balance als Lösungsansatz im Vordergrund. Der in der deutschsprachigen Wissenschaft und öffentlichen Diskussion relativ neue Ansatz ersetzt weitestgehend den bekannten Begriff der „Vereinbarung“ von Beruf und Familie (Vgl. Kratzer et al. 2013: 190).

Dieses Kapitel gibt einen Einblick in die aktuellen Trends der Arbeitswelt und erläutert inwiefern das Work-Life-Balance Modell zwischen Employer Branding und Corporate Social Responsibility verankert ist. Im Vordergrund stehen sowohl die verschiedenen Maßnahmen und Arbeitszeitmodelle des Konzepts sowie Erkenntnisse aus bisherigen Studien zu diesem Thema.

### 6.1 Trends der Arbeitswelt

Demografische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen beeinflussen die Rahmenbedingungen der Arbeits- und Berufswelt von Morgen. Die sozioökonomischen Trends setzten sich dabei aus mehreren Schwerpunkten zusammen.

Im Hinblick auf den demografischen Wandel, der eine Verlängerung der Lebenserwartung bei einer geringen Geburtenrate voraussieht, verändert sich zum einen der Zusammenhang zwischen Erwerbstätigen und älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Anzahl an Menschen im Ruhestand. Zum anderen steigen die außerberuflichen Tätigkeiten, wie beispielsweise die Betreuung und Pflege von älteren Familienangehörigen (Vgl. Dey 2006: 671-674). Die Folgen der Globalisierung und des wirtschaftlichen Strukturwandels für den Arbeitsmarkt zeigen sich vorrangig in steigender internationaler Konkurrenz, sowie internationalen Migrantinnen und Migranten bei kürzeren Produktzyklen in einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft. Dies führt in erster Linie zu Diskontinuität in den Erwerbsbiografien und zu ständig wechselndem Fachwissen (Vgl. Prognos 2005: 11). Darüber hinaus bestimmen neue Technologien die Arbeitswelt. „*Technische Innovationen*

erleichtern zwar die Arbeitsprozesse und tragen zur Förderung der Lebensqualität bei, allerdings verlangen sie von den Arbeitenden auch immer höhere Qualifikationen, permanentes Lernen, Flexibilität, Mobilität und die Bereitschaft, alte Bedingungen aufzugeben und neue zu knüpfen“ (Ducki, Geiling 2010: 377). Diese Einsatzbereitschaft, die immer stärkere Intensität der Arbeit sowie der permanente Druck verlangen hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind gezwungen immer mehr räumliche und zeitliche Flexibilität bei der Steuerung des Alltags in Kauf zu nehmen und die „Entgrenzung“ von Privatleben und Arbeit zu dulden (Vgl. Bessing, Mahler Walter 2011: 499). Hinzu kommt die Informationsüberflutung am Arbeitsplatz, ständige Erreichbarkeit sowie hohe Qualität beim Customer Service. Veränderungen und Wünsche der Kunden müssen sofort umgesetzt werden, auch wenn es die Arbeitszeit übersteigt (Vgl. Guest 2002: 257). Der Fachkräftemangel in der europäischen Wirtschaft zwingt die Unternehmen darüber hinaus zunehmend ihre hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um jeden Preis zu binden (Vgl. Bessing, Mahler Walter 2011: 499).

Den ökonomischen Trends gegenüber stehen die sozialen und gesellschaftlichen Veränderungen der Arbeitswelt. Das von der Industriegesellschaft geprägte Rollenmodell des erwerbstätigen Alleinernährers mit einer strikten Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau entspricht heute immer weniger der Realität. Nicht nur die Erwerbsorientierung der Frauen wächst, sondern auch der Wunsch der Männer, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Die Frage der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie wird damit immer wichtiger. Darüber hinaus darf die am schnellsten wachsende soziale Gruppe nicht vergessen werden. Alleinerziehende Mütter und Väter stehen vor der ständigen Herausforderung berufliche und private Aufgaben zu meistern (Vgl. ebd.: 498f; Maxwell, McDougall 2004: 379f). Außerdem haben sich im Laufe der Generationen auch die Erwartungen an die Arbeitgeber geändert. „*There is a changing societal perception about the value of work.*“ (Maxwell, McDougall 2004: 380). Die junge Generation Y hat andere Prioritäten als ihre Vorgängerinnen und Vorgänger der Nachkriegsgeneration. Gehalt, Karriere und Leistung gelten nicht als übergeordnetes Prinzip. Stattdessen zählen partizipative Strukturen, flache Hierarchien, Work-Life-Balance Maßnahmen und Weiterbildungsangebote zu den wichtigsten Entscheidungskriterien für die Auswahl bei der Arbeitgeberwahl (Vgl. Gaiziunas-Jahns 2013: 22). Hinzu kommt jedoch auch, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bei der Generation Y fließend ist. So gibt es auf der einen Seite immer mehr Freizeit bei der Arbeit, beispielsweise durch privates Internetsurfen im Büro und auf der anderen Seite immer mehr Arbeit in der Freizeit, wie

das regelmäßige Lesen von E-Mails (Vgl. Parment 2009: 98f). Die Tabelle 3 zeigt den Wandel der Generationen in einer Übersicht und fokussiert dabei die Erwartungen der Generationen an ihre Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber.

**Tab. 3** Generationen im Wandel

<b>Babyboomer 1946-1964</b>	<b>Generation X 1965-1980</b>	<b>Generation Y 1981-2000</b>
Die Generation der Babyboomer ist im Zeitraum des Wirtschaftswachstums aufgewachsen	Die Generation X ist geprägt durch ihr Ringen um eine eigene Identität, die sich von der vorherigen Generation abheben soll.	Die Generation Y sind alle sehr auf die Gegenwart konzentriert und aus Arbeitgebersicht schwer an einen bestimmten Arbeitsplatz zu binden.
<i>Was sie von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber erwarten:</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stark strukturierter Arbeitsstil</li> <li>- Aufstieg und Karriere</li> <li>- wenig Konflikte im Arbeitsalltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch nach WLB</li> <li>- bevorzugen Führungsstil, der durch Argumentation überzeugt</li> <li>- selbstständiges Arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zukunftsgerichtete, innovative &amp; flexible Einstellung bei Arbeitszeiten &amp; Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- WLB</li> <li>- Teamwork, kooperative Kultur</li> <li>- modernste Technologie</li> </ul>

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gaiziunas-Jahns 2013: 23)

Die Tabelle 3 verdeutlicht, dass sich die Arbeitswelt von Morgen an die verschiedenen Erwartungen der Generationen anpassen muss. Der Wunsch nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben steht zentral im Mittelpunkt. Dabei sind Arbeitsmotivation und Mitarbeiterzufriedenheit von wirtschaftlich wichtiger Bedeutung für das Unternehmen. Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zuverlässig und zeigen viel Eigeninitiative. Dabei fördert eine positive Arbeitszufriedenheit, die sich durch das Gleichgewicht zwischen individuellen Bedürfnissen und Arbeitsbedingungen ausdrückt, die persönliche Motiv- und Fähigkeitsstruktur. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehen gerne zur Arbeit, fühlen sich wohl und genießen den Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen (Vgl. Siemund 2013: 106f).

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen belegen außerdem, dass der permanente Stress im Berufs- und Familienalltag auch individuelle Folgen für den Einzelnen mit sich bringen kann. „Die Folgen reichen von Stress, Überlastungsreaktionen (Burn-out), beruflichen Leistungsminderungen und familiären Krisen bis hin zu gesundheitlichen Beschwerden.“ (Ducki, Geiling 2010: 377). Neben ansteigenden Drogenmissbrauch steigt die Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit psychischen Erkrankungen. Dies führt

wiederum zu steigenden Fehlzeiten im Unternehmen, aber auch zu weniger Engagement in der Gemeinde (Vgl. ebd.: 377; Guest 2002: 257). Aus diesem Grund werden zahlreiche Work-Life-Balance Maßnahmen auch mit Hilfe des transaktionalen Stressmodells begründet. Das Erklärungsmodell von Lazarus erläutert, wie eine Imbalance stattfinden kann, wenn das Ausbalancieren von Anforderungen und den persönlichem Leistungsniveau nicht mehr ausreichend ist. Der Stress wird schließlich als emotionales Gefühl der Angst und Überforderung von den Betroffenen wahrgenommen (Vgl. Ducki, Geiling 2010: 379).

Die Einflussfaktoren auf die Arbeitswelt sind also immens und reichen weit über die sich ändernden wirtschaftlichen und innerbetrieblichen Strukturen hinaus. Die Trends verdeutlichen welchen Herausforderungen sowohl Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegenüber stehen. Als Lösungsansatz für die Folgen der Veränderung der Arbeitswelt wird das Work-Life-Balance Modell in den folgenden Kapiteln noch näher diskutiert.

## **6.2 Work-Life-Balance zwischen Employer Branding und CSR**

Die Unternehmen sind gezwungen, sich den Veränderungen der Arbeitswelt zu stellen und Strategien zu entwickeln, die sowohl den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sowie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen. Der folgende Abschnitt soll die Frage erläutern, aus welchem unternehmerischen Aufgabenbereich das Konzept der Work-Life-Balance abzuleiten ist. Hierfür wird der Ansatz aus Sicht des Employer Brandings sowie aus der Perspektive der Corporate Social Responsibility (CSR) diskutiert.

Das aus dem Personalmarketing abgeleitete Employer Branding erfüllt in erster Linie die Funktion neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren und bestehende Angehörige zu binden. Im Vordergrund steht dabei neben der Bekanntheit eines Unternehmens vor allem die Arbeitgeberattraktivität, welche sich aus der individuellen und subjektiven Vorstellung über einen bestimmten Arbeitgeber bildet (Vgl. von Walter et al. 2011: 329f). Das Ziel der Arbeitgeberattraktivität ist die starke Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ein positives Image bei der Zielgruppe neuer Mitarbeitergruppen. Im Allgemeinen erreicht ein Unternehmen positive Arbeitgeber-

attraktivität, indem es die Interessen und Wünsche der Zielgruppe berücksichtigt. Dazu gehört bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorteilhafte Eigenschaften wie beispielsweise soziales Engagement, innovatives Auftreten und eine dynamische Unternehmenskultur (Vgl. ebd.: 330). Die aktuellen Arbeitstrends weisen darauf hin, dass vor allem die neueren Generationen darüber hinaus auch die Berücksichtigung ihrer Lebensverhältnisse und die Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Privatleben wünschen. Aus Sicht des Employer Brandings bedeutet dies, dass sich für eine hohe Arbeitgeberattraktivität die zentrale Aufgabe stellt, diese Interessen mit einzubeziehen, um zukünftigen Problemen im Personalmanagement, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel, entgegen zu wirken. Somit zeigen sich Work-Life-Balance Maßnahmen als ein strategisch wichtiges Instrument für die Mitarbeiterbindung sowie die Rekrutierungsaufgabe (Vgl. De Cieri et al. 2005: 91). De Cieri et al. appellieren „*It has been argued that organizations need to be aware of the changing needs of employees and provide flexible WLB strategies in order to retain their employees.*“ (ebd.: 91).

Neben dem Employer Branding wirken sich auch andere Bereiche positiv auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens aus. Walter et al. argumentieren, dass soziales Engagement von Seiten des Arbeitgebers sehr wichtig für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist (Vgl. Walter et al. 2011: 330). Das verantwortungsbewusste Auftreten des Unternehmens kann dabei auch die Mitarbeitergruppe als Stakeholder selbst betreffen und Work-Life Balance Maßnahmen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus Sicht eines CSR-Ansatzes ableiten (Vgl. De Cieri et al. 2005: 91). Das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, welches sich im Begriff CSR zusammenfassen lässt, umfasst laut Cavusgil et al. „*Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations of stakeholders (customers, shareholders, employees, and communities)*“ (Cavusgil et al. 2008: 181). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen dabei zu einer der zentralen Anspruchsgruppen von CSR-Maßnahmen. Das Triple-Bottom-Line Modell geht davon aus, dass erfolgreiches unternehmerisches CSR-Handeln durch drei Verantwortungsbereiche geprägt ist. Die Verantwortung gegenüber der Wirtschaft (*Economic Performance*) umfasst die Transparenz der Tätigkeiten des Unternehmens für die Stakeholder. Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft (*Social Performance*) beinhaltet sowohl die Anliegen der Gesellschaft wie auch die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Verantwortung gegenüber der Umwelt (*Environmental Performance*) umfasst das

nachhaltige umweltorientierte Handeln des Unternehmens (Vgl. Köppl, Neureiter 2004: 21). Der Aufgabenbereich der Social Performance umfasst demnach die Aufgabe, Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tragen. Dazu zählt auch, dass diese unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, ausreichend entlohnt werden und Anerkennung für ihre Leistungen bekommen. Demnach können Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Verbesserung der Lebensverhältnisse auch von Seiten der CSR-Politik eines Unternehmens abgeleitet werden. Dhanesh betrachtet die internen Auswirkungen von CSR-Maßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zeigen „*CSR practice is a significant predictor of organisational commitment, a construct that has previously been shown to positively influence other organisational outcomes such as employee motivation, productivity, turnover rates and absenteeism*“ (Dhanesh 2012: 51). Auch Glynn et al. argumentieren, dass Work-Life-Balance ein entscheidender Faktor für gute CSR darstellt, da es nicht nur unternehmensinterne Strukturen verbessert, sondern auch Auswirkungen auf das soziale Umfeld der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hat (Vgl. Glynn 2002: 14).

Zusammenfassend wird deutlich, inwieweit das Konzept der Work-Life-Balance aus den Aufgabenbereichen des Employer Brandings sowie der CSR abgeleitet werden kann. Das Ziel der Vereinbarung von Beruf und Familie fördert auf der einen Seite die Bindung und Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf der anderen Seite ermöglicht es den Unternehmen verantwortungsbewusst und nachhaltig gegenüber ihren internen Bezugsgruppen zu handeln. Im Folgenden wird der Work-Life-Balance Ansatz vorgestellt.

### **6.3 Konzept der Work-Life-Balance**

Das Konzept der Work-Life-Balance bezieht sich auf die Vereinbarung von Beruf- und Privatleben, welches heute mehr denn je eine Herausforderung für die Gesellschaft, aber auch für die zukünftige Arbeitswelt darstellt (Vgl. Bessing, Mahler Walter 2011: 498). „*Work-Life-Balance-Konzepte sind eine Antwort auf die geänderten Bedingungen in Arbeits- und Lebenswelt, mit dem Ziel, einen Ausgleich zwischen den Interessen und Anforderungen der Unternehmen und der Arbeitskräfte herzustellen.*“ (Prognos 2005: 13). Obgleich die Diskussion um das Konzept bereits in der wissenschaftlichen Diskussion

angekommen ist, gibt es keine allgemeingültige Begriffsbestimmung. Eine Vielzahl der Definitionen ist geprägt durch den Grundgedanken, Arbeit und Familie gleichwertig mit zufriedenstellenden Rollen zu füllen (Vgl. Waller, Ragsdell 2012: 155). So definieren Greenhaus et al. Work-Life-Balance als „*the extent to which an individual is equally engaged in – and equally satisfied with – his or her work role and family role*“ (Greenhaus et al. 2003: 512). Guest sieht das Konzept als Metapher und fokussiert dabei in erster Linie den Begriff „Balance“, welcher sowohl die Bedeutung von gleicher Gewichtung zwischen Beruf und Familie sowie stabiler Vereinbarung assoziiert, darüber hinaus aber in der englischen Sprache auch als Verb verstanden werden kann, bei dem jeder selbst aktiv seine Bedürfnisse ausbalancieren muss (Vgl. Guest 2002: 261). Mit diesem Grundgedanken setzten sich auch Kratzer et al. auseinander. Das Balancieren muss als Prozess verstanden werden, bei dem permanente Aktivität gefordert ist und es keine eindeutige Lösungsformel gibt (Vgl. Kratzer et al. 2013: 196).

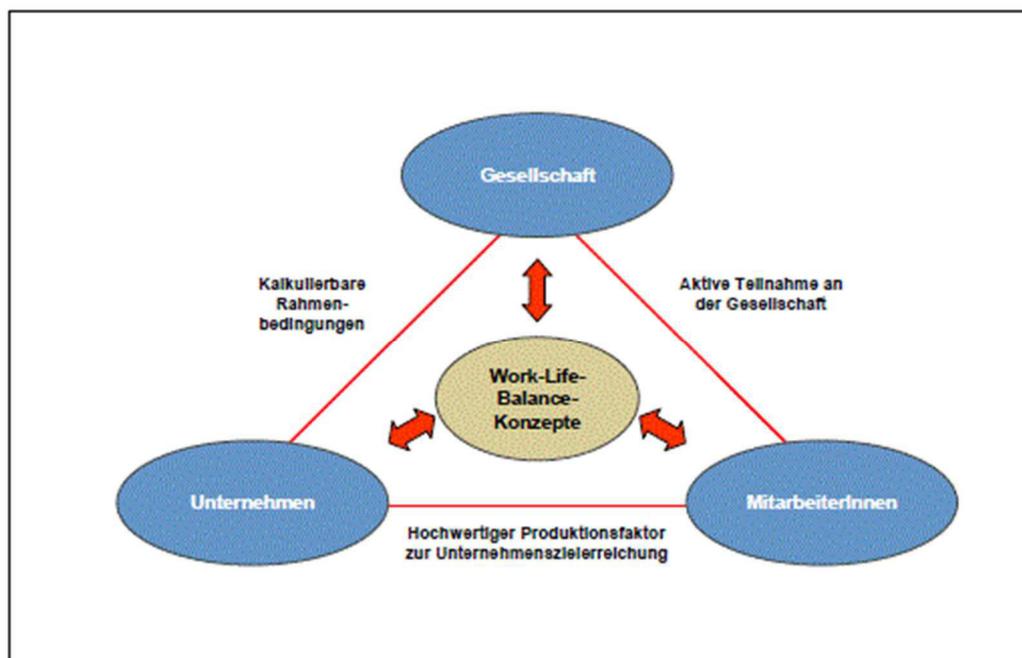
Je nach Perspektive werden dem Konzept unterschiedliche Kernpunkte zugeschrieben. Aus Sicht der Psychologie und Sozialwissenschaften spricht man bei der Work-Life-Balance nicht nur vom Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben, sondern auch vom „*Verhältnis grundlegender Elemente menschlicher Existenz zueinander: Tätigsein, Körperlichkeit, Werte und Moral, soziale Beziehungen und materielle Sicherheit*“ (Ducki, Geiling 2010: 378). Die Betriebswirtschaftslehre orientiert sich dagegen am Human-Resources-Ansatz und sieht Work-Life-Balance als strategische Waffe im Streit um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit diese ihr Zeitmanagement strukturieren können und zufriedene und motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleiben (Vgl. Nord et al. 2002: 223). „*Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu berücksichtigen.*“ (Prognos 2005: 1).

Angelehnt an De Cieri et al. wird das Konzept der Work-Life-Balance in dieser Arbeit als Aufrechterhaltung der Balance zwischen privaten Tätigkeiten und beruflichen Pflichten verstanden, die vom Arbeitgeber durch Maßnahmen strategisch begünstigt werden können und Konflikte zwischen den Lebensbereichen (work/life conflict) verhindern können (Vgl. De Cieri et al. 2005: 90).

Die Vorteile von Work-Life-Balance Maßnahmen ergeben sich aber nicht nur aus Sicht der Beschäftigten. Auch die Unternehmen und die Gesellschaft profitieren von einer Work-Life-Balance-orientierten Personalpolitik. So resultieren aus zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geringe Abwesenheitszeiten, weniger Fluktuation sowie bessere

Attraktivität des Arbeitgebers. Für die Gesellschaft ergeben sich höhere Erwerbsbeteiligung und höheres Haushaltseinkommen und eine bessere Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, welches zugleich das gesamtwirtschaftliche Wachstum stärkt (Vgl. Prognos 2005: 4). Die Abbildung 4 zeigt das Zusammenwirken der Vorteile von Work-Life-Balance Konzepten für die Unternehmen, die Gesellschaft und für die Beschäftigten.

**Abb. 4** WLB-Konzepte: Vorteile für Unternehmen, Gesellschaft und Beschäftigte



(Quelle: Prognos 2005: 5)

### 6.3.1 Zielgruppen

Das Konzept der Work-Life-Balance stellt keinen gleich wirksamen Lösungsweg für alle dar. Der Ansatz muss vielmehr als Maßnahme verstanden werden, die sich an den individuellen Bedürfnissen orientiert und konkurrierende Anforderungen aus den unterschiedlichen Lebensbereichen berücksichtigt (Vgl. Kratzer et al. 2013: 196). Aus diesem Grund ist der Fokus auf die Zielgruppen sehr wichtig. Die Ansprüche an die Arbeit, aber auch an das Privatleben, wechseln in Abhängigkeit mit dem Lebenslauf und den verschiedenen Lebensphasen (Vgl. ebd.: 196). So interessieren sich junge Mütter und Väter vorrangig für qualitativ hochwertige Kinderbetreuungsangebote und flexible Arbeitszeiten, während sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kurz vor ihrer Rente stehen, alters-

angepasste Teilzeitmodelle und Fitnessprogramme wünschen (Vgl. Ducki, Geiling 2010: 383). Dabei muss aus Sicht der Unternehmen der Interessensausgleich verschiedener Beschäftigungsgruppen im Vordergrund stehen. Es darf nicht nur der Aspekt der Familienfreundlichkeit mit Kinderbetreuungsbedürfnissen berücksichtigt werden, sondern auch die individuelle Bedürfnisse nach Zeit für Weiterbildung, sozialem Engagement in Vereinen oder der lang erträumten Weltreise (Vgl. Bessing, Mahler Walter 2011: 502). Besonders um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, ist es wichtig die unterschiedlichen Positionen im Unternehmen zu berücksichtigen. So sollen Elternzeit oder Arbeitszeitreduzierung bei Führungskräften ebenso als normale Phase im Karriereverlauf betrachtet werden, wie Weiterbildungsangebote für junge Beschäftigte (Vgl. ebd.: 506).

### 6.3.2 Chancen und Herausforderungen in der Praxis

Im Folgenden werden die wesentlichen wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Work-Life-Balance Ansatz kurz erläutert und die Chancen und Herausforderungen für die Umsetzung in der Praxis dargelegt. Aufgrund des sehr breit gefächerten Interesses des Themas in der Wissenschaft, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf den wissenschaftlich fundierten Beiträgen, die das Thema aus Sicht einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive erläutern.

In der Studie von Walter Nord et al., die 2002 die Implementierung von Work-Life-Balance Programmen in zwei amerikanischen Unternehmen untersuchte, zeigte sich, dass die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells auch Auswirkungen auf die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander hat. Nord et al. entdeckten *„Tele-commuters also experienced isolation, reduced social interaction, and difficulty in achieving team synergy due to their reliance on remote modes of communication. One respondent said: ‘Another disadvantage is there is no synergy with the group. Sometimes face-to-face informal contact helps keep communication flowing’.*“ (Nord et al. 2002: 228). Auf der anderen Seite bewerteten viele Untersuchungspersonen, die Arbeitszeit ohne Kolleginnen und Kollegen auch positiv, da sie aufgrund der fehlenden Kommunikation im Büro mehr Arbeit in kürzerer Zeit erledigen konnten (Vgl. ebd.: 227).

Morganson et al. vergleichen in ihrer Studie 2010 die Auswirkungen verschiedener Arbeitsplätze, beispielsweise im Büro oder zu Hause, hinsichtlich der Work-Life-Balance, der Arbeitszufriedenheit und der Einbeziehung im Unternehmen. Das Ergebnis wies darauf

hin, dass es nicht eindeutig zu klären sei, bei welcher Mitarbeitergruppe die Arbeitszufriedenheit sowie die Wahrnehmung der Work-Life-Balance besser zu bewerten war, da sowohl die Arbeit im Büro, als auch die Arbeit zu Hause, Vor- und Nachteile mit sich bringen. Morganson et al. bestätigten dennoch die Vermutung einer sozialen Isolation bei Beschäftigten, die im Home-Office arbeiten. Diese fühlen sich häufig weniger einbezogen im Unternehmen und vermissen den direkten Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen (Vgl. Morganson et al. 2010: 580-583). Die Untersuchung von Crosbie und Moore zeigte ähnliche Erkenntnisse in Bezug auf persönliche und psychologische Auswirkungen der Heimarbeit. *„However many found there were personal implications of homeworking through either reduced social contact, loneliness, lack of self-esteem and motivation.“* (Crosbie, Moore 2004: 226).

Aaron Waller und Gillian Ragsdell untersuchten 2012 die Auswirkungen von E-Mail-Kommunikation auf die Work-Life-Balance und stellten fest, dass vor allem männliche Untersuchungsteilnehmer die Kommunikation mittels E-Mails außerhalb der Arbeitszeit als negativ empfanden. Dennoch nannte die Vielzahl der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer die Überprüfung der E-Mails als Notwendigkeit für ihren Beruf, vor allem wenn sie sechs Jahre oder länger in dem Unternehmen tätig waren (Vgl. Waller, Ragsdell 2012: 168).

Die australische Studie von De Cieri et al., die die verschiedenen Ausprägungen und Anwendungen von Work-Life-Balance Modellen in australischen Unternehmen betrachtet, fokussierte in erste Linie mögliche Barrieren und Schwachstellen der Konzepte. Es zeigte sich, dass interne Organisationsprozesse kritisch betrachtet werden müssen und ein wichtiger Untersuchungsgegenstand dabei die mangelhafte Kommunikation ist. De Cieri et al. kritisieren *„that these internal organization processes are not providing consistent support for the implementation of WLB strategies. [...] The strongest factor can be described as organizational inaction, as the items loading on this factor relate to a failure to act effectively to implement WLB strategies. These items include lack of communication, support, involvement of senior and line management and education.“* (De Cieri et al. 2005: 98).

Aus den vorgestellten wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema Work-Life-Balance lassen sich Ansatzpunkte für das Forschungsinteresse in dieser Arbeit verzeichnen. Dies wird im Detail in Kapitel 7 erarbeitet.

## 6.4 Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle

In Abhängigkeit der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen sowie der betrieblichen Struktur des Unternehmens bietet sich ein breites Spektrum an unternehmensinternen Handlungsfeldern und konkreten Work-Life-Balance Maßnahmen. Zu den häufigsten Arbeitszeitstrukturen zählen dabei Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten (Vgl. Prognos 2005: 14). Kratzer et al. weisen darauf hin, dass die Einführung flexibler Arbeitszeiten nicht automatisch die Verbesserung der Vereinbarung von Leben und Arbeit ist. *„Es setzt sich die Erkenntnis durch, dass es vielmehr darauf ankommt, von welchen Bedingungen die Flexibilisierung bestimmt wird und wer die Definitionsmacht über Lage und Länge der Arbeitszeit hat.“* (Kratzer et al. 2013: 194). Aus diesem Grund ist die Wahl der passenden Work-Life-Balance Maßnahme abhängig von den Bedürfnissen beider Seiten sowohl aus Sicht der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch aus Sicht des Unternehmens. Dies setzt eine hohe Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Unternehmen voraus (Vgl. Prognos 2005: 14).

Die Zahl an weltweit unterschiedlich praktizierenden Arbeitszeitmodellen wird etwa auf 10.000 Modelle geschätzt. Die gängigsten Arbeitszeitmodelle lassen sich dabei in drei Arten von Modellen unterteilen. Bei der chronometrischen Arbeitszeitvariation wird die Dauer und das Volumen der Arbeitszeit verändert. Bei der chronologischen Variation werden Lage und Verteilung der Arbeitszeit abgewandelt und bei der chronometrischen und chronologischen Arbeitszeitvariation können alle Dimensionen modifiziert werden, wie beispielsweise beim Job Sharing (Vgl. Stock, Zülch 2013: 206f).

Die Work-Life-Balance Maßnahmen lassen sich in Anlehnung an die Prognos-Studie in drei Schwerpunkte zusammenfassen:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung,
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung und
- Maßnahmen, die auf die Mitarbeiterbindung zielen.

(Vgl. Prognos 2005: 14).

Die Prognos-Studie fokussiert die einzelnen Arbeitszeitmodelle im Detail und gibt einen sehr guten Überblick über die Vor- und Nachteile der Modelle. Aus diesem Grund bildet sie die Basis bei der Darstellung der Work-Life-Balance Maßnahmen.

*Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf*

Die Arbeitszeit stellt die zentrale Maßnahme zur Umsetzung der Balance zwischen Privatleben und Arbeit dar und ermöglicht die Einigung zwischen Dauer der Arbeitszeit und der persönlichen Lebenssituation. Viele Beschäftigte nutzen die individuelle Reduzierung der Arbeitszeit im Laufe ihrer Biografie, um den Ansprüchen von privaten Pflichten nachzukommen. Sabbaticals bieten die Möglichkeit außerhalb der tariflichen Urlaubszeiten auch längere Phasen der Abwesenheit einzurichten (Vgl. Prognos 2005: 14f). Die Tabelle 4 stellt die Modelle zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf vor und weist auf begünstigte und hemmende Faktoren der Arbeitszeitmodelle hin.

**Tab. 4** Modelle zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebenslauf

<b>Maßnahme</b>	<b>begünstigende Faktoren</b>	<b>hemmende Faktoren</b>
<b>Teilzeitarbeit, vollzeitnah</b> (25 bis 34 Std/Woche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entkopplung von Betriebs- &amp; Arbeitszeiten</li> <li>- Zeitwünsche der Beschäftigten</li> <li>- Normalisierung beschäftigungssicherer Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisatorischer Aufwand und Stellenpläne</li> <li>- geringe Akzeptanz bei Fach- und Führungskräften (Vollzeitkultur)</li> </ul>
<b>Teilzeitarbeit, vollzeitfern</b> (bis 24 Std/Woche)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeiten</li> <li>- Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe soziale Absicherung</li> <li>- geringe Entwicklungsperspektiven</li> <li>- Kombination mit stark gestückelte Arbeitszeiten mit langen Wartezeiten</li> </ul>
<b>Sabbatical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensentwürfe der Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewährleistung des Anspruchs auf gleichwertigen Arbeitsplatz nach Rückkehr</li> <li>- finanzielle Einbußen</li> </ul>

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Prognos 2005: 15)

*Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort der Leistungserbringung*

Neben der Reduzierung der Arbeitszeit bieten vor allem die Flexibilisierungsmaßnahmen eine wichtige Handlungsmöglichkeit, um die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Die individuelle Anpassung der Arbeitszeit entspricht vielfach den Wünschen der Beschäftigten und wird vor allem mit Gleitzeitarbeit und Arbeitszeitkonten ermöglicht (Vgl. ebd.: 15f). Ein hohes Maß an eigenständiger Zeitplanung gestatten die Modelle der teilautonomen Arbeitsteams sowie das Job Sharing. Diese setzen jedoch starkes teamorientiertes Handeln voraus. Mithilfe neuer Informations-

techniken können Arbeitsaufgaben nach Hause verlagert werden. Dadurch ermöglichen sich Arbeitszeitmodelle, wie die Telearbeit, die den Beschäftigten mehr individuelles Zeitmanagement bieten (Vgl. ebd.: 16). Die Modelle zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort werden in Tabelle 5 gegenübergestellt.

**Tab. 5** Modelle zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort

<b>Maßnahme</b>	<b>begünstigende Faktoren</b>	<b>hemmende Faktoren</b>
<b>Gleitzeitarbeit</b>	- Arbeitszeiten mit individuellen zeitlichen Gestaltungsspielraum	- getaktete Produktionsabläufe/-tätigkeiten - Service- oder Öffnungszeiten - Teamarbeit erfordert Absprachen
<b>Arbeitszeit-kontenmodelle</b>	- Auslastungsschwankungen aufgrund schwankender Nachfrage und geringerer Planbarkeit der Nachfrage	- Regelungsnotwendigkeiten
<b>Telearbeit/ mobile Arbeit</b>	- modernes Informationsmanagement - Optimierung von Arbeitsabläufen	- technische Ausstattung - Datensicherheit
<b>Job Sharing</b>	- ähnliches Qualifikationsniveau der Job Sharing Partner - Einteilung der Arbeit in kleine Arbeitspakete	- hohe Abstimmungserfordernisse - unterschiedliche hohe Flexibilitätsbedürfnisse der Beschäftigten
<b>Teilautonome Teams</b>	- ganzheitliches Aufgabenverständnis - hohes Potenzial an Selbststeuerungsmöglichkeiten	- ggf. auftretende Überforderungssituationen - hoher Abstimmungsbedarf
<b>Personaleinsatzpool</b>	- Arbeitsbereiche mit Auftragsschwankungen - gering differenzierte Arbeitsinhalte	- geringe zeitliche Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Regulierungsnotwendigkeit

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Prognos 2005: 17)

*Maßnahmen, die auf die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielen*

Work-Life-Balance Maßnahmen, die die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen fördern sollen, lassen sich in Serviceangebote und Gesundheitsförderung differenzieren. Zu den Serviceangeboten gehören beispielsweise Kinderbetreuungsangebote oder Sozialprogramme. Zu den Maßnahmen der Gesundheitsprävention zählen Fitnessangebote und Betriebssport, aber auch Gesundheits-Checks oder Aktionstage (Vgl. ebd.: 17-20).

Aufgrund des in dieser Arbeit fokussierten Forschungsinteresses an den Arbeitszeitmodellen des Work-Life-Balance Konzepts werden die Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier nicht näher erläutert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Work-Life-Balance Konzept als Antwort auf die geänderten Bedingungen der Arbeitswelt gilt. Als Reaktion auf die demografischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Trends wird die Vereinbarung von Privatleben und Arbeit immer wichtiger. Der Ansatz lässt sich sowohl aus Sicht des Employer Brandings sowie aus Sicht des CSR-orientierten Handelns ableiten. Die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle sind in erster Linie durch die Reduzierung der Dauer sowie die Flexibilisierung von Zeit und Ort gekennzeichnet. Die Zusammenführung der theoretischen Grundlagen sowie die Erarbeitung des Forschungsinteresses erfolgt im anschließenden Kapitel.

## **7. Integration der thematischen Grundlagen mit dem Forschungsinteresse**

Die Gegenüberstellung der klassischen Arbeitszeitmodelle mit den Work-Life-Balance Modellen weist auf die unterschiedlichen Strukturen am Arbeitsplatz hin. Rückblickend lässt sich zusammenfassen, dass die Work-Life-Balance Modelle geprägt sind von flexiblen Arbeitszeiten, die an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden. Dabei kann nicht nur die Zeit am Arbeitsplatz variieren, sondern auch der Ort des Arbeitsplatzes. Für den Arbeitsalltag bedeutet dies vor allem wenig Planbarkeit und schwankende, unregelmäßige Arbeitszeitverhältnisse. Die klassischen Arbeitszeitmodelle ermöglichen auf der anderen Seite einen zeitlich klar strukturierten Arbeitsalltag, der durch die regelmäßigen Arbeitszeiten geprägt ist. Dies bietet sowohl dem Unternehmen, als auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stabile, planbare Bedingungen.

Die aus den unterschiedlichen Arbeitszeiten entstehenden Strukturen am Arbeitsplatz lassen unterschiedliches Kommunikationsverhalten der Beschäftigten vermuten. Aufgabenverteilung, Aufgabenkontrolle, aber auch das Projektarbeiten und das Arbeiten in Teams stellen hier sehr hohe Anforderungen an die Mitarbeiterkommunikation. Wie kommunizieren Kolleginnen und Kollegen in Gleitzeit, die sich nur selten im Büro sehen? Wie übermitteln Führungskräfte Aufgaben an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vorrangig im Home-Office arbeiten und wie korrespondieren diese wiederum ihre Ergebnisse von zu Hause an ihre Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen? Wie verhält sich die Kommunikation in Teams und welche organisatorischen Aufgaben sind für die Mitarbeiterführung erforderlich? Vor diesen Fragen und Problemen stehen Unternehmen, die die Work-Life-Balance in ihrer Unternehmensstruktur integriert haben. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, ob die klassischen Arbeitszeitverhältnisse weniger Probleme bei der Mitarbeiterkommunikation aufweisen. Bei dem gegenwärtigen Stand der Forschung ist es aber noch offen, ob die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterkommunikation mehr beeinflussen als die klassischen Modelle, da die Unterschiede hinsichtlich der kommunikativen Abläufe im Unternehmen noch weitgehend unerforscht sind. Aus diesem Grund stellt sich die Frage, inwieweit Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen gegenüber klassischen

Modellen beeinflussen. Damit ergibt sich für diese Untersuchung die erste Forschungsfrage:

**FF 1**

*Wie beeinflussen Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterkommunikation innerhalb eines Unternehmens gegenüber den klassischen Arbeitszeitmodellen?*

Das Ergebnis der oben angesprochenen Studie von Nord et al. zum Thema Work-Life Balance lässt vermuten, dass es durch die Arbeitszeitflexibilisierung, die durch die neuen Modelle des Work-Life-Balance Konzepts in vielen Unternehmen entstehen, weniger Möglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, sich untereinander auszutauschen (Vgl. Nord et al. 2002: 228). Die flexiblen Arbeitszeiten verkürzen die gemeinsame Arbeitszeit mit Kolleginnen und Kollegen. Anzunehmen ist daher eine Reduktion der horizontalen Mitarbeiterkommunikation. Daher ergibt sich als mögliche Annahme für die gestellte Forschungsfrage die folgende Hypothese 1:

**H 1**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen gibt es weniger horizontale Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Darüber hinaus weisen Morganson et al. in ihrer Untersuchung darauf hin, dass das Thema Work-Life-Balance hinsichtlich weiterer zukünftiger Forschungen in Bezug auf Mitarbeiterführung, Leistungsziele, Kontrolle von Aufgaben und Kommunikationspraktiken untersucht werden muss. Sie zeigen, dass verschiedene Arbeitsplätze Auswirkungen auf diese Faktoren haben können, da der kommunikative Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Organisationsstruktur des Unternehmens gebunden ist. (Vgl. Morganson et al. 2010: 589). Daher lässt sich vermuten, dass die flexiblen Gegebenheiten bei Work-Life-Balance Modellen die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschweren und die kommunikativen Abläufe anders strukturiert werden müssen als bei Normalarbeitszeitverhältnissen. Aus diesem Grund stellt sich die Annahme, dass auch die vertikale Mitarbeiterkommunikation von den Strukturen der Arbeitszeitmodelle beeinflusst wird und sich vom organisatorischen Ablauf des Arbeitsalltags ändert. Daher ergibt sich die zweite Hypothese zur gestellten Forschungsfrage:

## **H 2**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen stehen organisatorische Themen mehr im Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Die durch die verschiedenen Arbeitszeiten bedingten Strukturen im Unternehmen ergeben auch Herausforderungen aus Sicht der Unternehmenskommunikation. Diese steht vor der Aufgabe sämtliche Bereiche im Unternehmen zu integrieren. Dabei spielen die internen Bezugsgruppen bei der integrierten Unternehmenskommunikation sowohl nach Bruhn, wie auch nach Zerfaß eine bedeutende Rolle. Die interne Kommunikation fördert die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Unternehmensziele und -visionen. Das Ziel ist dabei in erster Linie der Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Identifikation und Integration dieser mit dem Unternehmen. Dabei sollte die Zielgruppe der Beschäftigten differenziert betrachtet werden, damit die verschiedenen Bedürfnisse von Seiten der gesteuerten Kommunikation berücksichtigt werden können. Aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten der Work-Life-Balance Mitarbeitergruppen, stellt sich die Frage, inwieweit die interne Kommunikation die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht im Normalarbeitszeitverhältnissen beschäftigt sind, erreichen kann, um eine gut funktionierende Mitarbeiteridentifikation zu ermöglichen, aber auch den Dialog zu unterstützen. Beispielsweise reichen wöchentliche Bekanntgaben von Seiten der Geschäftsführerinnen und -führer, die normalerweise jeden Montag um 10 Uhr mit dem gesamten Kollegium erfolgen, nicht mehr aus, um alle Beschäftigten zu erreichen, wenn diese zum Beispiel von zu Hause aus arbeiten. Eine Antwort auf diese beispielhafte Problemstellung lässt sich in den bisherigen wissenschaftliche Untersuchungen nicht finden. Aus diesem Grund stellt sich in dieser Arbeit die zweite Forschungsfrage:

## **FF 2**

*Welche Herausforderungen entstehen für die Mitarbeiterführung durch die interne Kommunikation bei einem Einsatz von Work-Life-Balance Modellen im Gegensatz zu klassischen Arbeitszeitmodellen?*

Die Untersuchung von De Cieri et al. zu möglichen Barrieren und Schwachstellen bei der Integration von Work-Life-Balance Konzepten weist darauf hin, dass die internen

Organisationsprozesse kritisch betrachtet werden müssen und ein wichtiger Untersuchungsgegenstand dabei die mangelhafte Kommunikation ist. Nach der Implementierung der Work-Life-Balance Maßnahmen fehlt häufig die Unterstützung für die Maßnahmen, aber auch eine umfangreiche Kommunikationspolitik für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die Kolleginnen und Kollegen, die in klassischen Arbeitszeitmodellen tätig sind (Vgl. De Cieri et al. 2005: 10). Demzufolge ist zu vermuten, dass die interne Kommunikation mehr auf die flexiblen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen muss. Daraus ergibt sich für diese Arbeit eine dritte Hypothese, die die Annahme auf die zweite Forschungsfrage bildet:

### **H3**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen muss die interne Kommunikation bei der Informationsweitergabe mehr auf die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Alles im Allem ist das Forschungsinteresse in dieser Arbeit der Vergleich der Mitarbeiterkommunikation zwischen Unternehmen mit praktizierendem Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen und Unternehmen mit klassischem Arbeitszeitmodell sowie die Betrachtung der daraus resultierenden Anforderungen an die interne Kommunikation. Dieses Ziel der Arbeit soll mithilfe der empirischen Untersuchung erfüllt werden. Im Folgenden wird die methodische Vorgehensweise erläutert. Die Operationalisierung der genannten Hypothesen ist im Anhang dargestellt.

## **8. Empirische Untersuchung**

Das folgende Kapitel setzt sich intensiv mit der methodischen Herangehensweise dieser Magisterarbeit auseinander. Im Fokus stehen neben der Begründung der Methodenwahl, der Untersuchungsgegenstand und die Beschreibung der Datenerhebung. Außerdem wird die Auswertungsmethode vorgestellt und die Datenaufbereitung erläutert.

### **8.1 Begründung der Methodenwahl**

Um die soziale Wirklichkeit systematisch zu analysieren stehen vier methodische Zugänge zur Verfügung: die Inhaltsanalyse, das Experiment, die Beobachtung und die Befragung. Die Inhaltsanalyse ist als Erhebungsinstrument für diese Forschungsarbeit ungeeignet, da sie lediglich die Produkte menschlicher Tätigkeit analysiert. Bei der Kommunikation im Unternehmen handelt es sich jedoch um menschliches Verhalten. Aus diesem Grund eignen sich die anderen drei methodischen Herangehensweisen besser als Erhebungsinstrument. Da das Experiment jedoch ein Verhalten in einer bestimmten Situation untersucht und somit das Problem entfernt von der Realität im Unternehmen betrachtet, ist auch dieser Zugang ungeeignet. Die Beobachtung auf der anderen Seite, ist in der Lage die Kommunikation im Unternehmen zu betrachten, kann jedoch nicht untersuchen, inwiefern die Arbeitszeitmodelle den Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen und welche Veränderungen durch flexible Arbeitszeiten möglich sind. Dafür müssen die Einstellungen und Meinungen der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhoben werden. Sie müssen ihre persönlichen Erfahrungen preisgeben (Vgl. Atteslander 2006: 48f). Aus dieser Argumentation heraus bildet die Befragung den bestmöglichen methodischen Zugang, um die Hypothesen zu prüfen und somit die Forschungsfragen zu beantworten. Für die methodische Vorgehensweise ist folglich eine Befragung vorgesehen, die die Einstellungen und Meinungen der im Unternehmen beschäftigten Personen erfassen soll, um das bereits geschilderte Problem zu erklären.

In der Wissenschaft werden die Work-Life-Balance Modelle derzeit vorrangig aus der Perspektive der Personalpolitik, der Ökonomie, der Psychologie und der Soziologie sowie

der Gesundheitswissenschaft und der Genderforschung untersucht. Im Fokus steht neben gesundheitlichen und ökonomischen Aspekten vor allem das Thema Arbeitszufriedenheit. Work-Life-Balance Modelle wurden aus Sicht der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive bisher nur gering untersucht. Lediglich im Zuge der CSR-Ansätze wurden Imageveränderungen der Unternehmen bezogen auf die externe Kommunikation betrachtet. Hier spielt vor allem das verantwortungsgeleitete Handeln gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Inwieweit Arbeitszeitmodelle die innerbetriebliche Kommunikation beeinflussen ist aber derzeit aus der wissenschaftlichen Perspektive noch unklar. Da es bisher keine eindeutigen Ergebnisse gibt, scheint eine qualitative methodische Vorgehensweise der Befragung zu diesem Zeitpunkt als Beantwortung der gestellten Forschungsfragen sinnvoll.

Die Erstellung der Hypothesen im vorigen Kapitel hat gezeigt, dass es in dieser Forschungsarbeit drei Hauptuntersuchungsthemen gibt: die horizontale Mitarbeiterkommunikation, die vertikale Mitarbeiterkommunikation und die Aufgaben der internen Kommunikation. Abgeleitet aus dieser Erkenntnis ergeben sich auf Seiten der Unternehmen drei Gruppen von Adressaten die für eine Befragung wichtig sind. Für die Untersuchung der horizontalen Mitarbeiterkommunikation müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt werden. Für die Hypothesenprüfung hinsichtlich der vertikalen Mitarbeiterkommunikation müssen sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Führungspositionen befragt werden. Abschließend müssen für die Erarbeitung der Herausforderungen für die interne Kommunikation Personen aus den Kommunikationsabteilungen bzw. Personen die die Funktion der internen Kommunikationsarbeit erfüllen, wie Betriebsräte befragt werden. Es zeigt sich somit, dass eine einheitliche, standardisierte Befragung aller Beteiligten im Unternehmen nicht sinnvoll erscheint, sondern sich die Befragung problemzentriert in Anlehnung an die unterschiedlichen Positionen im Unternehmen anbietet. Daher bestätigt sich die Vermutung, dass eine qualitative methodische Herangehensweise besser geeignet ist als eine quantitative Vorgehensweise, obwohl der gesamte Forschungsablauf quantitativ und somit hypothesenprüfend aufgebaut ist.

Eine mögliche problemzentrierte Befragungsmethode stellt das teilstrukturierte Leitfadenterview dar. Dieses bietet die Möglichkeit sich im Detail mit dem vorgefundenen Problem der Betroffenen auseinanderzusetzen und die Meinungen und Einstellungen zu erheben. Darüber hinaus lässt es auch Freiraum sich im Gespräch ergebenen Themen zuzuwenden

(Vgl. ebd.: 125). Somit kann die Untersuchung sehr zielgerichtet nach den Variablen der Hypothesen ausgerichtet werden und dennoch eine qualitative Vorgehensweise ermöglichen. Folglich wird das teilstrukturierte, Leitfadeninterview als Erhebungsmethode für diese Forschungsarbeit festgelegt. Aufgrund der oben beschriebenen Tatsache, dass es hinsichtlich der Hypothesen drei unterschiedliche Gruppen von Adressaten gibt, werden diese im folgenden Kapitel im Detail erläutert.

## **8.2 Methodische Herangehensweise**

Dieses Unterkapitel umfasst sowohl die Darstellung des Untersuchungsgegenstands, als auch die Beschreibung der Datenerhebung. Fokussiert wird dabei zusätzlich der Aufbau der Interviewleitfäden.

### *8.2.1 Untersuchungsgegenstand*

Als Untersuchungsgegenstand für diese Arbeit wurden vier Unternehmen herangezogen. In Anlehnung an das Forschungsinteresse unterscheiden sich diese Unternehmen in erster Linie durch die verwendeten Arbeitszeitmodelle, welches auch die Auswahl der Unternehmen charakterisierte. So sind bei zwei Unternehmen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Normalarbeitszeitverhältnis tätig. Diese Unternehmen sind vorrangig durch das klassische Arbeitszeitmodell strukturiert. Dem gegenüber stehen zwei Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Arbeitszeiten und Modelle des Work-Life-Balance Konzepts ermöglichen. Anzumerken ist hier, dass in diesen Unternehmen nicht alle Beschäftigten Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle verwenden, sondern jeweils nur ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die flexible Gestaltung der Arbeit nutzen.

Bei der Suche nach potentiellen Unternehmen für die empirische Untersuchung, zeigten sich verschiedene Probleme. Auf der einen Seite klagten vielen angeschriebene Unternehmen über die fehlende Zeit wissenschaftliche Projekte zu unterstützen. Auf der anderen Seite wurde die Mitarbeiterkommunikation in vielen Unternehmen als intimes Thema wahrgenommen. Einige Unternehmen schreckten davor zurück dieses Thema bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzustoßen. Beispielsweise berichtete ein

Mitarbeiter aus der Personalabteilung eines angeschriebenen Unternehmens, dass es bei ihnen häufiger Kommunikationsprobleme gäbe und er dadurch vermutet, dass der Geschäftsführer mit der Teilnahme bei der Untersuchung nicht einverstanden wäre. Außerdem war es für die teilnehmenden Unternehmen von großer Bedeutung, dass unternehmensinterne Angelegenheiten oder Probleme nicht öffentlich publiziert wurden. Aus diesem Grund wurde das Forschungsdesign schließlich so strukturiert, dass sowohl die Unternehmen, sowie auch die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer anonym behandelt wurden. Dadurch war es auf der einen Seite für die Unternehmen leichter, die Teilnahme zuzusagen und auf der anderen Seite ermöglichte die Anonymität auch den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer einen offenen Umgang mit ihren Erfahrungen zum Thema Mitarbeiterkommunikation und interne Kommunikation. So wurden unter anderem auch die genannten Namen von Kolleginnen und Kollegen mit den Kürzeln dargestellt, damit die Anonymität gewährleistet bleibt.

Aufgrund der genannten Schwierigkeiten, konnte das im Forschungskonzept aufgestellte Ziel, dass alle teilnehmenden Unternehmen derselben Branche angehören, nicht erreicht werden. Im Fokus stehen die verschiedenen Arbeitszeitmodelle. Aus diesem Grund mussten diese auch als wichtigstes Merkmal bei der Wahl der Unternehmen im Vordergrund stehen. Dennoch wurden in jedem Unternehmen Personen befragt, die im Rahmen von Bürotätigkeiten arbeiten. Im Folgenden werden die teilnehmenden Unternehmen kurz in anonymisierter Form vorgestellt.

### ***Unternehmen A***

Das *Unternehmen A* ist ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Maschinenbau. Das Unternehmen hat zwei Produktionsstandorte in Deutschland und sechs Vertriebsgesellschaften weltweit. Für die Untersuchung wurde der Produktionsstandort in Nordrhein-Westfalen besucht. In Deutschland sind derzeit 520 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, je die Hälfte bei den jeweiligen Standort. Die Beschäftigten, die im Büro tätig sind, arbeiten im Normalarbeitszeitverhältnis in einer 40-Stunden-Woche und dürfen innerhalb der Gleitzeit zwischen 7:00 Uhr und 9:00 Uhr von montags bis freitags ins Büro kommen. Somit sind die Beschäftigten in einem klassischen Arbeitszeitmodell tätig.

### ***Unternehmen B***

Das *Unternehmen B* ist ein mittelständisches Familienunternehmen, welches ebenfalls im Maschinenbau tätig ist. Das Unternehmen hat Ihren Hauptsitz in Deutschland und drei Tochtergesellschaften in Frankreich. Derzeit sind 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hauptsitz in Deutschland beschäftigt, der für diese Untersuchung besucht wurde. Die im Büro tätigen Beschäftigten, haben laut Tarifvertrag eine 35-Stunden-Woche. Mit einer Kernarbeitszeit von 8:00 Uhr bis 15:45 Uhr, in der alle Beschäftigten vor Ort sein müssen, zählt das *Unternehmen B* zusätzlich zu den klassischen Arbeitszeitmodellen.

### ***Unternehmen C***

Das *Unternehmen C*, welches als Automobilzulieferer tätig ist, ist ein amerikanisches Unternehmen mit elf Produktionsstandorten weltweit. Der Standort in Deutschland, welcher im Rahmen dieser Untersuchung besucht wurde, beschäftigt derzeit zwischen 280 und 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einige diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind in individuellen Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen angestellt, wie beispielsweise Interviewteilnehmer C4, der derzeit nur anderthalb Tage der Woche im Büro tätig ist und nebenbei studiert. Das *Unternehmen C* vertritt somit das Beispiel eines Unternehmens mit Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen.

### ***Unternehmen D***

Das *Unternehmen D* ist ein Zeitschriftenverlag mit Hauptsitz in Deutschland und Tochtergesellschaften in Europa. Insgesamt sind rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im In- und Ausland im *Unternehmen D* tätig. Für diese Untersuchung wurde eine eigenständige Redaktion besucht, die für die Produktion einer Zeitschrift des Verlags verantwortlich ist und als eigenständiger Bereich gilt. In der Redaktion sind 21 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tätig. Ein Teil dieser Beschäftigten arbeiten in einem Work-Life-Balance Arbeitszeitmodell, bei dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwei Tage im Büro verbringen und drei Tage von zu Hause aus arbeiten.

Wie bereits erläutert ergeben sich in Anlehnung an die Hypothesen in jedem Unternehmen drei Gruppen von Untersuchungspersonen, die für die Prüfung der Hypothesen zentral im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

Die erste Gruppe stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Sie nehmen im Unternehmen keine Führungsposition ein. Je nach teilnehmendem Unternehmen arbeiten sie in einem klassischen Arbeitszeitmodell oder in einem Work-Life-Balance Modell.

Die zweite Befragtengruppe bilden Führungskräfte. Bei Ihnen steht nicht im Vordergrund, ob sie selbst in einem Work-Life-Balance-Modell tätig sind, sondern viel mehr ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die dritte Gruppe von Untersuchungspersonen bilden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kommunikationsabteilungen. Leider gab es in keinem der teilnehmenden Unternehmen eigene Kommunikationsabteilungen. Bei dieser Größe von Unternehmen, übernehmen häufig die Betriebsräte die Aufgabe der internen Kommunikation. Diese Information wurde auch von den Geschäftsführern der teilnehmenden Unternehmen bestätigt. Aus diesem Grund wurden stattdessen Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Betriebsräten geführt.

Die insgesamt zwölf Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer, fünf weibliche und sieben männliche Personen, sind im Alter zwischen 25 und 66 Jahren. Das Durchschnittsalter der Untersuchungspersonen liegt bei 45,5 Jahren. Die Positionen in den Unternehmen variieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Büro über Abteilungsleiterinnen und -leiter bis zu einem Geschäftsführer.

### 8.2.2 Erhebungsmethode

Wie bereits bei der Begründung der Methodenwahl erläutert, stellt das Leitfadenterview eine geeignete Erhebungsmethode für diese Arbeit dar. Die Durchführung eines Leitfadenterviews verfolgt das klare Ziel Informationen zu generieren und die persönliche Sichtweise der befragten Person zu erfahren (Vgl. Berger 2000: 112). Dabei sollte jedoch nicht der Vergleich der verschiedenen Antworten auf dieselbe Frage im Vordergrund stehen, „*sondern es geht darum, bestimmte Sachverhalte und Problemsichten in ihrem situativen Kontext und ihrem Sinnzusammenhang zu verstehen bzw. zu rekonstruieren*“ (Przyborski, Wohlrab-Sahr 2010: 143).

Bei einem teilstrukturierten Interview wird das Interview vorbereitet, indem vorformulierte Fragen gebildet werden und als Leitfaden im Gespräch verwendet werden. Vor allem bei mündlichen Leitfadenterviews haben die Interviewerin oder der Interviewer dadurch direkten Einfluss auf den Gesprächsverlauf. Dieser Verzerrungsfaktor kann als Nachteil

gesehen werden, übernimmt aber auf der anderen Seite auch eine Kontrollfunktion (Vgl. Atteslander 2010: 134,142). Als Vorteil zeigen sich bei der offenen Gestaltung der Interviewsituationen die Sichtweisen und Probleme der Befragten besser als bei standardisierten Befragungstechniken (Vgl. Flick 1996: 94). Aus diesem Grund ist es wichtig, Problemerkäuterungen, die für die Befragten relevant erscheinen, aber ursprünglich nicht im Leitfaden vorgesehen waren, gewähren zu lassen. So kann sich auch ein Themenspektrum ergeben, welches in der theoretischen Erarbeitung des Gegenstands nicht zu finden war (Vgl. Przyborski, Wohlrab-Sahr 2010: 142f).

Diese themenzentrierte Interviewmethode muss demnach flexibel verwendet werden. Dennoch ist ein systematischer Aufbau sehr wichtig. Der Leitfaden sollte in thematische Blöcke unterteilt werden, wobei jeder Block mit einer allgemeinen Frage beginnt und zum Ende spezifischer wird (Vgl. ebd.: 144). Das Interview sollte daher immer in einer bestimmten Reihenfolge erfolgen. Nach allgemeinen Einstiegsfragen, sogenannten Sondierungsfragen, werden Leitfadenfragen gestellt. Sie sind die Schlüsselfragen, die nach den thematischen Blöcken ausgerichtet sind und somit die Struktur aufzeigen. Zusätzlich können spontan formulierte Ad-hoc-Fragen gestellt werden, mit denen Antworten hinterfragt werden oder angesprochene Themen vertieft werden können. Durch diese Teilstrukturierung sollen sich ähnliche Interviews ergeben, die im Anschluss vergleichbar sind (Vgl. Mayring 1999: 52f).

Weitere wichtige Informationen über die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer, wie beispielsweise die soziodemographischen Daten, lassen sich in einem zusätzlichen schriftlichen Fragebogen generieren, der zu Beginn oder am Ende des Interviews ausgefüllt werden sollte (Vgl. Flick 1996: 107).

Das Ziel dieser empirischen Untersuchung ist es, die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Variablen der Hypothesen in den Fokus der Interviews rücken. Dies kann mithilfe eines Leitfadens ermöglicht werden. Wie bereits eingehend beschrieben, stehen verschiedene Gruppen von Untersuchungspersonen im Vordergrund. Sie erleben die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln und beschreiben somit das kommunikative Verhalten im Unternehmen aus unterschiedlichen Sichtweisen. Diese müssen am Ende, wie Aglaja Przyborski und Monika Wohlrab-Sahr erläutern, in ihrem situativen Kontext verstanden werden (Vgl. Przyborski, Wohlrab-Sahr 2010: 143). Dafür müssen die Interviewleitfäden an die Zielgruppe der Befragung und an die Variablen der Hypothesen angepasst werden.

Aus diesem Grund wurden im Rahmen dieser Untersuchung drei Interviewleitfäden entwickelt, die sich an die verschiedenen Hypothesen und an die jeweiligen Gruppen von Untersuchungspersonen orientieren. Ausgangspunkt bei der Erstellung der Interviewleitfäden bildet die Operationalisierung der Hypothesen, die im Anhang nachzulesen ist. Aus jeder Variable bildet sich ein thematischer Block im Leitfaden, der auf die Bedürfnisse und Sichtweisen der Untersuchungspersonen angepasst wurde.

**Tab. 6** Übersicht der Interviewleitfäden

Hypothese	Untersuchungspersonen	thematische Blöcke im Leitfaden
<b>H 1</b>	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitmodelle</li> <li>- horizontale Mitarbeiterkommunikation</li> <li>- vertikale Mitarbeiterkommunikation</li> </ul>
<b>H 2</b>	Führungspositionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitmodelle</li> <li>- vertikale Mitarbeiterkommunikation</li> </ul>
<b>H 3</b>	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der internen Kommunikation bzw. der Betriebsräte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitszeitmodelle</li> <li>- Informationsweitergabe der internen Kommunikation</li> </ul>

(Quelle: eigene Darstellung)

Es ergeben sich somit für jede Hypothese abgewandelte Interviews. Der erste Interviewleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht sich auf die Variablen von Hypothese 1 und 2. Der zweite Interviewleitfaden für Führungskräfte bezieht sich auf die Variablen von Hypothese 2. Der dritte Interviewleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die interne Kommunikation verantwortlich sind, ist auf die Variablen von Hypothese 3 ausgerichtet.

Der Pretest der Interviewleitfäden, der eine Woche vor Beginn der Erhebung mit zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines unabhängigen Unternehmens, welches nicht an der weiteren Untersuchung teilnahm, durchgeführt wurde, zeigte, dass einige Fragen zu unkonkret formuliert waren und der Gesprächsfluss dadurch gestört wurde. Daher wurden diese Fragen überarbeitet und umformuliert. Außerdem konnte die thematische Reihenfolge verbessert werden. Um bei den Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle verwenden, noch mehr in die

Tiefe zu gehen, wurden weitere spezifisch, angepasste Fragen für sie hinzugefügt. Darüber hinaus wurde der thematische Block „vertikale Mitarbeiterkommunikation“ durch Fragen zum allgemeinen Arbeitsalltag ergänzt. Der Pretest zeigte des Weiteren, dass der Interviewleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für die interne Kommunikation verantwortlich sind, aufgrund der teilnehmenden Untersuchungspersonen an die Betriebsräte angepasst werden musste.

Die vollständigen Interviewleitfäden, die im Rahmen der Untersuchung verwendet wurden, befinden sich im Anhang. Anzumerken ist, dass die Leitfäden in der Interviewsituation flexibel verwendet wurden und es dadurch zu Unterschieden bei den Gesprächen gekommen ist. Die soziodemographischen Daten der Untersuchungspersonen wurden mittels eines kurzen schriftlichen Fragebogens erhoben, der ebenfalls im Anhang nachzulesen ist. Aufgrund der Tatsache, dass die Untersuchung mit deutschen Unternehmen durchgeführt wurde, wurden die Fragen hinsichtlich der Schulbildung und Ausbildung an das deutsche Schul- und Bildungssystem angepasst.

### *8.2.3 Datenerhebung*

Die im Folgenden beschriebene Datenerhebung konzentriert sich auf die Bedingungen, bei denen das Material für diese Untersuchung generiert wurde.

Die Erhebung erfolgte zwischen dem 27. November und dem 9. Dezember 2013. Im Vorfeld wurde mit je einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter des Unternehmens kommuniziert und die Interviewtermine vereinbart. Diese fanden, bis auf im *Unternehmen C*, immer an einem Tag statt. Im *Unternehmen C* mussten die Termine aufgeteilt werden, weil die Führungskraft nur am späten Nachmittag Zeit für einen Termin hatte und eine Mitarbeiterin in Teilzeit, dagegen nur am Vormittag. Hier zeigte sich bereits, dass die Arbeitszeiten Auswirkung auf die gemeinsame Termingestaltung im Unternehmen haben kann.

Die Interviews wurden in Einzelgesprächen im jeweiligen Unternehmen durchgeführt und mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Lediglich Interviewteilnehmer *C4* war mit der Aufnahme des Gesprächs nicht einverstanden. Als Gründe nannte er dafür, dass er nicht wolle, dass unternehmensintime Information aus dem Gespräch festgehalten werden und dass mit einer Tonaufzeichnung seine Anonymität nicht gewährleistet wäre. Dennoch war

er mit einem Gesprächsprotokoll einverstanden. Dieses befindet sich im Anhang bei den Transkripten und wurde in Anlehnung an das Gespräch sehr detailliert zusammengetragen. Um eine schnelle Identifikation der Untersuchungspersonen zu ermöglichen, wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht mit einer numerischen Identifikationsnummer gekennzeichnet, sondern es wurde eine Verknüpfung aus dem Buchstaben des Unternehmens und Nummer gewählt, wie beispielsweise *A1*, welche die erste Untersuchungsperson aus *Unternehmen A* ist. Damit kann der Bezug zum jeweiligen Unternehmen sehr schnell geschlossen werden.

Die Dauer der Interviews variierte zwischen einer Länge von 8 und 39 Minuten sehr stark. Beispielsweise antwortete Interviewteilnehmer *C3* nur kurz und knapp auf die Antworten, während beispielsweise die Untersuchungspersonen *A1* und *D1* sehr detaillierte Antworten schilderten und sich bei diesen Interviews auch eher eine Gesprächs- als eine Interviewsituation ergab. Je nachdem, wie sich die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer vor dem Gespräch vorstellten, wurde das Gespräch in gesiezter oder geduzter Form durchgeführt.

Die größten Schwierigkeiten zeigten sich im *Unternehmen D*. Zunächst rückte das Unternehmen aufgrund seiner besonderen Work-Life-Balance Modelle immer mehr in den Fokus des Forschungsinteresses. Die Aufteilung zwischen den Arbeitszeiten im Büro und zu Hause wurde in diesem Unternehmen von mehreren Arbeitnehmerinnen und -nehmern bereits über Jahre in den Arbeitsalltag integriert. Somit gibt es bereits Erfahrungswerte, die für diese Untersuchung von großer Bedeutung sind. Die Chefredakteurin stimmte der Untersuchung zu, entschied sich jedoch aus terminlichen Gründen, selbst kein Interview zu geben. Da es in der Redaktion, die für diese Untersuchung im Mittelpunkt steht, nur sehr flache Hierarchien gibt, gab es leider keine andere Führungsposition, die stattdessen hätte befragt werden können. Den Vorschlag der Chefredakteurin, einen Termin für das kommende Jahr zu planen, musste jedoch abgesagt werden, da dies mit der Fertigstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Aufgrund der Tatsache, dass der Themenkomplex der Hypothese 2 auch von den Interviewleitfäden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgedeckt wird, wurde entschieden, dennoch das *Unternehmen D* als Untersuchungsgegenstand beizubehalten. Am Tag der Untersuchung zeigte sich jedoch noch ein weiteres Problem. Leider konnte die Person aus der Presseabteilung des *Unternehmens D* nicht an einem Interview teilnehmen, da sie erkrankte. Da es leider keine weitere zur Verfügung stehende Person gab und der Interviewtermin aufgrund der weiten

Anreise nicht wiederholt werden konnte sowie ein Telefoninterview der von Seiten der Untersuchungsperson nicht erwünscht war, konnte leider keine Person aus der Presseabteilung bezüglich der Hypothese 3 befragt werden. Spontan wurden die Must-Have-Fragen zur Hypothese 3 in abgewandelter Form an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt. Rückblickend wurde dennoch entschieden, das *Unternehmen D* als Untersuchungsgegenstand weiterhin in der empirischen Untersuchung zu belassen und nicht ein weiteres Unternehmen zu befragen. Die Gründe dafür hingen auf der einen Seite an dem hohen Zeitaufwand, ein weiteres Unternehmen zu kontaktieren und auf der anderen Seite an der bereits angesprochenen Qualität, die das Unternehmen D mit seinen besonderen Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen für diese Untersuchung darstellt.

Vorgehensehen war es in jedem Unternehmen jeweils eine Person der oben angesprochenen drei Zielgruppen zu befragen. Aufgrund der genannten Schwierigkeiten wurden letztlich, wie geplant zwölf Interviews durchgeführt, jedoch variierten die Zielgruppen. Insgesamt wurden sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, drei Führungskräfte sowie drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Betriebsräten befragt.

Die im Rahmen der Interviews erhobenen Daten wurden mittels einer Transkription aufgearbeitet. Die Vorgehensweise der Transkription wurde in Anlehnung an Mayring durchgeführt (Vgl. Mayring 2010: 55). Aufgrund einer inhaltsorientierten Auswertung der Interviews, wurde bei der Transkription lediglich der wörtliche Text erhoben. Zu Beginn jedes Transkripts werden die soziodemographischen Daten der Untersuchungspersonen vorgestellt.

Zusätzlich wurde nach Mayring auch auf die detaillierten Zeitangaben verzichtet. Aus diesem Grund wurden Zahlen in die Transkription eingefügt, damit die Orientierung bei der Analyse weiterhin möglich ist. Um die Anonymisierung der Interviewsituation weiterhin zu gewährleisten, mussten bei der Transkription der Interviews einige Besonderheiten beachtet werden. So wurden Namen von Kolleginnen und Kollegen mit einem Kürzel dargestellt oder genannte Orte weggelassen. Außerdem wurden detaillierte Beschreibungen über die Historie eines Unternehmens oder Details von Produkten nicht abgebildet, da dies ebenfalls die Anonymität gefährden würde.

### **8.3 Auswertungsmethode**

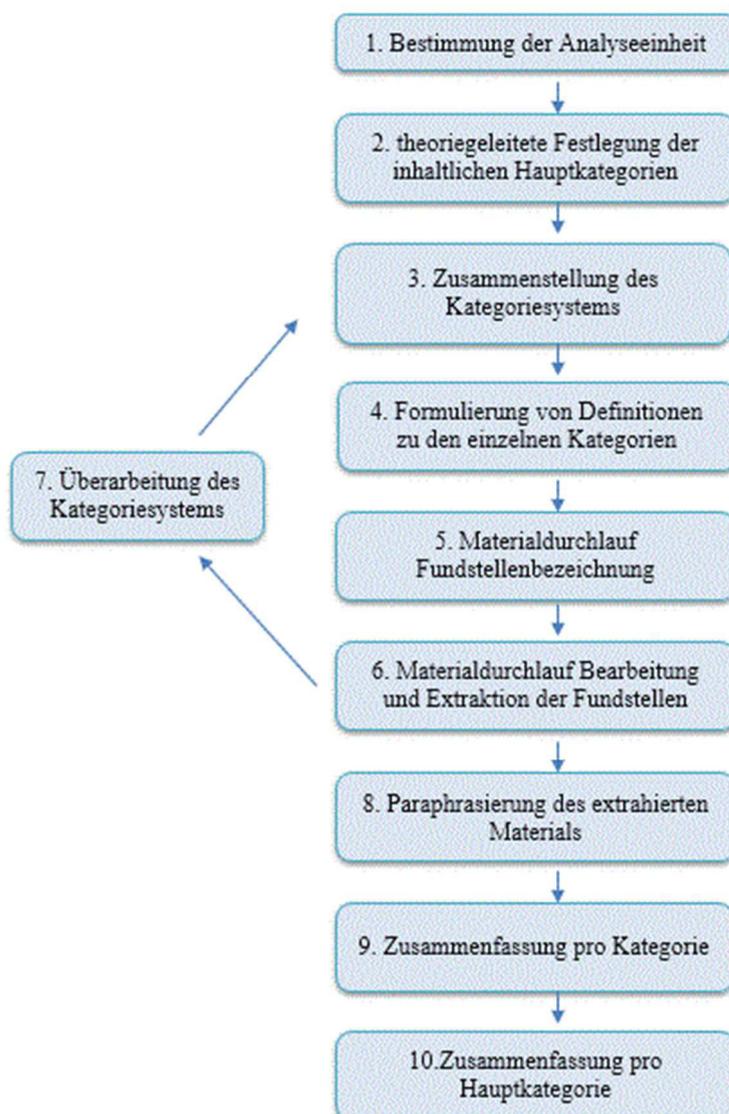
Für die Analyse der erhobenen Daten ist es wichtig, dass sich die Auswertungsmethode sowohl an der Fragestellung, als auch an der methodischen Vorgehensweise der Untersuchung orientiert. Im Folgenden wird erläutert, warum die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring die passende Auswertungsmethode ist und wie diese auf die vorliegende Arbeit projiziert werden kann.

Laut Peter Atteslander ist das Ziel einer Inhaltsanalyse nicht nur die Auswertung des eigentlichen Textinhaltes, sondern die Bildung von Zusammenhängen im Material und somit die Erschließung der sozialen Wirklichkeit (Vgl. Atteslander 2010: 196). Den qualitativen Verfahren wird aufgrund der interpretativen Vorgehensweise häufig mangelnde Objektivität und Repräsentativität vorgeworfen. Dennoch werden sie in der Sozialwissenschaft häufig verwendet, da sie im Gegensatz zu den quantitativen Ansätzen die Erschließung des gesamten Bedeutungsinhalts ermöglichen und nicht nur der Hypothesenprüfung dienen (Vgl. ebd.: 198). Um die Objektivität auch bei qualitativen Analysen zu garantieren, ist es wichtig, dass die Inhaltsanalyse nach einer systematischen Interpretation verläuft. Für Philipp Mayring ist es daher wichtig, die Auswertung nach klaren Analyseschritten und -regeln durchzuführen, damit eine objektive qualitativ-orientierte Textanalyse durchgeführt werden kann. Ein weiteres positives Merkmal bei der qualitativen Herangehensweise ist, dass das Material in seinem Kommunikationszusammenhang verstanden wird und dadurch die Interpretation innerhalb des Kontextes stattfinden kann (Vgl. Mayring 2010: 48). Für diese Arbeit bedeutet es, dass die Auswirkungen der Arbeitszeiten auf den Arbeitsalltag sichtbar werden, indem die Zusammenhänge zwischen den Arbeitszeitmodellen und der Mitarbeiterkommunikation sowie der internen Kommunikation aus den Interviews herausgefiltert werden können und im Kontext der jeweiligen Begebenheiten im Unternehmen interpretiert werden können. Bei der Inhaltsanalyse nach Mayring spielt die Verknüpfung zwischen den theoretischen Grundlagen und dem vorliegenden Material eine wichtige Rolle (Vgl. ebd.: 49). Dies bietet den Vorteil, im Detail auf die einzelnen Textbestandteile einzugehen und dabei sowohl die operationalisierten Variablen, als auch die individuellen Äußerungen der Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer zu berücksichtigen. Mayring differenziert daher drei Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Die Wahl der jeweiligen Analysetechnik ergibt sich dabei aus der

jeweiligen Forschungsfrage und aus dem erhobenen Material (Vgl. ebd.: 64f). Das Ziel der Strukturierung ist es, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (ebd.: 65). Die strukturierende Analysetechnik unterteilt sich zusätzlich in vier Analyseformen: die formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung (Vgl. ebd.: 66). Für diese Untersuchung wird der Ablauf der inhaltlichen Strukturierung gewählt.

Zusammenfassend ergibt sich somit für diese Untersuchung die Aufgabe bei der Kategoriebildung die Variablen der Hypothesen aufzugreifen und dabei zugleich die Inhalte des vorliegenden Materials herauszufiltern. Die inhaltsanalytische Technik der Strukturierung erfolgt in zehn Schritten, die in Abbildung 5 dargestellt sind.

**Abb. 5** Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse



(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010: 93, 99)

Die im ersten Schritt zu bestimmende Analyseeinheit bezieht sich auf die erhobenen Daten der Untersuchung. In dieser Untersuchung besteht die Analyseeinheit aus zwölf Transkripten der durchgeführten Interviews. Die Hauptkategorien, welche sich aus der theoriegeleiteten Fragestellung ableiten, bilden die abhängigen und unabhängigen Variablen der aufgestellten Hypothesen. Für diese Arbeit stehen folgenden Hauptkategorien im Vordergrund: Arbeitszeitmodelle, horizontale Mitarbeiterkommunikation, vertikale Mitarbeiterkommunikation sowie Informationsweitergabe der internen Kommunikation. Abgeleitet von den Hauptkategorien wird in den Arbeitsschritten drei bis sieben das Categoriesystem zusammengesetzt, welches im Anhang dargestellt ist. Dabei liegt der Fokus jedoch nicht nur auf den einzelnen Hauptkategorien, sondern auch auf jenen Textstellen, die bereits Hinweise auf den Zusammenhang der Hypothesen geben. Aus diesem Grund muss bei der Analyse auch die Vernetzung der Hauptkategorien beachten werden, welche die zweite Phase der Analyse umfasst.

In den letzten drei Arbeitsschritten steht schließlich die schriftliche Analyse im Vordergrund, die im folgenden Kapitel im Detail geschildert wird.

## 9. Analyse

Die Analyse der empirischen Untersuchung lässt sich inhaltlich in zwei Phasen unterteilen. Die erste Phase fokussiert die Analyse der einzelnen Hauptkategorien mit ihren Unterkategorien. In dieser Phase steht der Vergleich der Unternehmen noch nicht im Vordergrund, sondern die Gesamtheit aller Aussagen. In der zweiten Phase hingegen konzentriert sich die Analyse in erster Linie auf die Vernetzung der Hauptkategorien im Gesamtkontext. Das bedeutet, inwiefern die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle der Unternehmen Auswirkungen auf die Themenbereiche der horizontalen und vertikalen Mitarbeiterkommunikation und der Informationsweitergabe der internen Kommunikation haben. Dabei werden demnach die Aussagen von *Unternehmen A* und *B* den Aussagen von *Unternehmen C* und *D* gegenübergestellt.

### 9.1 Arbeitszeitmodelle

Die Hauptkategorie „Arbeitszeitmodelle“ umfasst die Aussagen der Untersuchungspersonen in Bezug auf die Arbeitszeiten und -orte sowie die Flexibilisierung dieser. Darüber hinaus erläutert der Themenkomplex die individuellen Meinungen bezüglich der Vor- und Nachteile des jeweiligen Arbeitszeitmodells.

Insgesamt äußerten sich neun Interviewteilerinnen und -teilnehmer hinsichtlich ihrer persönlichen und individuellen Arbeitszeitgestaltung sowie der Arbeitszeiten ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie der Vorgesetzten im Büro. Darüber hinaus beschrieben drei Untersuchungspersonen die Arbeitszeitgestaltung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Produktion der *Unternehmen A, B* und *C*. Da diese Arbeitszeitmodelle, wie beispielsweise der Schichtdienst, nicht im Vordergrund dieser Untersuchung steht, wurden diese Aussagen in der Analyse nicht berücksichtigt. Jedoch antworteten alle Interviewteilerinnen und -teilnehmer hinsichtlich der Vor- und Nachteile, die das verwendete Arbeitszeitmodell ihrer Meinung nach mit sich bringt.

Aufgrund der individuellen Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen, werden die angesprochenen Themenbereiche dieser Hauptkategorie nicht inhaltlich, sondern innerhalb des jeweiligen Unternehmens analysiert. Damit werden die Unterschiede zwischen den Unternehmen deutlich.

Im *Unternehmen A* beschrieben die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer *A1* und *A2* das gängige Arbeitszeitverhältnis von einer 40-Stunden-Woche zwischen Montag und Freitag. Die Gleitzeit, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einen Beginn der Arbeit zwischen 7:00 Uhr und 9:00 Uhr ermöglicht, wird jedoch von den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht genutzt. *A1* erläutert „bis auf wenige Ausnahmen sind 90 Prozent pünktlich um 7:00 Uhr. Die nutzen gar nicht, was sie haben.“ (*A1*: 6). Auch Interviewteilnehmerin *A2* bestätigt diese Aussage, indem sie erläutert, dass sie immer zwischen 7:00 Uhr und 7:30 Uhr beginnt und zwischen 16:00 Uhr und 16:15 Uhr, je nach Arbeitsaufwand, endet als Abteilungsleiter werden die Arbeitsstunden von *A1* nicht mehr gemessen, dennoch versucht er im idealen Fall eine regelmäßige Arbeitszeit von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr zu erreichen. Dabei bleibt er häufig im Winter länger als im Sommer. Im *Unternehmen A* ist der Arbeitsort auf die Büros vor Ort beschränkt. Lediglich zwei Ausnahmen der 238 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in dem Standort arbeiten derzeit von zu Hause aus. Dies ist aber im Allgemeinen nicht von der Geschäftsleitung gewünscht. *A2* beschreibt, dass sie und ihre Kolleginnen und Kollegen nur im Büro arbeiten. *A1* hingegen muss auch viele Geschäftsreisen unternehmen. Die Flexibilität, die im *Unternehmen A* durch die Gleitzeit ermöglicht wird, wird nur in Ausnahmefällen, wie Arztbesuchen oder persönlichen Terminen genutzt. Es wird keine Arbeit an den Wochenenden erledigt oder mit nach Hause genommen.

Insgesamt bewerten die Interviewpartnerinnen und -partner von *Unternehmen A* das Arbeitszeitmodell als sehr optimal, so erläutern *A1* und *A2*: „es gibt eigentlich nur Vorteile“ (*A2*: 12; *A1*: 8). Auch *A3* befürwortet die Gleitzeit, da diese aus seiner Sicht sowohl familiäre Angelegenheiten, wie auch die Bedürfnisse des Arbeitgebers und des Unternehmens berücksichtigt und somit ein geregeltes Arbeitszeitverhältnis gewährleistet.

Im *Unternehmen B* gilt für die Angestellten im Verwaltungsbereich die Kernarbeitszeit von 8:00 Uhr bis 15:45 Uhr von montags bis freitags. Als Grund für die kürzeren Arbeitszeiten erläutert *B1*, dass es sich bei ihnen im Unternehmen eine 35-Stunden-Woche handle, welche sich nach den Tarifen der deutschen Industriegesellschaft, der IG Metall, richtet. *B2* erklärt, dass mögliche Überstunden um die Kernarbeitszeit herum gelegt werden. „Wir versuchen sehr streng die Kernarbeitszeit einzuhalten. [...] Wenn man das zwischen 8:00 Uhr und 15:45 Uhr nicht schafft, dann muss man das halt drum herum legen, vorarbeiten oder länger arbeiten.“ (*B2*: 4, 6). Auf der anderen Seite erläuterte *B1*, dass er als

Geschäftsführer, nicht in den normalen Arbeitszeiten tätig sein kann. Aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes, arbeitet er im Regelfall zwischen 6:00 Uhr und 19:00 Uhr.

Den Arbeitsort im *Unternehmen B* bilden die Büros vor Ort. Lediglich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die auf Geschäftsreise sind, arbeiten gelegentlich außerhalb der Büroräume. Keiner der Angestellten arbeitet von zu Hause aus. Somit liegt den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein sehr geregeltes Arbeitszeitverhältnis vor, welches nur sehr eingeschränkte Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort ermöglicht. Die Interviewteilnehmerin *B2* und der Interviewteilnehmer *B3* äußerten sich sehr positiv gegenüber dem Arbeitszeitmodell. Sie sehen vor allem das frühe Arbeitsende am Nachmittag als Vorteil, so bleibt viel Zeit für die Freizeit und das „*ist natürlich schön für junge Familien*“ (*B3*: 8). Die fehlende Flexibilität nehmen sie dabei nicht als Nachteil wahr, sondern befürworten die klaren Arbeitszeiten. *B3* berichtete außerdem von einer Abstimmung bezüglich einer Veränderung der Arbeitszeiten, die schließlich von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verneint wurde.

Im *Unternehmen C* treffen verschiedene Arbeitszeitmodelle aufeinander. Die in Vollzeit angestellten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten in Arbeitszeitverhältnissen zwischen 37,5 und 40 Stunden in der Woche in den Büros vor Ort. Dabei ist sowohl der Beginn, als auch das Ende der Arbeitszeit von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Gleitzeit selbst zu wählen. Der frühestmögliche Arbeitsbeginn liegt bei 6:00 Uhr morgens. Alle Interviewpartnerinnen und -partner aus *Unternehmen C* bestätigten, dass diese Flexibilität auch sehr stark von den Kolleginnen und Kollegen genutzt wird und diese sehr unterschiedlich kommen und gehen. Der Großteil ist jedoch meistens ab 8:00 Uhr in den Büros. So auch Interviewteilnehmer *C1*, der im Durchschnitt zwischen 8:00 Uhr und 18:00 Uhr im Büro ist. Dabei kann die Arbeit auch von unterwegs mittels Laptop weitergeführt werden. Ein weiteres Arbeitszeitmodell, welches im *Unternehmen C* genutzt wird, sieht Teilzeitarbeit vor, bei der auch ein geringer Teil der Arbeit von zu Hause aus erarbeitet werden darf. Dieses Work-Life-Balance Modell, wird beispielsweise von Interviewteilnehmerin *C2* genutzt, die als Mutter, derzeit in der Woche 30 Stunden vor Ort und fünf Stunden zu Hause tätig ist.

Darüber hinaus gibt es auch noch ein weiteres Work-Life-Balance Arbeitszeitmodell im *Unternehmen C*, welches sich an die Weiterbildungsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet. Ein Nutzer dieses Modells ist die Untersuchungsperson *C4*, welche im Interview erläuterte, dass es bei ihm keine regelmäßigen Arbeitszeiten gibt, da sich diese

an den Arbeitsaufwand im Studium richtet. So hat C4 als Anwesenheitszeit derzeit einen Tag in der Woche und arbeitet zusätzlich je nach Arbeitsaufwand von zu Hause. In der vorlesungsfreien Zeit arbeitet er hingegen Vollzeit im Unternehmen. Bei den Aufgaben, die C4 zu Hause erledigt, gibt es keine vorgegebenen Zeiten. *„Teilweise arbeite ich ja von zu Hause aus. Das kann nachts sein, das kann tagsüber sein. Also da gibt es überhaupt nichts Regelmäßiges.“* (C4: 6). Auch bei Prüfungsterminen oder Seminaren geht das Unternehmen dabei auf die Bedürfnisse von C4 ein. *„Sowohl die Geschäftsführung, als auch mein direkter Vorgesetzter sind da absolut flexible. Also die sehen es eher anders herum, also positiv, dass ich es halt neben dem Studium schaffe auch hier zu sein, einigermaßen geregelt.“* (C4: 18). Somit hat C4 eine sehr flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort.

Im Unternehmen C äußerten sich die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer sehr unterschiedlich hinsichtlich der Vor- und Nachteile der Arbeitszeitmodelle. Nach der Meinung von C1 sind die Arbeitszeiten aus Arbeitgebersicht zu kurz. Allgemein kann er aber keine Nachteile feststellen. Jedoch fordert er: *„Wenn die Mitarbeiter die Zeiten flexible einteilen, muss die Erreichbarkeit immer gewährleistet sein.“* (C1: 8). C3 und C4 befürworten die Flexibilität der Arbeitszeitmodelle, wobei es für Interviewteilnehmer C4 sehr wichtig ist, dass er sich neben der Arbeit auch noch auf seine Weiterbildung konzentrieren kann. Als Nachteil nannte er den fehlenden Kundenkontakt. Dieser ist durch seine unregelmäßigen Anwesenheitszeiten nicht möglich. C2 beschreibt außerdem, wie gut ihr individuelles Work-Life-Balance Modell passt, da sie so Probleme, wie beispielsweise eine plötzlich auftretende Krankheit ihrer Tochter, gut bewältigen kann.

Im Unternehmen D werden zwei unterschiedliche Arbeitszeitmodelle verwendet. Auf der einen Seite arbeitet ein Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem klassischen Arbeitszeitmodell in dem sie zwischen Montag und Freitag von 9:00 Uhr bis 17:00 Uhr in den Büros vor Ort arbeiten. Auf der anderen Seite arbeitet der anderer Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Vorgesetzte in einem Work-Life-Balance Modell, welches für alle gleiche Strukturen vorsieht. Das Modell sieht vor, dass die Beschäftigten zwei Tage die Woche, meistens montags und donnerstags, in den Büros vor Ort sind und von 9:00 Uhr bis 17:00 Uhr dort arbeiten und an den anderen drei Tagen von zu Hause aus arbeiten, dabei aber die Arbeitszeiten von morgens bis nachmittags einhalten. Die Interviewteilnehmerinnen D1 und D2 sind beide in dem beschriebenen Work-Life-Balance Modell tätig und genießen die Flexibilität, die Ihnen ihr Arbeitsgeber ermöglicht. Damit

alle Beschäftigten jederzeit über die Arbeitszeiten und -orte der jeweiligen Kolleginnen und Kollegen Bescheid wissen, gibt es ein Kalendersystem, welches die Angaben jedes Beschäftigten enthält. So herrscht auch bei kurzfristigen Änderungen eine durchgängige Absprache.

Die Interviewteilnehmerinnen befürworteten vor allem die sehr guten Arbeitsbedingungen, die ihnen durch die Flexibilität ermöglicht werden. So muss D2 beispielsweise ihre lange Anfahrtszeit zur Arbeit nur zweimal die Woche machen und spart so viel Zeit, die sie schließlich für die Freizeit übrig hat. Als Nachteil sehen beide, dass man sich zu Hause leicht von anderen Dingen ablenken kann und dass dadurch die Arbeit zu Hause viel Disziplin benötigt. D1 stört dabei auch, dass sie kein eigenes Büro zu Hause hat, da sie derzeit in einer Wohngemeinschaft wohnt, *„weil dann würde ich dahin gehen und zwar nur für die Arbeitszeit und nicht, dass ich in dem Raum gleichzeitig noch wohne.“* (D1: 18). Beide betonten im Gespräch, dass es ihnen aber auch sehr wichtig ist, dass sie die zwei Tage im Büro haben. Sie genießen den Kontakt und den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen und könnten sich nicht vorstellen, komplett von zu Hause tätig zu sein.

Die Analyse der Hauptkategorie „Arbeitszeitmodelle“ verdeutlicht die Individualität der Gegebenheiten in den einzelnen Unternehmen, nicht nur in Bezug auf die allgemeinen Unternehmensstrukturen, sondern auch auf die spezifische Gestaltung von Arbeitszeit und -ort. Auffällig ist, dass alle zwölf Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer aus ihrer Sichtweise heraus, ihr Arbeitszeitmodell als positiv bewerten. Viele äußerten lediglich Vorteile hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten. Gründe dafür können fehlende Vergleichsmöglichkeiten sein oder, dass sich die Beschäftigten mit den Arbeitszeitmodellen, welche sie kennen und welche an ihren Alltag angepasst ist, gut arrangiert haben und sich damit zufrieden geben. Auf der anderen Seite zeigte sich bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern während des Gesprächs, dass diese offener geworden sind und ihre Antworten mit mehr Details ausschmückten. Da es sich bei dem Themenkomplex „Arbeitszeitmodelle“ um den ersten Themenblock handelte, kann dies auch ein Grund für die kürzeren und positiveren Antworten sein, da die Untersuchungspersonen erst mit der Interviewsituation warm werden mussten.

## 9.2 Horizontale Mitarbeiterkommunikation

Die Hauptkategorie „horizontale Mitarbeiterkommunikation“ umfasst die Aussagen der Untersuchungspersonen hinsichtlich ihres kommunikativen Verhaltens mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen. Im Vordergrund der Analyse stehen die im Interview angesprochenen Themen über die Gesprächsform, die Kommunikationspartnerinnen und -partner und ihre Beziehung zueinander, die Kommunikationswege sowie die inhaltlichen Themen der Gespräche.

Insgesamt äußerten sich sieben Interviewteilerinnen und -teilnehmer hinsichtlich der Mitarbeiterkommunikation auf der horizontalen Ebene und gewährten Einblick in den Arbeitsalltag im jeweiligen Unternehmen. Im Gegensatz zur Analyse der ersten Hauptkategorie, steht in diesem Abschnitt die themenorientierte Aufarbeitung der Aussagen im Vordergrund.

Die horizontale Mitarbeiterkommunikation zeigte sich in den Interviewgesprächen in vielen Facetten. Eine inhaltliche Dimension bildete dabei die Gesprächsform, die sich anhand von verschiedenen Merkmalen in den Interviews erkennen ließ. Dazu zählen die Beschreibungen der Interviewpartnerinnen und -partner hinsichtlich Einzel- oder Gruppengesprächen oder ob die Besprechungen vorher terminlich vereinbart wurden oder ob sie spontan stattfinden.

Der Vergleich der Interviewgespräche verdeutlicht die unterschiedlichen Präferenzen gegenüber Einzel- und Gruppengesprächen. So empfinden auf der einen Seite die Interviewteilerinnen *A2* und *D1* Einzelgespräche mit Kolleginnen und Kollegen angenehmer, weil es in der Gruppe manchmal schwieriger ist und länger dauert einen Konsens zu finden. Auf der anderen Seite befürworten *C2* und *C4* den Vorteil an Gruppengesprächen viele Inputs und Meinungen einzuholen und alle Kolleginnen und Kollegen auf denselben Wissenstand zu bringen. Die Wahl der Gesprächsform hängt laut *B2* vor allem von der Problemsituation und dem Thema ab. Ist dies themen- oder abteilungsübergreifend, führen Teamgespräche häufig besser an das gewünschte Ziel. Dies bestätigten auch *D2* und *C4* im Interview.

Die Gesprächsform entsteht teilweise auch aus der Gesprächssituation. Dabei ist natürlich entscheidend, inwieweit die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen bei terminlich vereinbarten Besprechungen oder spontanen Gesprächen stattfindet. Die Interviewteilerinnen *A2* und *B2* erklärten im Interview, dass es bei ihnen im Unternehmen ganz

normal ist, bei Fragen oder Problemen spontan zur Kollegin oder zum Kollegen zu gehen und sich dann zusammzusetzen. Dies benötigt keine besondere Absprache. *C2* und *C4* erzählen dagegen eher von geplanten Besprechungen und einem hohen Anteil an monatlichen Regelterminen. Auch im *Unternehmen D* berichten die Interviewtenehmerinnen, dass aufgrund der verkürzten wöchentlichen Arbeitszeit im Büro, sämtliche Besprechungen von ihrer Seite aus, aber auch von Seiten der Kolleginnen und Kollegen an den Tagen der Anwesenheit erfolgen müssen. Dadurch werden diese auch schon vorab vorbereitet und somit eher geplant. Der Vergleich dieser Aussagen lässt vermuten, dass das jeweilige Arbeitszeitmodell Einfluss auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation hat. Rückblickend zeigt sich, dass im *Unternehmen A* und *B* aufgrund der durchgängigen Anwesenheit alle Beteiligten Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen nicht vorab geplant werden müssen, sondern es möglich ist, sich jederzeit untereinander auszutauschen. In den *Unternehmen C* und *D* dagegen wird deutlich, dass der Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen aufgrund der verkürzten gemeinsamen Arbeitszeit vorrangig geplant stattfindet.

Die zweite Unterkategorie fokussiert die Aussagen der Untersuchungspersonen hinsichtlich ihrer Kommunikationspartnerinnen und -partner sowie ihre Beziehung zu diesen Personen. Wie bereits im theoretischen Kapitel über die horizontale Mitarbeiterkommunikation beschrieben, stehen hier die Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund, die mit den Interviewtenehmerinnen und -teilnehmern auf einer Ebene tätig sind. Dies sind sowohl die direkten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derselben Abteilung, aber auch Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen, die hierarchisch nicht über den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen.

Insgesamt variiert die Anzahl der direkten Kolleginnen und Kollegen der Interviewtenehmerinnen und -teilnehmer dieser Untersuchung zwischen fünf und fünfzehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese sitzen in erster Linie in Einzel- oder Zweierbüros. Lediglich im *Unternehmen C* arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Großraumbüros, in denen sechs bis zehn Personen ihre Arbeitsplätze gemeinsam haben. Darüber hinaus zeigte sich, dass die Kommunikation auf der horizontalen Ebene vorrangig mit einer informellen Ansprache stattfindet und sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander duzen. Lediglich zwei Interviewtenehmerinnen berichteten, dass einige jüngere Kolleginnen aufgrund des höheren Altersunterschieds und des Respekts gegenüber den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, lieber die formale Ansprache verwenden.

Interviewteilnehmerin A2 berichtet, dass sie mit einigen Kollegen eine engere Beziehung hat, als mit anderen. Ihrer Meinung nach ist die Beziehung dabei sehr wichtig für den kommunikativen Austausch und die gemeinsame Arbeit. *„Also ich liebe es auch oder finde es interessant sich mit Kollegen auszutauschen, weil das beflügelt auch das gemeinsame Zusammenarbeiten, wenn man die Person etwas besser kennt.“* (A2: 32). Dadurch redet man auch bei Problemen offener miteinander. Aus ihrer Erfahrung heraus, müssen aber nicht alle Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen auch auf privater Ebene stattfinden. Wenn diese lieber etwas separierter sind und sich lieber zurück halten, ist das für A2 auch in Ordnung. Interviewteilnehmerin B2 beschreibt die Beziehung zu ihren Kolleginnen und Kollegen sehr freundschaftlich. Durch Aktivitäten außerhalb der Arbeit, wie dem monatlichen Stammtisch, sind viele Freundschaften entstanden, die auch beim Austausch auf der Arbeit Auswirkungen zeigen. So schüttet man sich auch mal das Herz vor dem Anderen aus, egal ob es private oder berufliche Themen sind, oder bespricht offen, wie man Probleme besser lösen kann. B2 betont zweimal, dass ihr der persönliche Kontakt und die Kommunikation zu ihren Kolleginnen und Kollegen sehr wichtig sind und dass es für sie von großer Bedeutung ist, bei der gemeinsamen Arbeit, mehr übereinander zu erfahren. Interviewpartner B3 schloss sich den vorigen Meinungen an und stellt die These auf: *„je besser die Beziehung der Leute untereinander ist, desto besser ist natürlich auch die Zusammenarbeit.“* (B3: 25). Für ihn bedeutet eine gute Beziehung vor allem, dass man sich bei Aufgaben unter den Kolleginnen und Kollegen immer unterstützt und gegenseitige Arbeitserfahrungen austauscht. Interviewteilnehmerin C2 sagte offen, dass sie private Beziehungen untereinander nicht schlecht findet, aber dass sie nicht ihre Geheimnisse mit Kolleginnen und Kollegen teilen würde. Ihrer Meinung nach fördert eine gute Beziehung untereinander den offenen und ehrlichen Umgang miteinander. Diese entsteht vor allem, wenn man mal gemeinsam die Mittagspause verbringt oder außerhalb der Arbeit treffen organisiert. Interviewpartner C4 berichtet, dass er mit Personen, die er besser kennt, lockerer umgehen kann und man sich dadurch auch unförmlicher austauschen kann. Auf die Interviewfrage, ob ihm der private Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen wichtig sei, antwortete C4 erst verneint, revidiert aber dann im Laufe seiner Antwort seine Meinung und traf schließlich die Schlussfolgerung, dass ihm ohne privater Austausch etwas fehlen würde. Interviewteilnehmerin D2 hat das Gefühl, dass ihr die zwei Tage im Büro und der kommunikative Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen sehr gut tun. Auf der anderen Seite berichtet sie auch, dass sie sich nicht übermäßig bemüht oder einen sehr engen Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sucht. Es gibt eine Kollegin, mit

der sie eine freundschaftliche Beziehung hat, aber zu den anderen ist es eher ein professionelleres Verhältnis. Interviewteilnehmerin *D2* befürwortete bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation vor allem die Möglichkeit des Feedbacks und der gemeinsamen Reflexion. Wie auch *D1*, sind ihr die Anwesenheitstage im Büro sehr wichtig. „[Ich] Genieße aber auch die Tage montags und donnerstags hier, weil man dann natürlich immer den direkten Kontakt hat in der Redaktion mit den Kollegen. Und das muss auch sein. Also wenn ich jetzt nur zu Hause sitzen würde, würde mir definitiv etwas fehlen.“ (*D2*: 12).

Zusammenfassend wird deutlich, dass allen Untersuchungspersonen der kommunikative Austausch mit den abteilungsinternen Arbeitskolleginnen und -kollegen wichtig ist und die Beziehung dabei eine entscheidende Rolle spielt. Insgesamt äußerten sich jedoch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem klassischen Arbeitszeitverhältnis tätig sind, positiver und euphorischer hinsichtlich ihrer Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen. Die Kommunikation mit anderen Abteilungen findet vorrangig über zwei Wege statt. Der erste Weg bilden abteilungsübergreifende Aufgaben, an denen gemeinsam gearbeitet wird. Der andere Weg bezieht sich auf sämtliche Treffen innerhalb des Unternehmens, beispielsweise in der gemeinsamen Kaffeeküche. Bezogen auf den Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen äußerten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterschiedlich. *B2* ist der Meinung, dass es aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche auch oft zu Kommunikations- und Verständigungsproblemen kommen kann, im Unternehmen *B* vorrangig zwischen den kaufmännischen und den technischen Abteilungen. *C2* berichtete hingegen, dass es bei ihnen nicht das „Abteilungsdenken“ (*C2*: 30) gibt. Auch Interviewteilnehmer *C4* ist der Meinung, dass mögliche Unterschiede nicht aufgrund von verschiedenen Abteilungen entstehen, sondern wie persönlich die jeweilige Beziehung zueinander ist.

Die dritte Unterkategorie der horizontalen Mitarbeiterkommunikation bilden die Kommunikationswege, die die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer nutzen, um mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu kommunizieren. Insgesamt nannten alle Untersuchungspersonen den Kontakt im persönlichen Gespräch, über das Telefon und den E-Mail-Verkehr. Lediglich *C4* nannte als weiteren Kommunikationskanal die Kurznachricht. Die Unterschiede zwischen den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer zeigten sich vor allem hinsichtlich der Häufigkeiten der Nutzung. So gaben *B2* und *A2* an, dass sie in erster Linie face-to-face Gespräche führen. Teilnehmerinnen und Teilnehmer

*C2* und *C4* nutzen dagegen überwiegend E-Mails und Telefongespräche. Auch *D1* und *D2* erklärten, dass der persönliche Kontakt natürlich auf die Tage vor Ort beschränkt ist und sie daher auf die elektronischen Kommunikationswege zurückgreifen, wenn sie zu Hause arbeiten. Zusätzlich argumentierte Interviewteilernehmerin *D2* aber auch, dass die elektronischen Wege auch in der Redaktion genutzt werden: „*Ich rufe jetzt auch von hier Personen mit dem Telefon hinten auf dem Flur an, also da kann ich ihn auch von zu Hause aus anrufen.*“ (*D2*: 12). Es zeigt sich somit, dass abermals Unterschiede zwischen den Unternehmen der verschiedenen Arbeitszeitmodelle zu erkennen sind.

Die letzte Unterkategorie bilden die Gesprächsthemen der horizontalen Mitarbeiterkommunikation. Diese umfassen die unternehmensbezogenen und die privaten Themen. Bei den unternehmensbezogenen Themen berichteten die Interviewteilernehmerinnen und -teilnehmer in erster Linie von Themen aus ihrem jeweiligen Aufgabenbereich. So stehen beispielsweise bei *B2* der Einkauf und der Austausch mit dem technischen Büro im Vordergrund, während bei *C2* Preise und Zahlungsbedingungen das Hauptthema bilden. Interviewteilernehmer *C4* erläuterte, dass seiner Meinung nach immer die derzeitige Aufgabe des jeweiligen Kommunikationspartners sowie die eigene Aufgabe im Fokus stehen. Beim Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen tauscht man sich dann über die Aufgaben aus und berät sich auch gegenseitig. Auf die Frage, inwieweit die Gerüchteküche im Unternehmen eine Rolle spielt, erklärten die meisten Untersuchungspersonen, dass diese sehr gut funktionieren würde. *D2* äußerte sich jedoch auch kritisch, in dem sie sagte: „*Flurfunk ist wichtig und interessant, aber es sollte nicht den Tagesablauf bestimmen.*“ (*D2*: 58). Als private Themen nannten die interviewten Personen die Kinder, Urlaube, Häuser bauen, Auto kaufen, Wohnungssuche, die Universität und die Freizeit.

Zusammenfassend zeigte die Analyse dieser Hauptkategorie, wie facettenreich das kommunikative Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einer Ebene ist. An einigen inhaltlichen Eckpunkten ließen sich auch bereits Auswirkungen der verschiedenen Arbeitszeitmodelle erahnen. Die detaillierte Analyse über Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation erfolgt am Ende des neunten Kapitels.

### 9.3 Vertikale Mitarbeiterkommunikation

Die Hauptkategorie „vertikale Mitarbeiterkommunikation“ umfasst die Aussagen der interviewten Personen hinsichtlich der Kommunikation zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen. Im Fokus stehen die Führungskräfte und ihr kommunikativer Umgang mit ihren Beschäftigten. Die Schwerpunkte der Analyse bilden dieselben Unterkategorien, wie bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation, die Kommunikationspartnerinnen und -partner und ihre Beziehung zueinander, die Kommunikationswege sowie die inhaltlichen Themen der Gespräche. Hinzu kommt die Unterkategorie „Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur horizontalen Mitarbeiterkommunikation“.

Insgesamt äußerten sich drei Führungskräfte und sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Leitfadeninterview hinsichtlich der Mitarbeiterkommunikation auf der vertikalen Ebene und gewährten Einblick in den Arbeitsalltag im jeweiligen Unternehmen. Wie auch bei der Analyse der zweiten Hauptkategorie, steht in diesem Abschnitt die themenorientierte Aufarbeitung der Aussagen im Vordergrund.

Als Eingangsfrage zum Thema vertikale Mitarbeiterkommunikation wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, ob sich die Gespräche mit ihren Vorgesetzten gegenüber Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen unterscheiden. Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer äußerten sich daraufhin recht unterschiedlich. So vertreten *A2* und *C2* die Meinung, dass sich die Gespräche nicht unterscheiden, da man auch mit den Vorgesetzten offen sprechen kann und man bei einem guten Verhältnis auch private Themen bespricht. *C4* ist der Ansicht, dass sich Unterschiede nur aufgrund der kürzeren gemeinsamen Zeit und den getrennten Büros ergeben. *„Also erstmal versucht man natürlich alles weitgehend ohne den Abteilungsleiter hinzubekommen und dadurch spricht man natürlich auch weniger mit ihm.“* (*B2*: 40). Der Rest der interviewten Personen bejahten die Unterschiede zwischen den Kommunikationspartnerinnen und -partnern. Als Gründe dafür nannten sie einen größeren Respekt vor den Vorgesetzten und die Themenwahl im Gespräch. So berichtete *D1*, dass sie sich gegenüber ihrer Chefin zurückhaltender verhält und *D2*, dass sie sich mit Kolleginnen und Kollegen mehr über private Themen unterhält und mit der Vorgesetzten vorrangig über Sachthemen.

Die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnerinnen und -partnern der vertikalen Kommunikation wird von den interviewten Personen sehr unterschiedlich bewertet. Grundsätzlich berichtete jedoch keiner der Interviewteilnehmerinnen oder -teilnehmer von einer engen und privaten Beziehung untereinander, obwohl viele der angesprochenen Beziehungsmerkmale sehr positive Begriffe beinhalten, wie Vertrauen, Verständnis und offene Kommunikation. So äußerten sich vor allem die interviewten Personen in Work-Life-Balance Modellen *C4*, *D1* und *D2* positiv gegenüber ihren Vorgesetzten, da diese ihnen viel Vertrauen und Verständnis entgegen bringen. *B1* ist der Meinung, dass man als Vorgesetzter auch Verständnis für die Lebensbereiche außerhalb der Arbeit aufbringen sollte, beispielsweise bei Scheidungen. Dies sei jedoch auch nur möglich, wenn ihnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die privaten Probleme anvertrauen. Dadurch ist es sehr wichtig, das Vertrauen durch persönlichen Kontakt zu fördern. Verständnis von Seiten der Führungskräfte aus, spielt vor allem bei Problemen eine wichtige Rolle. So berichtete *B2*, dass sie froh darüber sei, dass ihr Abteilungsleiter bei Problemen auch zu ihr steht und sie in Schutz nimmt. Die offene Kommunikation, ein weiteres Beziehungsmerkmal, welches von vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern beschrieben wurde, bezieht sich vor allem auf den Kontakt im Arbeitsalltag. So findet laut *A2* beispielsweise immer offener Kontakt zu ihrem Abteilungsleiter statt.

Interessanterweise sind für viele Untersuchungspersonen die räumlichen Strukturen am Kontakt zueinander mitverantwortlich. *A1* beschrieb, wie sein Büro am Ende der Mitarbeiterbüros ist und er so mehrmals täglich an allen vorbei kommt und so den Kontakt aufrechterhält. Auch *B1* befürwortet die offenen Strukturen in ihrem Hauptgebäude, die vor allem durch Glaswände auch das Gefühl der Zusammengehörigkeit stärkt. Beide Teilnehmer verneinen zwar bei ihren Erläuterungen, dass diese auch auf die Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielt, dennoch ist anzumerken, dass beide dadurch auch wissen, woran die Beschäftigten derzeit tätig sind.

Wie bereits angesprochen, werden die Beziehungen im Allgemeinen, aber als nicht sehr eng beschrieben. Der Bereichsleiter *C1* sagt, offen, dass er nicht so viel über Privates sprechen möchte und sich dadurch auch keine engeren Beziehungen ergeben. *A2* berichtet von Unterschieden zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „*Es gibt einige, da will man vielleicht auch privat nichts zu tun haben, wie bei anderen.*“ (*A1*: 24). Ihm ist es aber wichtig, vielleicht auch mal in der Mittagspause zusammen essen zu gehen, umso Beziehungen zu festigen. Interviewteilnehmerin *C2* fasste in ihren Erläuterungen die Besonderheiten der vertikalen Mitarbeiterkommunikation sehr gut zusammen. Sie

beschreibt ein kollegiales Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten, welches ihrer Meinung nach nicht besonders formell, aber auch nicht besonders persönlich ist. Vielmehr ist das kommunikative Verhalten diplomatischer als mit Kolleginnen und Kollegen, weil man am Ende doch nicht immer alles so offen anspricht.

Die Kommunikationswege der vertikalen Mitarbeiterkommunikation gleichen in vielen Aspekten denen der horizontalen Mitarbeiterkommunikation. Die Nutzung konzentriert sich demnach in erster Linie auf die elektronischen Kommunikationswege, wie Telefon und E-Mail sowie über den persönlichen face-to-face Kontakt. Dabei zeigte sich, dass die elektronischen Kommunikationsmittel vor allem genutzt werden, wenn die Gesprächspartnerinnen und -partner nicht gleichzeitig im Unternehmen vor Ort sind, sondern sich auf Geschäftsreise befinden oder von zu Hause aus arbeiten. So berichteten Interviewteilerinnen und -teilnehmer *D1*, *D2* und *C4*, wie sie über telefonischen Kontakt von zu Hause aus mit ihren Vorgesetzten in Kontakt stehen. Auch Interviewteilernehmer *A1* erläutert, wie das Smartphone als Diensthandy ein Segen ist, wenn er auf Geschäftsreise unterwegs ist. So kann er nicht nur über das Telefon Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilen, sondern kann auch gleichzeitig auf alle E-Mail-Nachrichten und Anhänge zugreifen. Ebenfalls ist Interviewteilernehmer *C1* der Meinung, dass die neusten technischen Kommunikationsmittel die Kommunikation im Unternehmen vereinfachen. Dies bringt aber laut *C1* auch Folgen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit sich, da diese heute häufig mit E-Mails und Informationen überschüttet werden. *„Heute kommen sie entweder morgens ins Büro und haben schon wieder gleich eine lange Liste mit neuen E-Mails oder so wie ich, bekommen sie die E-Mails auch nach Hause aufs Handy.“* (*C1*: 33).

Insgesamt sind sich die interviewten Personen jedoch einig, dass das persönliche Gespräch der wichtigste Kommunikationsweg der vertikalen Mitarbeiterkommunikation ist. Laut Interviewteilernehmer *B1* ist das face-to-face Gespräch zielführender, weil Arbeitsaufgaben besser verstanden werden. Außerdem können *„E-Mails nicht die Wichtigkeit einer Sache unterstreichen, sondern das kann man besser im direkten Gespräch machen.“* (*B1*: 14). Auch Bereichsleiter *C1* ist das persönliche Gespräch am liebsten, da die Kommunikation einfacher und verständlicher ist, wenn man sich gegenüber sitzt. Auffallend ist, dass sich wie bereits bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation zeigt, dass die Beschäftigten in einem klassischen Arbeitszeitmodell, wie beispielsweise *A2*, *B1* und *B2*, vorrangig im face-to-face Kontakt auf der vertikalen Ebene kommunizieren, während die Beschäftigten in

einem Work-Life-Balance Modell, wie Interviewteilnehmer *C4*, in erster Linie auf die elektronischen Kommunikationsmittel zurückgreifen.

Bezüglich Gruppenbesprechungen variieren die Meinungen der Führungskräfte. *B1* argumentiert, dass er Besprechungen in der Gruppe besser findet, weil man so direkt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ins Boot holen kann. *A1* hingegen, führt so wenige Gruppenbesprechungen wie möglich, da seiner Meinung nach, mit der Länge einer Besprechung, die Zahl an Diskussionen ansteigt und die Lösung immer unwahrscheinlicher wird. *C1* trifft die Wahl nur aufgrund des anstehenden Themenkomplexes.

Die letzte Unterkategorie der vertikalen Mitarbeiterkommunikation bilden die Gesprächsthemen, die sich differenzieren in unternehmensbezogenen, organisatorische und private Themen.

Die unternehmensbezogenen Themen umfassen die Aussagen der interviewten Personen hinsichtlich Arbeitsaufgaben, Aufgabenverteilung, Feedback, Probleme sowie Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung. Bezogen auf die Interviewfrage, welche unternehmensbezogenen Themen im Vordergrund der vertikalen Mitarbeiterkommunikation stehen, äußerten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr ähnlich. So wurden in erster Linie Arbeitsaufgaben und Termine genannt. *A1* erklärte darüber hinaus, wie sich die unternehmensbezogenen Themen aber auch innerhalb des Jahres variieren. Beispielsweise stehen am Ende des Jahres die Themen Resturlaub, Vertretungen und Inventur im Fokus. Aus der Mitarbeitersicht von *A2* umfassen die Themen der vertikalen Ebene auch immer die Berichterstattung „*wie weit unsere Arbeit fortgeschritten ist und ob wir noch in der Zeit liegen.*“ (*A2*: 42). Die Themen Arbeitsaufgaben und Aufgabenverteilung werden von den Untersuchungspersonen unterschiedlich geschildert. Auf der einen Seite berichteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer *A1*, *A2*, *B1* und *C2*, dass die Arbeitsaufgaben von oben herab hierarchisch verteilt werden. Bei anderen interviewten Personen, wie *C4*, *D1* und *D2*, werden die Aufgaben hingegen im Austausch miteinander kommuniziert und vorgeschlagen. Die hierarchischen Strukturen spielen dabei eine kleinere Rolle im Gegensatz zum kommunikativen Verhalten bei Entscheidungsfragen. Hier berichteten sämtliche Interviewpersonen, dass Entscheidungsfragen allein von den Führungskräften getroffen werden.

Ein weiteres unternehmensbezogenes Thema bildet das Feedback, welches keiner der Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer als fehlend oder negativ bewertete. Stattdessen erklärten sie, dass das Feedback offen kommuniziert wird und sich die

Abteilungsleiterinnen und -leiter auch bedanken, wenn etwas rechtzeitig und gut fertig gestellt wurde. Bei auftretenden Problemen berichteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Untersuchung, dass eine schnelle Rückmeldung mit den Vorgesetzten wichtig sei. Die Führungskräfte, wie *A1*, bejahten dies, da sie der Meinung sind, dass Probleme angesprochen werden müssen, diese aber im Allgemeinen nur selten vorkommen. Für den Bereichsleiter *CI* ist es wichtig Ursachenforschung zu betreiben und nicht gleich einen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschuldigen. Es ist auffallend, dass sowohl das Thema Feedback, wie auch das Thema Probleme von den Untersuchungspersonen sehr positiv geschildert werden. Als Grund dafür wird die Vermutung aufgestellt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgrund der Interviewsituation gehemmt antworteten.

Die letzten unternehmensbezogenen Gesprächsthemen bilden die Mitarbeitermotivation und die Teamgestaltung. Bei der Mehrheit der interviewten Personen, wie *A2*, *C2*, *C4* und *D1* spielen diese Themen überhaupt keine Rolle im Arbeitsalltag und werden von den Führungskräften nicht gefördert. Der Abteilungsleiter *A1* lenkt ein, dass ihm dafür die Ausbildung fehle: „*eigentlich müsste man einen Lehrgang in Psychologie 'Wie motiviere ich meine Mitarbeiter' machen.*“ (*A1*: 32). Die Führungskräfte *CI* und *B1* erklärten, wie sie über das persönliche Gespräch und Zielvorgaben versuchen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren. Lediglich im *Unternehmen B* beschreibt Interviewteilnehmerin *B2* eine Reihe von Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung, wie ein gemeinsames Sportprogramm, einen Stammtisch, aber auch die jährlichen Betriebsfeiern, die vom Unternehmen aus organisiert werden.

Die organisatorischen Themen der vertikalen Mitarbeiterkommunikation umfassen in erster Linie terminliche Absprachen. Die Mehrheit der Interviewpersonen stufen diesen Themenkomplex auf der vertikalen Ebene sehr hoch ein. So beschrieb *A1*, wie 60 Prozent seiner Tätigkeiten organisatorische Themen umfassen und auch *CI* erklärte, dass die Hälfte der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Organisation zielt.

Im Interview berichteten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass sie auf der Ebene der vertikalen Mitarbeiterkommunikation auch über private Themen sprechen. Leider nannten nur die zwei Teilnehmer *A1* und *CI* Beispiele für private Themen, wie das Hobby Golfen oder die Familie. *B1* erklärte, dass es ihm in seiner Position als Vorgesetzter bewusst ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit ihm über private Themen sprechen müssen. Desto mehr freut er sich, wenn diese es doch tun und ihm gegenüber Vertrauen zeigen.

Alles in Allem zeigt die Analyse der dritten Hauptkategorie, wie sich die Mitarbeiterkommunikation auf der horizontalen und der vertikalen Ebene unterscheidet. Die Beziehungen zueinander sind durch einen formelleren Charakter gezeichnet und im Vordergrund stehen vor allem Arbeitsaufgaben und organisatorische Themen. Bei den Kommunikationswegen hingegen zeigten sich Analogien zu der horizontalen Mitarbeiterkommunikation.

#### 9.4 Informationsweitergabe der internen Kommunikation

Die Hauptkategorie „Informationsweitergabe der internen Kommunikation“ unterteilt sich in die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte, Aufgaben des Betriebsrats, Kommunikationskanäle, Kommunikationsverlauf sowie die Themen der internen Kommunikation. Wie bereits im Kapitel 8 erläutert, konnten aufgrund der Untersuchungsgegebenheiten keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Kommunikationsabteilungen befragt werden. In den teilnehmenden Unternehmen der Untersuchung übernehmen die Betriebsräte die Aufgabe der internen Kommunikation. Aus diesem Grund stehen in diesem Kapitel die Äußerungen der Mitgliederinnen und Mitglieder der Betriebsräte im Vordergrund. Insgesamt äußerten sich sechs der zwölf interviewten Personen in Bezug auf die Informationsweitergabe der internen Kommunikation. Darunter befinden sich zwei Betriebsratsvorsitzende, zwei Betriebsratsmitglieder und sowie beide Mitarbeiterinnen aus dem *Unternehmen D*.

Im Interview wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der einen Seite gefragt, welche Aufgaben der Betriebsrat im Allgemeinen erfüllt und auf der anderen Seite inwieweit dieser die Aufgabe der internen Kommunikation übernimmt.

Als allgemeine Aufgaben nannten die Mitglieder der Betriebsräte vorrangig „*die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zum Wohl des Unternehmens und der Arbeitnehmer.*“ (A3: 10). Wichtig sei vor allem, sich als Bindeglied zu verstehen, die Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzufordern und die Mitbestimmung zu fördern, aber auch die Arbeitnehmersicherheit zu gewährleisten und den Arbeitgeber zu kontrollieren. Dabei sollten immer auch die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens berücksichtigt werden. Für den stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden B3 ist es außerdem wichtig, mögliche Differenzen aus dem Weg zu schaffen und die Zusammenarbeit und die Teamgestaltung zu fördern.

Die Interviewteilnehmer *A3* und *B3* argumentierten, dass ihrer Meinung nach die interne Kommunikation eine wichtige Aufgabe des Betriebsrats sei: „Ansonsten ist der Betriebsrat auch gar nicht möglich. Das ist schon sehr wichtig, dass man auf die interne Kommunikation achtet und diese auch als Aufgabe sieht.“ (*A3*: 12). Für sie spielt die Zusammenarbeit aller Beteiligten eine große Rolle, welche wiederum durch die interne Kommunikation gefördert werden kann. Interviewteilnehmer *B3* ist der Ansicht, dass es deshalb wichtig ist, verschiedenste Maßnahmen der internen Kommunikation zu ergreifen, die die unterschiedlichsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen bringen, wie gemeinsame Betriebsfeiern oder ein freiwilliges Sportprogramm. *A3* erklärte offen, dass es manchmal schwierig ist, die Aufgabe der internen Kommunikation zu erfüllen, da keiner der Mitglieder des Betriebsrats eine berufliche Ausbildung in der Kommunikationsbranche besitzt. Außerdem sei eine eigene Kommunikationsabteilung sehr kostenintensiv und daher nicht umsetzbar.

Lediglich Betriebsratsvorsitzender *C3* äußert sich nicht konkret hinsichtlich der internen Kommunikation. Er beschreibt zwar, wie der Betriebsrat im Großen und Ganzen versucht zu vermitteln und die Punkte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umzusetzen, aber auf die Frage, ob der Betriebsrat die Aufgaben der internen Kommunikation erfüllt, äußert er sich nicht eindeutig, wie die Interviewteilnehmer *A3* und *B3*.

Die Untersuchungspersonen nannten eine Reihe von Kommunikationskanälen des Betriebsrats und der internen Kommunikation. Die persönliche und direkte Kommunikation erfolgt vor allem über Einzel- oder Gruppengespräche, aber auch über verschiedenen Versammlungen, wie Betriebsversammlungen. Im Allgemeinen beschrieben die Interviewteilnehmer *A3*, *B3* und *C3* das persönliche Gespräch als wirkungsvollste Methode der internen Kommunikation, die in diesen drei Unternehmen auch am häufigsten verwendet wird. Als Printmedien nutzen die Betriebsräte Aushänge im Unternehmen, die häufig allgemeine Informationen beinhalten. Lediglich im Unternehmen *D* gibt es auch eine jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift. Als elektronische Medien nutzen die Betriebsräte vorrangig Sammel-E-mails, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit aktuellen Informationen auf dem Laufenden halten. Bei Einzelgesprächen wird wiederum auf das Telefon zurückgegriffen. Darüber hinaus verwendet das Unternehmen *D* auch ein Intranet, welches den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sämtliche aktuellen Informationen zusammenstellt und die Möglichkeit der Interaktion bietet.

Im Fokus des Kommunikationsverlaufs stehen die Aussagen der Untersuchungspersonen hinsichtlich des täglichen Ablaufs der Informationsweitergabe von Seiten der internen Kommunikation. Insgesamt erklärten alle interviewten Betriebsratsmitglieder, wie wichtig es ist, auf die Individualität der verschiedenen Adresstatengruppen einzugehen. Dabei spielen nicht nur die Arbeitszeitmodelle eine wichtige Rolle, sondern auch die Position im Unternehmen. Interviewteilnehmer *B3* erläuterte, warum die Kommunikation zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenehmer ist, als zu den Führungskräften: „*Es ist natürlich einfach mit denen zu kommunizieren, weil die Art der Kommunikation einfacher ist. Also schwarz und weiß und jetzt nichts Wischiwaschi, wie bei den Vorgesetzten mit denen man vorsichtiger umgehen muss.*“ (*B3*: 16). Auch Betriebsratsvorsitzender *A3* gab zu, dass er im Gespräch mit den Vorgesetzten zurückhaltender ist, als mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Interviewteilnehmer *C3* hingegen ist der Meinung, dass man schwierige Sachverhalte besser mit den Führungskräften besprechen kann. Wie bereits angesprochen, muss die Individualität auch bei den Arbeitszeitmodellen beachten werden. In den produzierenden *Unternehmen A, B* und *C* beschwerten sich die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer vor allem über die Schichtmodelle, da diese aufgrund der fehlenden Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Informationsweitergabe erschweren. *A3* und *B3* erklären, dass es daher einfacher ist, mit den Angestellten in den Verwaltungsbereichen zu kommunizieren.

Allgemein ist Interviewteilnehmer *A3* jedoch der Meinung, dass die beste Kommunikation im Unternehmen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untereinander stattfindet und man daher den Zusammenhalt stärken muss. Außerdem versteht er es auch als eine der Aufgaben des Betriebsrats, die Informationsweitergabe an die verschiedenen Gruppen im Unternehmen anzupassen, auch wenn dies manchmal sehr schwierig ist. Im *Unternehmen D* wird die Problematik der Erreichbarkeit mithilfe des Intranets gelöst, welches den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern jederzeit sämtliche Informationen zur Verfügung stellt. Die Interviewteilnehmerinnen *D1* und *D2* befürworteten das Intranet. Ihrer Meinung nach, reicht dies als Plattform aus.

Die Themen der internen Kommunikation wurden im Allgemeinen in den Interviews nur gering angesprochen. Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer äußerten sich zwar auf die Frage, welche Themen und Informationen aus Sicht der internen Kommunikation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vordergrund stehen, aber als Antworten nannten die Untersuchungspersonen vorrangig betriebsratsorientierte Themen.. So nannte

A3 beispielsweise zunächst Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Vergütung und Arbeitssicherheit und erst im Anschluss Neuigkeiten im Unternehmen. Auch für C3 stehen die Arbeitsbedingungen im Vordergrund und B3 beklagte vorrangig das Thema Akkordarbeit, welches allein die Beschäftigten in der Produktion betrifft. Als Themen der internen Kommunikation gab Interviewteilnehmerin C2 noch Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation an. Darüber hinaus erklärte B3 zu einem späteren Zeitpunkt im Interview, wie wichtig es aus Sicht der internen Kommunikation ist, Veranstaltungen zu planen, bei denen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbezogen sind, wie beispielsweise die jährliche Weihnachtsfeier.

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Informationsweitergabe der internen Kommunikation, inwieweit die gesteuerte Kommunikation in den teilnehmenden Unternehmen umgesetzt wird und funktioniert. Der Einblick in die Aufgaben der Betriebsräte zeigt jedoch auch, dass die interne Kommunikation nur eine untergeordnete Rolle in diesen Unternehmen spielt. Als Grund wird zu diesem Zeitpunkt der Analyse vermutet, dass der Interviewteilnehmer A3 mit seinen Bedenken Recht hat, dass vor allem die fehlende berufliche Ausbildung der Mitgliederinnen und Mitglieder der Betriebsräte in kommunikationswissenschaftlichen Berufen, die Arbeit der internen Kommunikation erschwert, da das professionelle Know-how fehlt.

An dieser Stelle muss noch eine wichtige Anmerkung in Bezug auf die Analyse der Interviews erwähnt werden. Im Unternehmen A gibt es eine Besonderheit gegenüber den anderen Unternehmen. Das Unternehmen A produziert an zwei Standorten in Deutschland. Dabei sind Abteilungen teilweise über beide Standorte aufgeteilt und auch der Betriebsrat ist für beide Produktionsstätten verantwortlich. In den Interviews mit den Interviewteilnehmern A1 und A3 wird dieses Thema häufig angesprochen. Die Arbeit über zwei Standorte hinweg, stellt für das Unternehmen, aber auch für die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein großes Problem dar, weil die Kommunikation zwischen den Standorten sehr schwierig ist. Interviewteilnehmer A1 berichtet: *„dann scheut man manchmal den persönlichen Kontakt und denkt, ich will gar nicht anrufen, ich schreibe lieber schnell eine Mail. [...] Aber es ist schon eine sehr eingeschränkte Kommunikation dadurch. [...] Da ist die Kommunikation nachhaltig gestört.“* (A1: 16). Alles in allem ist es sehr interessant die Äußerungen der Interviewteilnehmer A1 und A3 näher zu betrachten, da diese den Einflussfaktor „Standort“ auf die innerbetriebliche Kommunikation sehr gut sichtbar machen. Fakt ist jedoch, dass diese Arbeit den Vergleich

der Arbeitszeitmodelle fokussiert und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das kommunikative Verhalten betrachtet. Aus diesem Grund können die Äußerungen der Teilnehmer hinsichtlich der Standorte nicht näher in die Analyse einfließen. Stattdessen wird vorgeschlagen, die Mitarbeiterkommunikation und die interne Kommunikation in Unternehmen mit verschiedenen Standorten in einer weiteren Forschungsarbeit näher zu betrachten.

## **9.5 Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle**

Wie bereits am Anfang dieses Kapitels erläutert, umfasst die zweite Phase der Analyse die Vernetzung der Hauptkategorien im Gesamtkontext. Die bisherige Analyse konzentrierte sich im Detail mit den Aussagen zu den jeweiligen Hauptkategorien, die sowohl Einblick in die verwendeten Arbeitszeitmodelle, wie auch das kommunikative Verhalten im Unternehmen gewährleisteten. Die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit zielen jedoch auf den Vergleich zwischen Work-Life-Balance Modellen und klassischen Arbeitszeitmodellen ab. Aus diesem Grund wird im Folgenden geklärt, inwiefern die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle der Unternehmen Auswirkungen auf die Themenbereiche der horizontalen und vertikalen Mitarbeiterkommunikation sowie der Informationsweitergabe der internen Kommunikation haben.

### *9.5.1 auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation*

Im Fokus des folgenden Abschnitts steht die Frage, inwieweit die verschiedenen Arbeitszeitmodelle Auswirkungen auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation haben. Bereits in der ersten Phase der Analyse zeigten sich Anhaltspunkte für die Beantwortung dieser Fragestellung. Es stellte sich heraus, dass sich die Kolleginnen und Kollegen in den Unternehmen mit einem klassischen Arbeitszeitmodell vorrangig über persönliche, face-to-face Kommunikation austauschen. Dabei findet die Kommunikation in erster Linie ungeplant statt. Bei Fragen oder Problemen werden die Kolleginnen und Kollegen direkt angesprochen oder im anderen Büro kurz besucht. Aufgrund der durchgängigen Anwesenheit aller Beschäftigten findet eine sehr stabile horizontale Mitarbeiterkommunikation statt, die in den gesamten Arbeitsalltag integriert ist.

Im Gegensatz zu den klassischen Arbeitszeitmodellen zeigte sich bei den Work-Life-Balance Modellen eine unregelmäßige horizontale Mitarbeiterkommunikation. Aufgrund der ungleichen Anwesenheitszeiten verwenden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Work-Life-Balance Modelle primär elektronische Kommunikationsmittel. Die face-to-face Kommunikation findet nur eingeschränkt statt. Außerdem muss der kommunikative Austausch häufig geplant und organisiert werden, so ist der Austausch in den Work-Life-Balance Unternehmen stark an terminlich vereinbarte Besprechungen orientiert. Dies ist wiederum sehr zeitaufwendig für die Beschäftigten.

Neben den Aussagen über die horizontale Mitarbeiterkommunikation in den Unternehmen, wurden die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer auch nach ihren persönlichen Meinungen hinsichtlich der Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle gefragt. Die Gegenüberstellung der Arbeitszeitmodelle verdeutlicht dabei im Detail die verschiedenen Einflussfaktoren auf horizontaler Ebene.

In den Unternehmen mit klassischen Arbeitszeitmodellen äußerten sich die Mitarbeiterinnen *A2* und *B2* sehr eindeutig. Ihrer Meinung nach, haben die Arbeitszeiten keinen Einfluss auf die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen. *„Nein, die haben keine Auswirkungen. Überhaupt nicht.“* (*A2*: 30). Interviewteilnehmerin *B2* erklärte, dass es aufgrund der durchgängigen Anwesenheit während der Kernarbeitszeit keine Probleme beim Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen gibt. Darüber hinaus berichtete sie über ihre Erfahrungen bei Überstunden. Ihrer Meinung nach, reduziert sich die horizontale Mitarbeiterkommunikation bei Überstunden nach der Kernarbeitszeit, da in dieser Zeit die Ansprechpartnerinnen und -partner für Fragen und Probleme fehlen und die Arbeitsaufgaben häufig bis zum nächsten Tag liegen bleiben. Ausgehend von ihrer Vermutung, müsste dies demnach ein Problem in den Unternehmen mit Work-Life-Balance Modellen sein. Darüber hinaus erklärte *B2*, dass sie es sich nicht vorstellen könnte, von zu Hause aus zu arbeiten, da ihr der Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen zu wichtig sei. Hier lässt sich die Verknüpfung zu der bereits analysierten Unterkategorie „Beziehungen zu den Kommunikationspartnerinnen und -partnern“ ziehen, da sich dabei herausstellte, dass *B2* sehr enge und private Beziehungen zu ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen hat.

Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer der Work-Life-Balance Unternehmen äußerten sich umfangreicher hinsichtlich der Auswirkungen ihres Arbeitszeitmodells. Dabei erschien es sehr auffällig, dass drei der vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

zunächst die Frage nach den Auswirkungen auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation verneinten, aber dennoch im Laufe des Gesprächs viele Folgen der Arbeitszeitgestaltung beschrieben. Eine Erklärung für dieses Phänomen, könnten die sehr guten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sein, da sich alle Work-Life-Balance Angestellten positiv hinsichtlich ihrer Arbeitszeitgestaltung äußerten und sie nur wenige Nachteile empfinden. Die bereits aufgestellte Vermutung, dass es aufgrund von weniger Überschneidungszeiten bei der Arbeit auch zu weniger horizontaler Mitarbeiterkommunikation und damit auch zu liegengebliebenen Aufgaben kommt, konnte bestätigt werden. So erklärte Interviewteilnehmerin C2, dass die unregelmäßigen Arbeitszeiten im *Unternehmen C* mitunter dazu führen, dass man die zuständigen Kolleginnen und Kollegen nicht mehr erreicht und offene Aufgaben auf den nächsten Arbeitstag verschiebt. Auch C4 berichtete, dass viele Arbeitsaufgaben schneller ausgeführt werden könnten, wenn er häufiger im Büro wäre. *„Also manche Sachen hätte man bestimmt schneller erledigen können, wenn man mit der Person direkt am Tisch sitzt, als wenn man da erst drei E-Mails hin und her schickt.“* (C4: 44). Ebenso gestand sich Interviewteilnehmerin D1 ein, *„dass es besser sein könnte, wenn ich mehr hier wäre.“* (D1: 34), obwohl sie insgesamt der Meinung ist, dass ihr der persönliche Austausch an den zwei Tagen der Woche genügt.

Zusammenfassend sind sich die Beschäftigten der Work-Life-Balance Modelle einig, dass die face-to-face Kommunikation sehr wichtig für die horizontale Mitarbeiterkommunikation ist. Dabei sind laut Mitarbeiterin D2 sowohl die Reflexion über die Arbeit, wie auch der private Austausch sehr wertvoll. Auch C4 ist der Meinung, dass der Kontakt über E-Mail und Telefon nicht die persönliche face-to-face Kommunikation ersetzen kann und daher ein reines Home-Office nicht möglich wäre. Allerdings stimmten die interviewten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu, dass es aufgrund der Arbeitszeiten weniger direkte Kommunikation unter den Kolleginnen und Kollegen gibt.

Außerdem berichteten die Untersuchungspersonen aus den Work-Life-Balance Unternehmen, inwieweit sie bei den Kolleginnen und Kollegen integriert sind, obwohl sie seltener vor Ort sind. Insgesamt fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht außen vor und alleingelassen. Sie fühlen sich trotzdem als Teil der Gruppe. Allerdings gibt es einige Themen, vor allem in der Gerüchteküche, die sie im Arbeitsalltag nicht mitbekommen. C4 erklärt, dass die Ereignisse dann an seinem anwesenden Tag erzählt werden, aber dass dies natürlich nur einen kleinen Teil der Geschehnisse umfasst. Interviewteilnehmerin D1 sagt, dass sie sich aber trotzdem wohl fühlt. Lediglich Teilnehmerin C2 beschwerte sich über weitere Folgen, die die Teilzeit in ihrer Situation

mit sich bringt. „*Man wird manchmal so behandelt, gerade als ob man als Mutter nicht gleichwertig ist. Also als ob man nur sein Kind im Kopf hätte und nicht die Arbeit.*“ (C2: 18). Sie sagte, dass sie sich deshalb ständig beweisen muss und ihre Kolleginnen und Kollegen auch manchmal meckern, wenn sie dann bereits frühzeitig geht, obwohl sie ihre Arbeitszeiten erfüllt.

Zusammenfassend lassen sich einige Unterschiede zwischen den Arbeitszeitmodellen benennen. Während bei den klassischen Arbeitszeiten keine Auswirkungen auf der horizontalen Ebene zu erkennen sind, zeigen sich bei den Work-Life-Balance Modellen einige Folgen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Aufgrund der unregelmäßigen horizontalen Mitarbeiterkommunikation findet vor allem die direkte face-to-face Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen nur eingeschränkt statt. Außerdem führen die kürzeren Überschneidungszeiten im Büro zu weniger horizontaler Mitarbeiterkommunikation und infolge dessen auch zu liegengebliebenen Arbeitsaufgaben.

#### *9.5.2 auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation*

Der folgende Abschnitt konzentriert sich auf Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation. Das Ziel ist es dabei die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen klassischen und Work-Life-Balance Modellen herauszuarbeiten. In der ersten Phase der Analyse zeigte sich, wie auch bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation, dass die Beschäftigten in einem klassischen Arbeitszeitmodell vorrangig im face-to-face Kontakt auf der vertikalen Ebene kommunizieren, während die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem Work-Life-Balance Modell in erster Linie auf die elektronischen Kommunikationswege zurückgreifen. Dabei stellt sich heraus, dass die Erreichbarkeit der verschiedenen Ansprechpartnerinnen und -partner kein Problem darstellt, da sowohl die Führungskräfte, wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren Arbeitsplätzen zu Hause gut erreichbar sind. Bei beiden Arbeitszeitmodellen zeigt sich somit regelmäßiger Kontakt auf der vertikalen Ebene, wobei die Beschäftigten in den Work-Life-Balance Unternehmen weitaus weniger persönlichen und direkten Kontakt miteinander haben.

Bei der Interviewfrage hinsichtlich der Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation, weisen die Aussagen der Beschäftigten erneut starke Analogien zu den Aussagen auf der horizontalen Ebene hin.

Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer der klassischen Arbeitszeitmodelle sind sich in ihren Aussagen einig. Ihrer Meinungen nach, hat die Arbeitszeitgestaltung in ihren Unternehmen keinen Einfluss auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation. Die Führungskraft *A1* nannte als Grund für seine Meinung, „*weil wir ja durchgängig in Kontakt miteinander stehen.*“ (*A1*: 36). Laut *B1* kann die Kommunikation nur stattfinden, wenn die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Ort sind und dies sei bei ihnen im Unternehmen durch die Kernarbeitszeit gewährleistet. Auch die Mitarbeiterinnen *A2* und *B2* können keinen Einfluss erkennen.

Wie bereits bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation, verneinen einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Work-Life-Balance Modelle die Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle, nennen aber dennoch Einflussfaktoren. So erklärte beispielsweise *C4*, dass er keinen Einfluss erkennen kann und gibt bereits im folgenden Satz an, dass die Häufigkeit der Kommunikation ansteigen würde, wenn er mehr im Büro wäre. Am Ende gibt *C4* sogar zu, dass mehr persönlicher Kontakt mit dem Vorgesetzten in manchen Situationen auch von Vorteil wäre.

Dagegen waren sich *D1* und *C1* einig, dass die Arbeitszeitmodelle sehr wohl Einfluss auf die vertikale Ebene haben. Mitarbeiterin *D1* erklärte, wie die kurzen Anwesenheitszeiten, sowohl von ihrer Vorgesetzten, als auch von ihr, dazu führen, dass inhaltliche und organisatorische Themen und Arbeitsaufgaben auch mal liegen bleiben und aufgeschoben werden müssen. Als Problem sieht sie dabei vor allem, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Chefin reißen, wenn sie im Büro ist, da die Kommunikation an den anderen Tagen eher sporadisch abläuft. Bereichsleiter *C1* ist auch der Meinung, „*dass die Arbeitszeiten schon sehr starken Einfluss haben.*“ (*C1*: 33). Darüber hinaus vertritt er jedoch die Ansicht, dass sich die Kommunikation im Unternehmen vor allem durch die modernen Kommunikationsmittel stark geändert hat. Durch diese sei es dazu gekommen, dass eine durchgängige Erreichbarkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer herrscht. Aus der Perspektive von *C1* ist die Arbeit mit Work-Life-Balance Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr abstimmungsintensiv, da sowohl die Arbeitsverteilung, wie auch die Organisation angepasst werden müssen. Außerdem bleibt mehr Arbeit liegen, je seltener die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort sind. Seiner Meinung nach, stehen deswegen

auch die organisatorischen Themen bei der vertikalen Mitarbeiterkommunikation im Vordergrund.

Grundsätzlich zeigte sich, dass die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer der Work-Life-Balance Unternehmen unterschiedliche Standpunkte bezüglich der Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle gegenüber den Beschäftigten der klassischen Modelle, vertreten. Wie auch bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation gibt es dennoch Anhaltspunkte, dass die vertikale Mitarbeiterkommunikation bei den klassischen Arbeitszeitmodellen regelmäßig und konstant stattfindet, während die Kommunikation in den Work-Life-Balance Unternehmen vorrangig schubweise erfolgt und dabei sehr abstimmungsintensiv ist.

### *9.5.3 auf die Informationsweitergabe der internen Kommunikation*

Der letzte Abschnitt der Analyse fokussiert die Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die interne Kommunikation. Die erste Phase der Analyse präsentierte bereits Anhaltspunkte hinsichtlich der Unterschiede bei der Informationsweitergabe der internen Kommunikation zwischen den Arbeitszeitmodellen.

Die Interviewteilnehmer *A3* und *B3* bestätigten die Einflussnahme der Arbeitszeiten auf ihren Tätigkeitsbereich, während *C3* einen möglichen Einfluss dementiert. Bei den klassischen Normalarbeitszeitverhältnissen spielt die Erreichbarkeit der Mitarbeitergruppen in den Verwaltungsbereichen keine Rolle, da diese aufgrund der regelmäßigen Anwesenheitszeiten durchgängig erreichbar sind. Lediglich bei Teilzeitkräften, erklärt *A3*, dass er die Kommunikation aufgrund der kürzeren Arbeitszeiten anpassen muss. Im Work-Life-Balance Unternehmen *D* hingegen verwendet die interne Kommunikation für die Informationsweitergabe in erster Linie Pull-Medien, wie das Intranet. Damit können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die von ihnen gewünschten Informationen selbstständig einholen. Die Auswirkungen aufgrund der verschiedenen Arbeits- und Anwesenheitszeiten werden dadurch minimiert. Ein Nachteil gegenüber den klassischen Modellen besteht jedoch in der geringen direkten Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Rückblickend zeigte die Analyse der Leitfadeninterviews einen detaillierten Einblick in das kommunikative Verhalten der Beschäftigten in den teilnehmenden Unternehmen. Der Vergleich der Arbeitszeitmodelle wies sowohl auf Gemeinsamkeiten, wie auch auf Unterschiede hinsichtlich der innerbetrieblichen Kommunikation hin. Auffallend waren dabei die zahlreichen Analogien zwischen der horizontalen und der vertikalen Mitarbeiterkommunikation. Das folgende Kapitel konzentriert sich auf die Hypothesenprüfung und die Vernetzung der theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der Analyse.

## **10. Zusammenfassung und Hypothesenprüfung**

Bisher wurde das Forschungsthema nicht nur aus der Perspektive der theoretischen Grundlagen erarbeitet, sondern auch empirisch untersucht. Offen ist gegenwärtig dennoch, inwieweit die theoretischen und die empirischen Erkenntnisse miteinander verknüpft sind. Aus diesem Grund fokussiert dieses Kapitel die Vernetzung der theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der empirischen Analyse. Im Vordergrund steht dabei die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen.

Arbeitszeitmodelle umfassen die Regelung des Beginns und Ende der täglichen Arbeitszeit, die Verteilung und Dauer der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage sowie die Bestimmung des Arbeitsortes, von dem aus die Tätigkeit ausgeführt wird (Vgl. Bornewasser, Zülch 2013b: 20-22). Bornewasser und Zülch sprechen bei den klassischen Modellen von sehr klar geregelten Arbeitszeitverhältnissen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Planung über Monate hinweg ermöglichen und dadurch ein gleich bleibendes stabiles Arbeitsumfeld schaffen (Vgl. ebd.: 22). Obwohl die klassischen Arbeitszeitmodelle vor allem durch die neuen Trends der Arbeitswelt stark kritisiert werden, befürworten auch die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer, die selbst in einem Normalarbeitszeitverhältnis tätig sind, das Modell, da dieses ein geregeltes Arbeitszeitverhältnis mit klaren Strukturen gewährleistet.

Bisherige Untersuchungen über die Implementierungen von Work-Life-Balance Modellen betrachteten auch negative Folgen. Morganson et al. bestätigten 2010 die Vermutung der sozialen Isolation bei Beschäftigten, die im Home-Office arbeiten. Diese fühlen sich häufig weniger einbezogen im Unternehmen und vermissen den direkten Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen (Vgl. Morganson et al. 2010: 580-583). In dieser Untersuchung arbeitete keiner der Beschäftigten ausschließlich im Home-Office, sondern die Arbeitszeiten wurden zwischen Büro und Home-Office aufgeteilt. Dabei zeigte sich, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trotzdem integriert fühlen und die Kommunikation mit ihren Kolleginnen und Kollegen an ihren anwesenden Tagen sehr schätzen und nicht missen wollen. Auf der anderen Seite genießen sie auch die Vorteile, die durch das Arbeiten zu Hause bestehen. Rückblickend unterstützt demnach ein Work-Life-Balance Modell mit geteiltem Arbeitsplatz sowohl das kommunikative Verhalten im Unternehmen, als auch das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Mitarbeiterkommunikation umfasst sämtliche ungesteuerte Kommunikationsprozesse im Unternehmen und bezieht sich dabei auf alle Hierarchiestufen innerhalb eines Unternehmens (Einwiller et al. 2008: 223). Laut Rausch stellt die face-to-face Kommunikation den optimalen Kommunikationsweg für die vertikale Mitarbeiterkommunikation dar, weil sie aufgrund der besonderen funktionalen Leistungsfähigkeit den direkten Austausch zwischen den beteiligten Unternehmensmitgliedern unterstützt (Vgl. Rausch 2008: 34). Ebenso äußerten sich die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer in Bezug auf die vertikale Ebene. Ihrer Meinung nach ist das persönliche Gespräch sehr zielführend und aufgrund der guten Verständlichkeit vor allem für die Erläuterung von Arbeitsaufgaben sehr gut geeignet.

Laut Einwiller et al. verfolgt die horizontale Mitarbeiterkommunikation hingegen das zentrale Ziel, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sozial und emotional zu unterstützen und ihnen bei der Koordination ihrer Aufgaben zu helfen (Vgl. Einwiller et al. 2008: 245). Diese Annahme wurde auch von Seiten der Untersuchungspersonen in dieser Arbeit bestätigt. Für sie ist der Austausch, vor allem mit abteilungsinternen Arbeitskolleginnen und -kollegen, sehr wichtig. Auch die Beschäftigten in Work-Life-Balance Modellen können sich nicht vorstellen komplett von zu Hause aus zu arbeiten, da ansonsten der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen fehlen würde. Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer befürworteten in erster Linie, dass man sich gegenseitig unterstützt und bei Problemen hilft. Außerdem mögen sie das gemeinsame Arbeiten in Teams und die Möglichkeit auf der Arbeit auch mehr übereinander zu erfahren, da dies die gemeinsame Arbeit erleichtert. Einige der teilnehmenden Beschäftigten berichten auch von guten Freundschaften, die sie bei der Arbeit gefunden haben.

Die aus den unterschiedlichen Arbeitszeiten entstehenden Strukturen am Arbeitsplatz ließen zu Beginn dieser Arbeit ungleiches Kommunikationsverhalten der Beschäftigten im Unternehmen vermuten. Aus diesem Grund stellte sich in dieser empirischen Untersuchung die Forschungsfrage, inwieweit Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle die Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen gegenüber klassischen Modellen beeinflussen.

In Anlehnung an die Studie von Nord et al. zum Thema Work-Life-Balance wurde die erste Hypothese formuliert. Die Studie vermutet, dass es durch die Arbeitszeitflexibilisierung weniger Möglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt sich untereinander auszutauschen (Vgl. Nord et al. 2002: 228). Im folgenden Abschnitt wird die erste

Hypothese, die anschließend noch einmal dargestellt ist, mit den Ergebnissen dieser Untersuchung überprüft

### **H 1**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen gibt es weniger horizontale Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Die empirische Untersuchung zeigte klare Unterschiede zwischen den Arbeitszeitmodellen in Bezug auf die horizontale Mitarbeiterkommunikation. Im Gegensatz zu den klassischen Arbeitszeitmodellen, gibt es bei den Work-Life-Balance Modellen deutlich weniger face-to-face Kommunikation. Der Kontakt zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reduziert sich vorrangig aufgrund der verkürzten gemeinsamen Zeit im Unternehmen. Bei Abwesenheit der Kommunikationspartnerinnen und -partner wird die Kommunikation zwar über elektronische Kommunikationsmittel aufrechterhalten, aber der Austausch beschränkt sich dabei häufig auf bestimmte Fragestellungen oder Probleme und findet daher seltener statt.

Außerdem berichten die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass private Gesprächsthemen vor allem im persönlichen Gespräch angesprochen werden. Da direkte Gespräche zwischen den Beschäftigten der Work-Life-Balance Modelle jedoch weniger stattfinden als bei klassischen Modellen, lässt sich dadurch ebenfalls ableiten, dass weniger über private Themen gesprochen wird. Dies erklärt auch, warum sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den klassischen Arbeitszeitmodellen deutlich positiver hinsichtlich ihrer Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen äußern.

Zusammenfassend findet somit weniger horizontale Mitarbeiterkommunikation im Unternehmen mit Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen statt. Das bedeutet, dass die Hypothese 1 aufgrund dieser empirischen Untersuchung vorläufig verifiziert werden kann.

Aufgrund der Untersuchung von Morganson et al. aus dem Jahr 2010 wurde eine weitere Hypothese hinsichtlich der vertikalen Mitarbeiterkommunikation aufgestellt. Die Studie zeigte, dass verschiedene Arbeitsplätze Auswirkungen auf die Faktoren Mitarbeiterführung, Leistungsziele, Kontrolle von Aufgaben und Kommunikationspraktiken haben können, weil der kommunikative Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Organisationsstruktur des Unternehmens gebunden ist. (Vgl. Morganson et al. 2010: 589). Aufgrund des hohen Organisations-

aufwandes, die die flexiblen Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle mit sich bringen, wird daher vermutet, dass die organisatorischen Themen bei den Work-Life-Balance Modellen mehr im Vordergrund der vertikalen Mitarbeiterkommunikation stehen, als bei den klassischen Modellen. Im folgenden Abschnitt wird die zweite Hypothese mit den Ergebnissen der Analyse überprüft.

## **H 2**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen stehen organisatorische Themen mehr im Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Die empirische Untersuchung legte einige Unterschiede zwischen den klassischen Arbeitszeitmodellen und den Work-Life-Balance Modellen in Bezug auf die vertikale Mitarbeiterkommunikation dar. So zeigte sich, dass der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Work-Life-Balance Modellen zwar durch elektronische Kommunikationsmittel regelmäßig ist, aber an den Tagen der Abwesenheit nur sehr eingeschränkt stattfindet. Im Gegensatz dazu findet die vertikale Mitarbeiterkommunikation in klassischen Arbeitszeitmodellen sehr beständig und dauerhaft statt. Insgesamt zeigte der Vergleich jedoch keine eindeutigen Gegensätze in Bezug auf organisatorischen Gesprächsthemen.

Die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gaben in erster Linie an, dass vor allem inhaltliche und unternehmensbezogene Themen im Gespräch mit ihren Vorgesetzten im Vordergrund stehen. Die Führungskräfte hingegen stufen den organisationsorientierten Themenkomplex sehr hoch ein. Ihrer Meinung nach machen die organisatorischen Themen 50 bis 60 Prozent ihrer Gesprächsthemen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Insgesamt zeigen sich also gegensätzliche Wahrnehmungen auf den hierarchischen Ebenen, jedoch keine Unterschiede zwischen den Arbeitszeitmodellen.

Lediglich Interviewteilnehmer *CI* ist der Ansicht, dass die Arbeit mit Work-Life-Balance Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr abstimmungsintensiv ist, da sowohl die Aufgabenverteilung, wie auch die Organisation angepasst werden müssen. Seiner Meinung nach stehen deswegen auch die organisatorischen Themen bei der vertikalen Mitarbeiterkommunikation im Vordergrund. Dennoch gab er im Interview an, dass die organisatorischen Themen 50 Prozent seiner Tätigkeit ausmachen, während Interviewteilnehmer *AI* aus einem Unternehmen mit klassischen Arbeitszeitmodell angab, dass

organisatorischen Themen bei ihm 60 Prozent umfassen. Demzufolge kann nicht eindeutig geklärt werden, ob die organisatorischen Themen bei Work-Life-Balance Modellen mehr im Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation stehen als bei klassischen Arbeitszeitmodellen. Die Hypothese 2 kann somit nicht eindeutig verifiziert werden und gilt daher vorläufig als falsifiziert. Da die Ergebnisse keine klare Richtung aufweisen, kann die Hypothese nicht neu formuliert oder modifiziert werden und wird daher vorläufig verworfen. An dieser Stelle wird vorgeschlagen, die Hypothese in einer weiteren empirischen Untersuchung erneut zu überprüfen. Eine quantitative Vorgehensweise mit einer großen Anzahl an Untersuchungspersonen würde möglicherweise ein eindeutigeres Ergebnis liefern.

Rückblickend stellt die interne Kommunikation einen Teil der auftragsorientierten Unternehmenskommunikation dar und umfasst sämtliche gesteuerten Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Grundig differenziert vier Grundmodelle, die den PR-orientierten Ansatz der internen Kommunikation erklären. Das Modell der symmetrischen Kommunikation ist dabei dialog- und verständnisorientiert aufgebaut und gilt als idealtypisches Modell (Vgl. Mast 2008: 34-36). An dieser Stelle lässt sich auch ein Zusammenhang zwischen Grunigs Erläuterungen und der empirischen Untersuchung feststellen. Die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer, die hinsichtlich der internen Kommunikation interviewt wurden, beschrieben die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen ebenfalls als gegenseitige Verständigung, bei der das Verständnis gegenüber den Problemen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund steht und der Dialog zwischen den Kommunikationspartnerinnen und -partnern gefördert wird. Darüber hinaus ist James Grunig der Meinung das offene face-to-face Kommunikation die Verbundenheit zu einem Unternehmen stärkt und daher eine wichtige Rolle in der internen Kommunikation spielt (Grunig 1992b: 559). In den Interviews beschreiben die Untersuchungspersonen das persönliche Gespräch ebenfalls als wirkungsvollste Methode der internen Kommunikation.

Anzumerken ist jedoch schließlich, dass die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer einer sehr starke betriebsratsorientierte Sichtweise vertreten, da sie in dieser Position vorrangig im Unternehmen tätig sind. Das bedeutet, dass den Untersuchungspersonen die kommunikationswissenschaftliche Professionalität fehlt, wie auch Interviewteilnehmer A3 beklagt hat. Beispielsweise werden einige Anforderungen an die interne Kommunikation, die Schick unter anderem mit strategischem Management und messbaren Kommunikations-

zielen gleichsetzt, in den teilnehmenden Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt (Vgl. Schick 2010: 10).

Die Arbeitszeitmodelle stellen auch aus Sicht der internen Kommunikation Herausforderungen dar. Aus diesem Grund stellte sich in dieser Untersuchung eine zweite Forschungsfrage, die die Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die interne Kommunikation fokussiert. In Anlehnung an die Ergebnisse der Studie von De Cieri et al. wurde eine dritte Hypothese formuliert. Die Studie kritisiert die mangelhafte Kommunikation bei der Implementierung von Work-Life-Balance Modellen und fordert eine umfangreiche Kommunikationspolitik, die an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen der internen Kommunikation angepasst ist (Vgl. De Cieri et al. 2005: 10). Im Mittelpunkt des folgenden Absatzes steht die Überprüfung der letzten Hypothese.

### **H3**

*Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen muss die interne Kommunikation bei der Informationsweitergabe mehr auf die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.*

Die Analyse zeigte, dass die Erreichbarkeit der Mitarbeitergruppen in den Unternehmen mit klassischen Arbeitszeitmodellen kein Problem für die interne Kommunikation darstellt. Die klaren und regelmäßigen Arbeitszeiten ermöglichen eine sehr gute Planung der Kommunikation.

Bei den Work-Life-Balance Modellen zeigten sich dagegen unterschiedliche Ergebnisse. Das Unternehmen D verwendet bei der Informationsweitergabe der internen Kommunikation in erster Linie Pull-Medien, wie das Intranet. Die Auswirkungen aufgrund der verschiedenen Arbeits- und Anwesenheitszeiten werden dadurch minimiert. Es findet jedoch auch weniger Dialog zwischen den Bezugsgruppen statt. Im Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden C3 nannte dieser keine eindeutige Antwort auf die Fragestellung. Seine Antworten lassen vermuten, dass er die innerbetriebliche Kommunikation eher als Dialog von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versteht, die bei Problemen den Betriebsrat kontaktieren.

Obwohl die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer das Arbeitszeitmodell der Schichtarbeit sehr stark kritisierten und auch hier forderten auf die Individualität der Adressatengruppen durch die verschiedenen Arbeitszeitmodelle einzugehen, reichen die

Aussagen der Untersuchungspersonen nicht aus, um die Hypothese eindeutig zu verifizieren. Dafür sprechen zwei Gründe. Auf der einen Seite stehen in dieser Arbeit nicht die Schichtmodelle im Vordergrund, sondern der Vergleich zwischen klassischen und Work-Life-Balance Modellen und auf der anderen Seite weisen die Aussagen der Untersuchungspersonen keine eindeutige Richtung auf, die eine klare Argumentationsstruktur für die Verifizierung der Hypothese ermöglicht. Aus diesen Gründen gilt die Hypothese 3 als vorläufig falsifiziert. Für eine eindeutige Überprüfung der Hypothese wird vorgeschlagen in einer weiteren Untersuchung sowohl größere Unternehmen zu befragen, die eigene interne Kommunikationsabteilungen haben, als auch die Anzahl an Untersuchungspersonen zu erhöhen.

Alles in allem unterstreicht die Verknüpfung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse die verschiedenen Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle auf die Mitarbeiterkommunikation und die interne Kommunikation. Die Hypothese 1 konnte eindeutig verifiziert werden, während die Hypothesen 2 und 3 aufgrund fehlender übereinstimmender Ergebnisse falsifiziert wurden. Darüber hinaus konnten weitere Verknüpfungen zwischen den theoretischen Grundlagen und der Analyse gezogen werden, die einen wissenschaftlichen Einblick in das kommunikative Verhalten im Unternehmen ermöglichten. Die Resultate der Hypothesenprüfung werden im folgenden Resümee reflektiert.

## 11. Resümee

Diese Arbeit wurde von der Fragestellung begleitet, welche Auswirkungen die klassischen und die Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle auf das kommunikative Verhalten im Unternehmen haben. Es lässt sich festhalten, dass die von der Öffentlichkeit hoch gelobten Work-Life-Balance Modelle für ein Unternehmen Herausforderungen auf den Ebenen der Mitarbeiterkommunikation und der internen Kommunikation darstellen. Das bedeutet nicht, dass das Konzept per se als negativ bewertet werden soll. Es bietet die Möglichkeit, die Individualität der einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berücksichtigen und löst darüber hinaus auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme einer sich dynamisch veränderten Lebens- und Arbeitswelt. Diese Untersuchung zeigt jedoch, dass die Implementierung eines Work-Life-Balance Modells auch Veränderungen bei der innerbetrieblichen Kommunikation mit sich bringen muss. Dies ist sowohl Aufgabe der Managementebene, der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch Aufgabe der Kommunikationsabteilungen und Betriebsräte. Für einen Arbeitgeber ist es das Schlimmste zu hören, dass Arbeitsaufgaben aufgrund der Arbeitszeiten liegen bleiben, deswegen ist es umso wichtiger, dass eine regelmäßige und dialogorientierte Kommunikation zwischen den einzelnen Kommunikationspartnerinnen und -partnern herrscht, damit der Work-Life-Balance Ansatz ein zukunftsorientiertes Arbeitskonzept bleibt.

Das überraschendste Ergebnis dieser Arbeit lieferten die Aussagen der Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer hinsichtlich der Zufriedenheit gegenüber ihrem derzeitigen Arbeitszeitmodell. Die wissenschaftlichen Grundlagen ließen erwarten, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in klassischen Arbeitszeitmodellen unglücklicher mit ihrer Arbeitszeitgestaltung sind als die Beschäftigten in Work-Life-Balance Modellen. Stattdessen zeigte sich, dass alle Untersuchungspersonen zufrieden mit ihrem eigenen Modell sind. Die Beschäftigten in Work-Life-Balance befürworten die Individualität, die ihrer Situation entgegengebracht wird, während die Beschäftigten in klassischen Modellen die klar festgelegten Strukturen als Vorteil sehen.

Eine besondere Herausforderung stellte im theoretischen Teil die Differenzierung zwischen der Mitarbeiterkommunikation und der internen Kommunikation dar. Wie bereits im

Kapitel 3 angesprochen, unterscheiden viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht zwischen der gesteuerten und der ungesteuerten innerbetrieblichen Kommunikation. Dadurch erwies sich vor allem die Literaturrecherche als sehr schwierig. Der PR-orientierte Ansatz der internen Kommunikation verdeutlichte wiederum, warum die interne Kommunikation als eines der Steuerungsinstrumente eines Unternehmens zu verstehen ist und daher nicht mit der alltäglichen Kommunikation unter den Beschäftigten gleich zu setzten ist.

Im empirischen Teil legte die Arbeit im Feld sowohl positive als auch negative Kritikpunkte dar. Als sehr positiv kann die Verständigung mit den teilnehmenden Unternehmen und die Offenheit der Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer bewertet werden. Dadurch konnte ein sehr guter Einblick in die Unternehmen gewonnen werden. Als negative Kritik stehen zwei Punkte im Vordergrund. Auf der einen Seite wäre es für die Untersuchung sinnvoller gewesen, Unternehmen mit eigenständigen Kommunikationsabteilungen zu befragen. Dadurch wäre eine professionellere Perspektive der internen Kommunikation in die Arbeit eingeflossen. Auf der anderen Seite stellen die zwölf Untersuchungspersonen nur eine sehr kleine Stichprobe dar. Hinzu kommt, dass die teilnehmenden Personen zusätzlich aufgrund ihrer Position im Unternehmen in verschiedenen Gruppen aufgeteilt wurden, die an die jeweiligen Interviewleitfäden angepasst wurden. Dies ergab wiederum nur eine kleine Anzahl an Äußerungen zu einem jeweiligen Thema. Schließlich erschwerte diese Gegebenheit die Verifizierung der Hypothese 3, weil der Vergleich in der Analyse nicht aussagekräftig genug war.

Meine persönliche Meinung über das Ergebnis dieser Arbeit ist sehr positiv. Ich bin der Ansicht, dass vor allem das Thema Mitarbeiterkommunikation in Wissenschaft und Praxis noch zu wenig betrachtet wird, obwohl es den Arbeitsalltag einer jeden Arbeitnehmerin und eines jeden Arbeitnehmers begleitet. Aus diesem Grund bin ich stolz, einen Teil zur wissenschaftlichen Forschung zu diesem Thema beigetragen zu haben. Bei den Interviewterminen in den Unternehmen habe ich sehr viel Zuspruch für das Thema bekommen. Zwei der Führungspositionen bedankten sich im Anschluss an das Gespräch bei mir, weil sie das Interview als eine gute Möglichkeit sahen, die Mitarbeiterkommunikation selbst zu reflektieren.

Obwohl zwei der Hypothesen nicht verifiziert werden konnten und ich der Meinung bin, dass dies durch ein geändertes Untersuchungsdesign möglich gewesen wäre, bin ich dennoch der Auffassung, dass diese Arbeit umfangreiche Ergebnisse über die

Auswirkungen der Arbeitszeitmodelle geliefert hat. Diese Ergebnisse können wiederum als ein Anstoß für weitere Untersuchungen gelten.

Zunächst wird vorgeschlagen die gewonnenen Ergebnisse mit einer quantitativen Untersuchung zu bestätigen, weil die quantitativen Erhebungsmethoden auf eine große Anzahl an Untersuchungspersonen ausgerichtet werden können.

Ein weiteres Forschungsfeld zeigte sich bereits bei der Analyse der erhobenen Daten. Aufgrund von verschiedenen Standorten im *Unternehmen A* berichteten die Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer Probleme bei der Mitarbeiterkommunikation und der internen Kommunikation. Aus diesem Grund ist die Frage wissenswert, ob neben den Arbeitszeitmodellen auch weitere Unternehmensstrukturen, wie beispielsweise verschiedene Standorte, Auswirkungen auf die innerbetriebliche Kommunikation haben.

Darüber hinaus ist es interessant, mehr über die Geschlechterrollen im Unternehmen herauszufinden. Inwieweit findet die Mitarbeiterkommunikation bei Frauen und Männern unterschiedlich statt? Stehen bei der horizontalen Mitarbeiterkommunikation verschiedene Themen im Vordergrund? Kommunizieren männliche Führungskräfte anders als weibliche Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Außerdem kann das Forschungsfeld um die Themen innerbetriebliche Kommunikation und Arbeitszeitmodelle noch durch weitere Arbeitszeitgestaltungen erweitert werden, wie zum Beispiel das Schichtmodell. Findet die horizontale Mitarbeiterkommunikation nur mit den Mitgliederinnen und Mitgliedern der jeweiligen Schicht statt oder bauen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch Beziehungen zu anderen Kolleginnen und Kollegen auf? Wie kommuniziert die Führungskraft mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn diese jede Woche zu anderen Arbeitszeiten anwesend sind?

Abschließend beschreibt das Zitat vom Interviewteilnehmer *B1*, in einfachen Worten sehr treffend, wie die Arbeitszeitmodelle mit der innerbetrieblichen Kommunikation zusammenhängen.

*„Also ich könnte keine Kommunikation machen, wenn die Leute nicht da wären.“*

*(B1: 28).*

## Literaturverzeichnis

**Atteslander, Peter (2006):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

**Atteslander, Peter (2010):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

**Argenti, Paul (2006):** How Technology Has Influenced the Field Corporate Communication. In: *Journal of Business and Technical Communication*. 20 (3). 357-370.

**Argenti, Paul (2009):** Corporate Communication. 5. Ausgabe. McGraw-Hill. New York.

**Badura, Bernd; Walter, Uta; Hehlmann, Thomas (2010):** Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg.

**Bartels, Jos; Peters, Oscar; de Jong, Menno; Pruyn, Ad; van der Molen, Marjolijn (2010):** Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. In: *Personal Review* 39 (2). 210-226.

**Bellmann, Lutz; Crimmann, Andreas; Evers, Katalin (2013):** Betriebliche Dynamik und Flexibilisierung aus dem deutschen Arbeitsmarkt In: Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag. Wiesbaden. 43-60.

**Bendel, Sylvia (2007):** Das Kommunikationsverhalten von Unternehmensangehörigen: Ergebnisse einer akteurzentrierten Feldstudie und ihre Konsequenzen für die interne Kommunikation. In: Schmidt, Christopher; Neuendorff, Dagmar (Hrsg.): Sprache, Kultur und Zielgruppen. Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft. Band 11. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden. 199-216.

**Bentele, Günther; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter (2008):** Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden.

**Bentele, Günther; Will, Markus (2008):** Public Relations als Kommunikationsmanagement. In: Meckel, Miriam; Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. 153-185.

**Berger, Arthur (2000):** Media and Communication Research Methods. An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches. Sage Publications. Thousand Oaks.

**Bessing, Nina; Mahler Walter, Kathrin (2011):** Work-Life-Balance: Vorteile für Beschäftigte und Organisationen. In: Krell, Gertrude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 4. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. 479-510.

**Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (Hrsg.) (2013a):** Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag. Wiesbaden.

**Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (2013b):** Flexibilisierung der Arbeit als Anpassungsstrategie von Betrieben und Arbeitnehmern. In: Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag. Wiesbaden. 17-40.

**Bruhn, Manfred (2005):** Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Vahlen. München.

**Bruhn, Manfred (2008):** Integrierte Kommunikation. In: Meckel, Miriam; Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. 513-556.

**Cavusgil, S. Tamer; Knight, Gary; Riesenberger, John R. (2008):** International Business. Strategy, Management, and the New Reality. Pearson Education. New Jersey.

**Crosbie, Tracey; Moore, Jeanne (2004):** Work-life Balance and Working from Home. In: *Social Policy & Society*. 3 (3). 223-233.

**Dhanesh, Ganga Sasidharan (2012):** The view from within: internal publics and CSR. In: *Journal of Communication Management*. 16 (1). 39-58.

**De Cieri, Helen; Holmes, Barbara; Abbott, Jacqui; Pettit, Trisha (2005):** Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. In: *The International Journal of Human Resource Management* 16 (1). 90-103.

**DESTATIS – Statistisches Bundesamt (2010):** Befristete Beschäftigung. Jeder elfte Vertrag hat ein Verfallsdatum. In:  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2010\\_03b/2010\\_03PDF.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2010_03b/2010_03PDF.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff: 24.09.2013).

**Dey, Ian (2006):** Wearing Out the Work Ethic: Population Ageing, Fertility and Work-Life-Balance. In: *Journal of Social Policy*. 35 (4). 671-688.

**Ducki, Antje; Geiling, Ulrike (2010):** Work-Life-Balance. In: Badura, Bernd; Walter, Uta; Hehlmann, Thomas (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. 2. Auflage. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg. 377-387.

**Einwiller, Sabine; Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2008):** Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam; Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. 513-556.

**Flick, Uwe (1996):** Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek.

**Gaiziunas-Jahns, Nicole (2013):** Mehrgenerationen-Projekte. Lösungsansätze für demografische Herausforderungen. In: *Arbeit und Arbeitsrecht*. 68 (Sonderausgabe) 22-24.

**Glynn, Caroline; Steinberg, Ingrid; McCartney, Claire (2002):** Work-Life Balance. The Role of the Manager. Roffey Park Institute. Horsham.

**Greenhaus, Jeffrey; Collins, Karen; Shaw, Jason (2003):** The relation between work-family balance and quality of life. In: *Journal of Vocational Behavior*. 63 (3). 510-531.

**Grunig, James; Hunt; Todd (1984):** Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston. New York.

**Grunig, James (Hrsg.) (1992a):** Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale.

**Grunig, James (1992b):** Symmetrical Systems of Internal Communication. In: Grunig, James (Hrsg.): Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale. 531-575.

**Grunig, Larissa; Grunig, James; Dozier, David (2002):** Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of Communication Management in Three Countries. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.

**Guest, David (2002):** Perspectives on the Study of Work-life Balance. In: *Social Science Information*. 41 (2). 255-279.

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

**Hubbard, Monika (2004):** Markenführung von innen und außen. Zur Rolle der internen Kommunikation als Werttreiber von Marken. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

**Kieser, Alfred; Hegele, Cornelia; Klimmer, Matthias (1998):** Kommunikation im Organisatorischen Wandel. Schäffer Poeschel Verlag. Stuttgart.

**Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2001):** Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Luchterhand Verlag. München.

**Klöfer, Franz; Nies, Ulrich (2003):** Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 3. Auflage. Luchterhand Verlag. München.

**Knauth, Peter (2002):** Arbeitszeitflexibilisierung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. In: Zülch, Gert; Stock, Patricia; Bogus, Thomas (Hrsg.): Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich. Shaker Verlag. Aachen. 51-74.

**Kotras, Marcin (2010):** Corporate culture and its connection with external and internal public relations. In: *Comparative Economic Research*. 13 (5). 27-47.

**Köppl, Peter (Hrsg.) (2004):** Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Linde Verlag. Wien.

**Köppl, Peter; Neureiter, Martin (2004):** Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor: Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang. In: Peter Köppl (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Linde Verlag. Wien. 13-42.

**Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (2013):** Flexibilisierung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance, Belastungen, Gesundheit und Zufriedenheit. In: Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag. Wiesbaden. 187-204.

**Krell, Gertraude (Hrsg.) (2011):** Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 4. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.

**Malik, Fredmund (2001):** Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 9. Auflage. Campus Verlag. Stuttgart, München.

**Mast, Claudia (2007):** Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag. Wiesbaden. 757-776.

**Mast, Claudia (2008):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Mit Berichten von Simone Huck und Monika Hubbard. Lucius & Lucius Verlag. Stuttgart.

**Maxwell, Gillian; McDougall, Marilyn (2004):** Work-life Balance. In: *Public Management Review*. 6 (3). 377-393.

**Mayring, Philipp (1999):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 4. Auflage. Psychologie Verlags Union. Weinheim.

**Mayring, Philipp (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Beltz Verlag. Weinheim, Basel.

**Meckel, Miriam; Schmid, Beat (Hrsg.) (2008):** Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden. 513-556.

**Nikolic, Milan; Terek, Edit; Vukonjanski, Jelena; Ivin, Dragica (2012):** The impact of internal communication on strategic and economic effects in Serbian companies. In: *Public Relation Review*. 38. 288-293.

**Nord, Walter; Fox, Suzy; Phoenix, Adam; Viano, Karrie (2002):** Real-World Reactions to Work-Life Balance Programs. Lessons for Effective Implementation. In: *Organizational Dynamics*. 30 (3). 223-238.

**Parment, Anders (2009):** Die Generation Y – die Generation der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden.

**Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2007):** Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag. Wiesbaden.

**Prognos (2005):** Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. In: [http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb\\_prognos.pdf](http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_prognos.pdf) (Zugriff: 30.09.2013).

**Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2010):** Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3., korrigierte Auflage. Oldenbourg Verlag. München.

**Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Frederike (Hrsg.) (2011):** Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. VS Verlag. Wiesbaden.

**Rausch, Alexandra (2008):** Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen. Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings. Gabler Verlag. Wiesbaden.

**Röttger, Ulrike (2008):** Kommunikationshandeln. Aufgabenfelder. In: Bentele, Günther; Fröhlich, Romy; Szyszka, Peter: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden. 501-510.

**Ruck, Kevin; Welch, Mary (2012):** Valuing internal communication; management and employee perspectives. In: *Public Relation Review*. 38. 294-302.

**Schick, Siegfried (2010):** Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

**Schmidt, Christopher; Neuendorff, Dagmar (2007):** Sprache, Kultur und Zielgruppen. Bedingungsgrößen für die Kommunikationsgestaltung in der Wirtschaft. Band 11. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.

**Siemund, Siemone (2013):** Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit. Springer Verlag. Wiesbaden.

**Stock, Patricia; Zülch, Gert (2013):** Belastungen und Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance durch Arbeitszeitflexibilisierung. In: Bornewasser, Manfred; Zülch, Gert (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Springer Verlag. Wiesbaden. 205-222.

**van Riel, Cees; Fombrun, Charles (2007):** Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for reputation management. Routledge. New York.

**van Wanrooy, Brigid (2007):** A Desire for 9 to 5. Australians' Preference for a Standard Working Week. In: *Labour & Industry*. 17(3). 71-95.

**von Walter, Benjamin; Tomczak, Torsten; Wentzel, Daniel (2011):** Wege zum effektiven und verantwortungsvollen Employer Branding. In: Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Frederike (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. VS Verlag. Wiesbaden. 327-343.

**Waller, Aaron; Ragsdell, Gillian (2012):** The impact of e-mail on work-life- balance. In: *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*. 64 (2). 246-254.

**Welch, Mary (2012):** Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. In: *Public Relation Review*. 38. 246-254.

**Zerfaß, Ansgar (2007):** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung und Integration. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler Verlag. Wiesbaden. 21-70.

**Zerfaß, Ansgar (2010):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktualisierte Auflage. VS Verlag. Wiesbaden.

**Zülch, Gert; Stock, Patricia; Bogus, Thomas (Hrsg.) (2002):** Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich. Shaker Verlag. Aachen.

## Anhang

### Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
ETB	elektronisches, technisches Büro
Hrsg.	Herausgeber
I	Interviewerin
MA	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
MK	Mitarbeiterkommunikation
MTB	mechanisch, technisches Büro
PR	Public Relations
TB	technisches Büro
Vgl.	Vergleiche
WLB	Work-Life-Balance

## Operationalisierung

### H 1

Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen gibt es weniger horizontale Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen

**Unabhängige Variable:** Arbeitszeitmodelle

#### Indikatoren:

- **Arbeitszeiten**
  - Vollzeit (ab 38,5 Std/Woche)
  - Teilzeit (unter 38,5 Std/)
- **Arbeitsstunden**
  - Arbeitsstunden pro Woche
  - Überstunden pro Woche
  - Pausen in Minuten pro Tag
- **Tageszeiten**
  - morgens
  - mittags
  - abends
  - nachts
- **Wochentage**
  - Montag
  - Dienstag
  - Mittwoch
  - Donnerstag
  - Freitag
  - Samstag
  - Sonntag
- **Arbeitszeitgestaltung / Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit**
  - festgelegt
  - flexible
- **Ort des Arbeitsplatzes**
  - Büro im Unternehmen
  - Außendienst
  - zu Hause (Heimarbeit)

**Abhängige Variable:** Ausmaß der horizontalen Mitarbeiterkommunikation

#### Indikatoren:

- **Gesprächsart**
  - Anzahl an Einzelgesprächen
  - Anzahl an Gruppengesprächen
- **Form des Gesprächs**
  - Anzahl an formellen Gesprächen
  - Anzahl an informellen Gesprächen

- **Kommunikationspartner**
  - Anzahl an abteilungsinternen Gesprächen
  - Anzahl an abteilungsübergreifenden Gesprächen
- **Kommunikationskanal**
  - Anzahl an face-to-face Gesprächen
  - Anzahl an E-Mailkontakt
  - Anzahl an Telefongesprächen
  - Anzahl an Kontakten über das Intranet
- **Themen**
  - Anzahl an unternehmensbezogenen/dienstlichen Themen
    - *Aufgaben*
    - *Projekte*
    - *Probleme*
    - *Kolleginnen und Kollegen*
  - Anzahl an privaten Gesprächsthemen
    - *Familie*
    - *Freunde*
    - *Freizeit*
    - *Kunden*
    - *Mitbewerberinnen und Mitbewerber*
    - *Zufriedenheit*
    - *Urlaub*
    - *Gesundheit*
    - *Krankheit*

## H 2

Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen stehen organisatorische Themen mehr im Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation als bei klassischen Arbeitszeitmodellen

**Unabhängige Variable:** Arbeitszeitmodelle

**Indikatoren:** siehe H 1

**Abhängige Variable:** Fokus der vertikalen Mitarbeiterkommunikation

**Indikatoren:**

- **Informationsvermittlung**
  - Unternehmensvisionen und -strategien
  - Unternehmensziele
  - Betriebsergebnisse
  - abteilungsinterne Neuigkeiten/ Organisation
  - abteilungsübergreifende Projekte und Aufgaben
- **abteilungsinterne Projekte und Aufgaben**
  - Aufgabenstellung
  - Aufgabenverteilung
  - Aufgabenkontrolle
- **Gestaltung des Arbeitsalltags**

- Fragen und Probleme
- Feedback
- Mitarbeitermotivation
- Teamgestaltung
- Mitarbeiterzufriedenheit

### H 3

Bei Work-Life-Balance Arbeitszeitmodellen muss die interne Kommunikation bei der Informationsweitergabe mehr auf die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen als bei klassischen Arbeitszeitmodellen.

**Unabhängige Variable:** Arbeitszeitmodelle

**Indikatoren:** siehe H 1

**Abhängige Variable:** Informationsweitergabe der internen Kommunikation

**Indikatoren:**

- **Adressaten**
  - Führungspositionen
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- **Zeitpunkt (abhängig von der Erreichbarkeit der Adressaten)**
  - angemessen
  - unangemessen
- **Kommunikationskanal**
  - persönliches Gespräch
  - Besprechung/ Videokonferenz
  - Veranstaltung
  - E-Mail
  - Telefon/ Smartphone
  - Intranet
  - Newsletter
  - soziale Netzwerke
  - Business-TV
  - schwarzes Brett
- **Informationen und Themen**

## Interviewleitfäden

### Interviewleitfaden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (H 1 und H 2)

#### *Sondierungsfragen*

1. Bitte beschreiben Sie zu Anfang kurz Ihre Abteilung. Wie viele Personen sind in der Abteilung tätig und wie ist die räumliche Aufteilung der Büros?

#### *Leitfadenfragen – thematischer Block 1: Arbeitszeitmodelle*

2. Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
3. Inwieweit ist die Arbeitszeitgestaltung flexibel von Ihnen beeinflussbar?
4. Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten Ihrer Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten aus?
5. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Ihren Arbeitszeiten und bei den Arbeitszeiten Ihrer Abteilung im Allgemeinen?
6. Von wo aus erledigen Sie normalerweise Ihre Arbeit?

#### *Zusätzlich für WLB-Nutzerinnen und Nutzer*

- Inwieweit geht das Unternehmen mit privaten Angelegenheiten um, wie beispielsweise einem kranken Kind oder einem Prüfungstermin, da Sie ja bereits geringere Arbeitszeiten haben?

#### *Leitfadenfragen – thematischer Block 2: horizontale Mitarbeiterkommunikation*

7. Über welche Kommunikationswege tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen aus?
8. Kommunizieren Sie mit Arbeitskolleginnen und -kollegen lieber alleine oder in der Gruppe?

9. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen viele terminlich vereinbarte Besprechungen oder finden eher Ad-hoc stattfindende, spontane Gespräche statt?
10. Unterscheiden sich Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen der eigenen Abteilung mit Gesprächen mit anderen Kolleginnen und Kollegen?
11. Über welche unternehmensbezogenen Themen tauschen Sie sich am meisten mit Ihren Kollegen aus?
12. Wie wichtig ist es Ihnen, mit Kolleginnen und Kollegen auch über private Themen zu sprechen?
13. In welchem Ausmaß wird Ihrer Meinung nach über Privates gesprochen?
14. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten auf die Kommunikation mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?
15. Entstehen durch die Arbeitszeiten auch Probleme in Ihrer Abteilung?
16. Rückblickend, wie wichtig ist Ihnen der Austausch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsalltag?

*Leitfadenfragen – thematischer Block 3: vertikale Mitarbeiterkommunikation*

17. Unterscheiden sich die Gespräche mit Ihrer Chefin oder Ihrem Chef gegenüber Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen?
18. Sieszen oder Duzen Sie sich mit Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten?
19. Über welchen Kommunikationsweg tauschen Sie sich in der Regel mit Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten aus?
20. Haben Sie ein Diensthandy? Wenn ja, müssen Sie rund um die Uhr erreichbar sein?
21. Welche Themen besprechen Sie in erster Linie mit Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten?
22. Tauschen Sie auch private Themen mit Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten aus?

23. Wie werden die Arbeitsaufgaben, die Aufgabenverteilung, aber auch das Feedback in der Abteilung kommuniziert?
24. In welchem Ausmaß wird Ihrer Meinung nach über organisatorische Themen gesprochen, wie beispielsweise Deadlines oder Termine?
25. Im Arbeitsalltag kann es natürlich auch zu Fragen und Problemen kommen? Wie wird damit in der Abteilung umgegangen und welche Rolle übernimmt Ihre Chefin oder Ihr Chef dabei?
26. Inwieweit werden Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung gefördert?
27. Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten auf die Kommunikation mit Ihrer Chefin oder Ihrem Chef?

*Zusätzlich für WLB-Nutzerinnen und Nutzer*

- Empfinden Sie gegenüber Ihren Kolleginnen und Kollegen einen Nachteil bei Ihrer Vorgesetzten oder Ihrem Vorgesetzten, weil Sie nicht rund um die Uhr im Büro sind?

## **Interviewleitfaden für Führungskräfte (H 2)**

### *Sondierungsfragen*

1. Bitte beschreiben Sie zu Anfang kurz Ihre Abteilung. Wie viele Personen sind in der Abteilung tätig und wie ist die räumliche Aufteilung der Büros?

### *Leitfadenfragen – thematischer Block 1: Arbeitszeitmodelle*

2. Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
3. Inwieweit ist die Arbeitszeitgestaltung flexibel von Ihnen beeinflussbar?
4. Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?

5. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Ihren Arbeitszeiten und bei den Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
6. Von wo aus erledigen Sie normalerweise Ihre Arbeit?

*Leitfadenfragen – thematischer Block 2: vertikale Mitarbeiterkommunikation*

7. Über welchen Kommunikationsweg tauschen Sie sich in der Regel mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus?
8. Warum haben Sie sich für diesen Weg entschieden? Welche Vorteile hat dies für Sie bzw. welche Nachteile haben ihrer Meinung nach andere Kommunikationswege?
9. Bevorzugen Sie Einzelgespräche oder Besprechungen in der Gruppe?
10. Sieszen oder Duzen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
11. Welche Themen stehen im Gespräch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund?
12. Wie werden die Arbeitsaufgaben, die Aufgabenverteilung, aber auch das Feedback von Ihrer Seite aus kommuniziert?
13. In welchem Ausmaß wird Ihrer Meinung nach über organisatorische Themen gesprochen, wie beispielsweise Deadlines oder Termine?
14. Tauschen Sie auch über private Themen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus?
15. Im Arbeitsalltag kann es natürlich auch zu Fragen und Problemen kommen? Wie versuchen Sie diese gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusprechen und auch zu beheben?
16. Inwieweit versuchen durch Gespräche Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung zu fördern?

17. Rückblickend, welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten auf die Kommunikation mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

*Zusätzlich für WLB-Unternehmen*

- Inwieweit ändert sich der Informationsaustausch bei flexiblen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
- Stehen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nur selten im Büro sind, andere Themenkomplexe im Vordergrund?
- Führen unterschiedliche Arbeitszeiten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch zu Problemen wie beispielsweise Streitigkeiten über die Gerechtigkeit der Arbeitsverteilung?

### **Interviewleitfaden für Kommunikationsabteilungen (H 3)**

*Sondierungsfragen*

1. Bitte beschreiben Sie zu Anfang kurz die Unternehmensstrukturen? In welcher Branche sind Sie tätig und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Sie?
2. Gibt es aufgrund der Abteilungen auch verschiedene Mitarbeitergruppen, wie beispielsweise in der Produktion und im Büro?

*Leitfadenfragen – thematischer Block 1: Arbeitszeitmodelle*

3. Welche Arbeitszeitmodelle werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt?
4. Inwieweit ist die Arbeitszeitgestaltung dabei flexibel von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflussbar?
5. Gibt es auch Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten und nur selten im Unternehmen sind?
6. Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei den Arbeitszeitstrukturen im Unternehmen?

*Leitfadenfragen – thematischer Block 2: Informationsweitergabe der internen Kommunikation*

7. Wie würden Sie in kurzen Worten die Aufgaben des Betriebsrats zusammenfassen?
8. Große Unternehmen haben häufig eigene interne Kommunikationsabteilungen. In Ihrem Unternehmen gibt es diese ja nicht. Inwieweit kann man Teile Ihrer Tätigkeiten mit den Aufgaben der internen Kommunikation vergleichen?
9. Welche Themen und Informationen stehen in Ihrem Unternehmen im Fokus der internen Kommunikation?
10. Welche Angelegenheiten gehören dabei zu den schwierigeren Themen?
11. Inwiefern unterscheidet sich aus Ihrer Perspektive die Kommunikation mit den Führungspositionen gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
12. Welche Kommunikationswege nutzen Sie um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren?
13. Nach welchen Kriterien wird die Wahl des Kommunikationskanals entschieden?
14. Zu welchem Zeitpunkt ist für Sie die Erreichbarkeit der Mitarbeitergruppen am besten und aus welchen Gründen?
15. Haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten Einfluss auf die interne Kommunikation?
16. Inwieweit muss die Informationsweitergabe von Ihrer Seite aus an die Arbeitszeitmodelle der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst bzw. berücksichtigt werden?

## Fragebogen für soziodemographische Daten

Liebe Interviewtenehmerinnen und -teilnehmer,

vielen Dank für Ihr Engagement und die Teilnahme an dieser Untersuchung im Rahmen meiner Magisterarbeit an der Universität Wien. Bevor wir das Interview beginnen, möchte ich Sie bitten, die unten aufgelisteten Fragen kurz zu beantworten. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich und anonymisiert behandelt.

Herzlichen Dank für Ihre Zeit,

Anna-Lena Ovesiek

1. Alter: \_\_\_\_\_

2. Geschlecht: weiblich  männlich

3. Höchste abgeschlossene Schulbildung:

Hauptschulabschluss

mittlere Reife

Abitur

sonstige: \_\_\_\_\_

4. Höchste abgeschlossene Ausbildung:

Berufsausbildung

Fachhochschulabschluss

Universitätsabschluss

sonstige: \_\_\_\_\_

5. Familienstand

ledig

verheiratet/ eingetragene Partnerschaft

geschieden/ beendete eingetragene Partnerschaft

6. Anzahl der Kinder: \_\_\_\_\_

7. Berufliche Tätigkeit: \_\_\_\_\_

## Kategoriesystem

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
<i>Arbeitszeitmodelle</i>		
Arbeitszeiten	Aussagen, die sich auf die regelmäßigen Arbeitszeiten beziehen.	„Alle Angestellten müssen von 8:00 Uhr bis 15:45 Uhr von montags bis freitags im Büro sein.“ (B2: 4)
Arbeitsort	Aussagen, die den regelmäßigen Arbeitsort beschreiben.	„Genau, die anderen drei Tage arbeite ich von zu Hause aus.“ (D1: 6).
Flexibilität	Aussagen, die beschreiben, inwieweit die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten variieren können.	„Teilweise arbeite ich ja von zu Hause aus. Das kann nachts sein, das kann tagsüber sein. Also da gibt es überhaupt nichts Regelmäßiges.“ (C4: 6).
Vor- und Nachteile	Aussagen, die sich auf die Vor- und Nachteile der verschiedenen Arbeitszeitmodelle beziehen.	„Also ich habe sehr viel Freiheit. Das genieße ich schon sehr und möchte es auch nicht missen.“ (D1: 18).
<i>horizontale Mitarbeiterkommunikation</i>		
Gesprächsform	Aussagen, die Präferenzen bezüglich Einzel- bzw. Gruppengesprächen sowie vereinbarten bzw. spontanen Besprechungen beschreiben.	„Also ich bevorzuge lieber die kurzen Wege und nehme dann alle halt mit ins Boot. Also eigentlich lieber im Team.“ (C2: 26)
Kommunikationspartner/ Beziehung	Aussagen, die die Kommunikationspartner auf der horizontalen Ebene und ihre Beziehung zueinander beschreiben.	„Es gibt Kollegen mit denen kann man sich sehr viel privat unterhalten. Man trifft sich auch privat. Aber es gibt auch Kollegen, die sind sehr separiert und halten viel zurück.“ (A2: 26).
Kommunikationswege	Aussagen, die sich auf die Kommunikationswege der horizontalen Ebene beziehen.	„Ja, also direktes Gespräch, Telefon und Mailing.“ (D2: 18).
Gesprächsthemen	Aussagen, die die unternehmensbezogenen und privaten Gesprächsthemen ansprechen.	„Also momentan sind alle von uns am Häuser bauen. Das ist das Top-Thema.“ (B2: 28).
<i>vertikale Mitarbeiterkommunikation</i>		
Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur horizontalen MK	Aussagen, die sich aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der horizontalen und vertikalen MK beziehen.	„Nein eigentlich nicht. Also mit unserem Chef kann man auch gut über private Themen sprechen.“ (A2: 34).
Kommunikationspartner/ Beziehung	Aussagen, die die Kommunikationspartner auf der vertikalen Ebene und ihre Beziehung zueinander beschreiben.	„Also ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinem Chef. Also das funktioniert wirklich gut und da sprechen wir öfter mal über was Privates.“ (C2: 50).

Kommunikationswege	Aussagen, die sich auf die Kommunikationswege der vertikalen Ebene beziehen.	„Ja, unterwegs ist man ja heute über das Smartphone da. [...] Am besten auch noch Emails zur Hand und die Anhänge zur Hand, also da ist das Smartphone ja doch ein Segen.“ (A1: 12).
Gesprächsthemen	Aussagen, die die unternehmensbezogenen, organisatorischen und privaten Gesprächsthemen ansprechen.	„Alles was sich um Arbeitsaufgaben dreht. Das variiert natürlich sehr stark und lässt sich auch nicht so einfach sagen.“ (C1: 20).
<i>Informationsweitergabe der internen Kommunikation</i>		
Aufgaben des Betriebsrats	Aussagen, die die allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats sowie die Aufgabe der internen Kommunikation beschreiben.	„Ansonsten ist die Betriebsratstätigkeit auch gar nicht möglich. Das ist schon sehr wichtig, dass man auf die interne Kommunikation achtet und diese auch als Aufgabe sieht.“ (A3: 14).
Kommunikationskanäle	Aussagen, die sich auf die Kommunikationskanäle der internen Kommunikation beziehen.	„Ja, also Rund-Mails auch, vor allem wenn es allgemeine Informationen sind, wie zum Beispiel Feiern oder ähnliches.“ (B3: 12).
Kommunikationsverlauf	Aussagen, die sich auf den täglichen Ablauf der Informationsweitergabe der internen Kommunikation beziehen.	„Es ist natürlich einfach mit [den Mitarbeitern] zu kommunizieren, weil die Art von Kommunizieren einfacher ist. Also schwarz und weiß und jetzt nichts Wischiwaschi, wie bei den Vorgesetzten mit denen man vorsichtiger umgehen muss.“ (B3: 16).
Themen der internen Kommunikation	Aussagen, die sich auf die Themenbereiche der internen Kommunikation beziehen.	„Aber auch Neuigkeiten im Unternehmen oder besondere Termine für alle Mitarbeiter.“ (A3: 16).

## Transkripte

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: A1

Das Interview wurde am 29.11.2013 im *Unternehmen A* durchgeführt und dauerte 32 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

A1 ist männlich und 53 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. A1 ist Leiter des technischen Büros im *Unternehmen A*. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist der Hauptschulabschluss und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Ausbildung zum Maschinenbautechniker.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Als Einleitungsfrage, würde ich Sie gerne bitten, Ihre Abteilung zu beschreiben. Wie viele Personen sind dort tätig und wie ist die räumliche Aufteilung der Büros?
2	A1	Ja gut, da wird es schon schwierig. Personen sind an die 80, wobei 40 nur im Haus sitzen. Die andere Abteilung, die jetzt seit einem Jahr dazu gekommen ist, die sitzt in unserem zweiten Standort, da ist ja ebenfalls ein MTB und ETB. Zu denen ist die Kommunikation natürlich eine ganz andere und auch nur sehr eingeschränkt möglich, weil so oft ist man halt nicht da. Hier im TB ist es so, dass wir die Büros eher schlauchförmig haben, also zumindest die mechanischen Leute sitzen in einer langen Reihe in diesem Gebäude hier. Weil immer Besprechungen dazwischen kamen, habe ich meinen Arbeitsplatz so gewählt, dass ich am Ende sitze, ganz am Ende. Ich habe also die weitesten Wege, sehe aber jedes Mal die Mitarbeiter, wenn ich zu einer Besprechung gehe, komme ich an denen vorbei. Das hatte ich aus taktischen Gründen mir so ausgedacht, weil ich sonst die, die am Ende saßen eigentlich tagelang nicht gesehen habe. Also ich wusste nur, dass sie da sind. So habe ich das eigentlich gelöst. Na gut, ich hab mich natürlich selber ertappt, dass ich dadurch auch nicht immer mit denen spreche, aber man geht vorbei und guckt, ach der hat das auf dem Bildschirm. Dann weiß man natürlich immer, woran der gerade sitzt. Das ETB ist in drei verschiedenen Räumen angeordnet, die liegen zwar nicht unten am Ende, aber unten und in einem Nebenraum. Also wenn man da nicht so oft vorbei kommt, merkt man schon, dass die Kommunikation da wieder weniger ist, weil man die Leute halt nicht ständig sieht. Von daher ist eigentlich ein Büro in Schlauchform ideal, weil man da immer durchgeht, also meiner Meinung nach.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	A1	Die sind eigentlich eher unregelmäßig. Es kommen Dienstreisen auch dazu. Wenn man es im idealen Fall hinbekommt, dann wäre eine gute Arbeitszeit von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr möglich, je nach Arbeitsaufwand und je nach Tagespflicht, würde ich sagen, wird es zum Winter hin ein bisschen länger gearbeitet und zum Sommer hin ein bisschen kürzer. Weil wenn man jetzt abends raus guckt und es ist dunkel, dann bleibt man irgendwie abends automatisch länger. Dazu kommt dann ja noch, dass im Abteilungsleiterbereich ja keine Stunden mehr geschrieben werden. Also ich

		muss zwar sehen, dass ich meine Stunden mache, die werden auch voll, aber im Prinzip, könnte ich auch, wenn ich keine Lust habe, um 14:00 Uhr gehen. Auch das ginge, aber es wird eher länger.
5	I	Und wie sieht das bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, welche Arbeitszeiten haben sie im Durchschnitt?
6	A1	Also die haben feste Arbeitszeiten. Also was heißt feste, wir haben eine Gleitzeit. Ich kann also kommen von 7:00 Uhr bis 9:00 Uhr. Das ist, glaube ich festgeschrieben. Es zeigt sich aber, dass fast alle Leute, bis auf wenige Ausnahmen, sind also 90 Prozent pünktlich um 7:00 Uhr. Die nutzen das gar nicht, was sie haben. Weil die eben sagen, je eher ich komme, desto eher kann ich gehen. Es sind sogar viele im TB, die sagen, ich würde sogar gerne um 6:00 Uhr kommen. Aber das geht nun mal eben nicht, weil dann setzt das Problem mit der Kommunikation ein, weil wenn ich von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr komme und die sind schon um 15:00 Uhr weg, dann fehlen sie mir irgendwo. Weil man kann das manchmal nicht planen, man macht irgendeine Arbeit und dann ja taucht eine Frage auf und dann guckt man, oh schon weg. Das muss man dann auf morgen vertagen und dann kommt man nicht direkt dazu und das ist dann schon ein Problem, was daraus resultiert, würde ich sagen, aus Sicht der Vorgesetzten. Das werden die Kollegen untereinander vielleicht gar nicht so merken, wenn die gar nicht so viel miteinander kommunizieren müssen. Wenn man darauf angewiesen ist, dass man die da hat, ist es natürlich besser, wenn die alle schön zur gleichen Zeit da sind. Dann kann ich mich natürlich am besten mit denen austauschen.
7	I	Sehen Sie denn noch weitere Vor- und Nachteile bei den Arbeitszeiten?
8	A1	Bei den Zeiten eigentlich nicht. Es war früher wohl so, da musste man das immer kontrollieren, aber in dem heutigen Zeitalter, da schiebt man den Chip dadurch und der Rechner macht das. Also das wäre sonst ein Nachteil gewesen. Aber ich glaube, das kann man jetzt nicht mehr zählen. Nachteile würde ich nicht sagen, also eher Vorteile. Ich kann mir ein Arzttermin auf 7:00 Uhr legen und bin dann um 9:00 Uhr hier. Ich kann auch mal abends einen Termin irgendwo machen und dann eher gehen. Das ist so. Also eigentlich gibt es nur Vorteile.
9	I	Gibt es auch Mitarbeiter, Sie vielleicht auch, die von zu Hause aus arbeiten?
10	A1	Wir haben einen auf jeden Fall, der hatte das durchgesetzt. Ansonsten ist halt der Geschäftsführer nicht dafür, aber wenn da jetzt ein gewisser Druck dahinter steht und man weiß, der geht der Mann, ein super Mann, dann lässt man so einiges zu. Vor allem bei Erfindungen im technischen Bereich tue ich mich da schwer, weil man die Arbeit da wirklich nicht immer kontrollieren kann.
11	I	Und von unterwegs wird auch gearbeitet?
12	A1	Ja, unterwegs ist man ja heute über das Smartphone da. Deswegen schleppt man das ja auch überall mit hin. Da ist man eigentlich ständig eingebunden und im Auto gibt es ja die Freisprecheinrichtung. Da denkt man schon mal drüber nach, was hast du heute vergessen, achja du musst die Kollegin noch anrufen und ihr Arbeit geben oder man muss dem noch eine Auskunft geben. Das macht man schon von unterwegs. Am besten auch noch E-Mails zur Hand und die Anhänge zur Hand, also da ist das Smartphone ja doch ein Segen.
13	I	Das passt auch sehr gut zur nächsten Frage, über welche Kommunikationswege tauschen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus?

14	A1	Mit den Mitarbeitern, gut das Gespräch. Also das steht auf jeden Fall an erster Stelle. Dann kommt eigentlich der Telefonanruf, sage ich mal über alles was man am Telefon besprechen kann und wann, weil wenn ich da abends um 18:00 Uhr noch im Büro sitze und schaue und alles ist dunkel, dann brauche ich da keinen mehr anrufen. Dann bleibt in der Tat, in der Regel die E-Mail. Fax verliert im Haus komplett die Bedeutung.
15	I	Und wie sieht das mit den Kollegen in dem zweiten Standort aus? Wird da schon eher gemailt oder telefoniert?
16	A1	Da ist es eigentlich eher die E-Mail. Das hängt aber glaube ich auch damit zusammen, dass das Verhältnis mit denen ein bisschen angespannt ist. Die Harmonie zwischen Ostwestfalen und Rheinländer ist nicht besonders gut. Da stolpern wir immer wieder drüber und ich weiß nicht woran es liegt, wir kriegen es einfach nicht in den Griff. Und dann scheut man manchmal den persönlichen Kontakt und denkt, ich will den gar nicht anrufen, ich schreibe dem lieber schnell eine E-Mail und dann ist gut. Also da ist, würde ich sagen, klar die E-Mail im Vordergrund. Wir haben dann schon mal Videokonferenzen gemacht, aber das war dann eher auf Geschäftsführerebene. Das ist aber eine Disziplinsache, also man kann das machen, wir hatten da so ein Ufo in der Mitte des Tisches und jeder, der etwas gesagt hat, da hat sich die Kamera hingekippt al.so der nimmt alle auf, aber jeder, der spricht oder ein Geräusch macht, wird als Großbild gezeigt. Das erfordert sehr viel Disziplin, wenn dann Störgeräusche waren, hat das nicht so sauber funktioniert. Also das wird derzeit nicht genutzt, obwohl wir eigentlich könnten. Ja und wenn man jetzt eine Besprechung hat, dann setzt man sich ins Auto und fährt hin. Aber es ist natürlich schon sehr eingeschränkte Kommunikation dadurch. Also speziell jetzt auf meinen Posten als technischer Leiter, weil ich eben hier 40 und dahinten 40 Mitarbeiter habe. Dahinten, die kriegen vielleicht 10 Prozent von mir. Also da bin ich drauf angewiesen, dass mein Stellvertreter, also der Konstruktionsleiter dort, in meinem Sinne arbeitet. Das scheitert oft an der unterschiedlichen Mentalität. Zumal die sich auch nicht wirklich führen lassen wollen. Das ist eigentlich eine Krücke. Das muss man wirklich so sagen. Da ist die Kommunikation nachhaltig gestört.
17	I	Wird mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eher in Gruppenbesprechungen gesprochen oder eher in Einzelbesprechungen?
18	A1	Das kommt darauf an. Besprechungen eigentlich immer so wenig wie möglich. Ich sehe das immer. Vielleicht wenn man älter wird, verliert man auch die Geduld. Wenn ich den ganzen Raum hier voll habe, ich bin ja mittlerweile, früher war ich auch nicht so, macht man das ja auch mal das man sagt, Schluss, ich jetzt und nicht ihr. Ansonsten je mehr das werden, je wilder werden die Diskussionen und es kommt kein Ende. Jemand, ich weiß gar nicht mehr, wer das war, der hat immer gesagt, eine Besprechung darf nicht länger als sieben Minuten dauern. Also alles was länger als sieben Minuten dauert, dann kommt sowieso keine Lösung dabei rum. Oder ein Telefonat. Es muss kurz und sachlich sein und wenn man dann das Diskutieren anfängt, dann entgleitet das einem. Je mehr Leute am Tisch sitzen, je schwieriger wird es. Es gibt natürlich Themen, die abteilungsübergreifend sind, da geht das nur in der Gruppe. Abteilungsinterne Sachen da ruft man schon mal alle Leute zusammen und sagt zum Beispiel der Urlaub muss zwischen Weihnachten

		und Neujahr abgebaut werden. Das sind dann globale Sachen. Einzelne Arbeiten versuchen wir eigentlich eher so in Dreier-Teams durchzuführen. Also so wird es geregelt. Das ist dann je nach Thema. Dann gibt es eben Personal, Gehalt, das wird ja sowieso unter vier Augen besprochen.
19	I	Siezen oder duzen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
20	A1	Manchmal eiert man so rum. Unter den Kollegen duzen wir uns eigentlich alle. Wobei da sind auch ein paar dabei, die vielleicht schon kurz vor der Rente stehen und die schon da waren bevor man selbst dazu kam, da wird tatsächlich noch Sie gesagt. Also das ist so ein bisschen eine Mischung.
21	I	Welche Themen stehen vor allem mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund?
22	A1	Hobbies?
23	I	Ne, ich meinte jetzt erstmal die dienstlichen Themen.
24	A1	Also ich hab eigentlich alles und das ist auch ganz klar von der Jahreszeit abhängig. Im Moment sind viele Themen drin, wie Resturlaub oder wer macht Vertretungen, wer ist für die Inventur zuständig. Solche Geschichten. Ansonsten ist immer Thema Arbeit. Dann geht es darum, such mal was für mich raus oder schreib hierfür mal ein paar Angebote. Also Arbeitsaufgaben. Das schwankt dann. Dann spricht man mit Kollegen auch über andere Themen, deswegen sagte ich das eben scherzhaft Hobbies, weil wir Golfen mit ein paar Kollegen zusammen. Ja und dann fährt man mittags eine Bratwurst zusammen essen, da hat man natürlich auch schon private Kollegen und private Themen. Das ist dann aber auch unterschiedlich. Es gibt einige, da will man vielleicht auch privat nichts mit zu tun haben, wie bei anderen.
25	I	Wenn es um konkrete Arbeitsaufgaben geht, ist es dann schon so, dass Sie dann vielleicht auch mit dem Einzelnen der 40 Mitarbeiter hier im Haus sprechen oder geht das dann schon noch über mehrere Stufen?
26	A1	Ne, das mache ich. Mit einer Hierarchie in Stufen funktioniert das nicht so gut, aber das liegt an unserem Produkt. Wir haben einen Sonderanlagenbau, also das sind nicht Toaster, wo Millionen Stück von gemacht werden, wo man was anweisen könnte und dann geht es in die Fachabteilungen. Wir haben immer wieder übergreifende Probleme, die man dann tatsächlich auch einzeln besprechen muss. Immer wieder Sonder- und Spezialfälle. Ich teile mir das eigentlich mit den Projektleitern, lasse denen auch freie Hand, die einzelnen Konstrukteure anzusprechen, möchte, so ich es kann, über alles informiert sein, was läuft. Damit man eben auch Fragen, wenn sie vom Geschäftsführer kommen, beantworten kann
27	I	Verläuft das mit Feedback auf ähnliche Weise? Setzen Sie sich dann immer einzeln zusammen?
28	A1	Ja, wenn es erforderlich ist, dann ja. Wenn es nur was Einfaches war, was dann zu 100 Prozent erledigt ist, braucht man dann nicht nochmal ein Feedback machen.
29	I	Gibt es denn Problem unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die man mal ansprechen muss?
30	A1	Also es kommen schon Probleme. Bei meinem Beispiel sind es Frauen, die nicht miteinander konnten, sage ich mal. Da haben die gesagt, ne da will ich nicht neben sitzen. Dann passte das aber alles nicht. Dann musste ich wieder die ganze Struktur ändern. Solche Sachen kommen auch, ja. Sind in der Gänze unangenehm eigentlich, weil man will eigentlich nicht so in die Privatsphäre rein, aber es kommt

		vor. Aber dafür hat man vielleicht auch nicht das Richtige gelernt. Ich hab den Techniker gelernt und wollte Maschinen bauen und nicht Mitarbeitern bei ihren Problemen helfen. Aber man kommt nicht drum herum. Ich versuche dann halt das mit gesundem Menschenverstand zu lösen, aber das geht manchmal nicht, weil die Köpfe sind da so unterschiedlich. Also das sind Themen, die Gott sei Dank nicht so häufig vorkommen, aber die kommen immer mal wieder. Und je höher der Rang ist und umso intelligenter die Personen sind, umso mehr Marotten habe die. Ich bilde mir das zumindest ein, dass die Leute im Stahlbau in der Beziehung viel einfacher zu Händeln sind als hochentwickelte Ingenieure. Die machen sich über alles einen Kopf und sehen Probleme, wo eigentlich überhaupt keine sind.
31	I	Inwieweit wird versucht Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung zu fördern?
32	A1	Das kollidiert wahrscheinlich damit, dass man es nicht gelernt hat. Also man kann das nur soweit durchführen, wie man da selber in der Lage dazu ist. Das ist eigentlich ein ganz klares Manko, wo man sich weiterbilden müsste. Die Arbeit, die ich heute mache, die hat eigentlich gar nichts mehr mit meinen Konstruktionen zu tun, sondern eher Urlaubsscheine und so weiter. Wenn ich jetzt was konstruieren will, dann komme ich gar nicht dazu. Also das kippt komplett und eigentlich müsste man einen Lehrgang in Psychologie „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter“ machen. Da machen wir eigentlich recht wenig. Wenige Sachen würde ich jetzt auch dazu sagen, also wir packen dann auch immer Kekse hin oder man bringt Äpfle mit. Also das ist es ja ein ganz bisschen, aber das ginge ja eigentlich noch weiter. Also da könnte man noch viel mehr machen.
33	I	Wie Sie ja gerade angesprochen haben, stehen dann organisatorische Themen wahrscheinlich schon im Mittelpunkt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
34	A1	Ja, das ist sehr, sehr viel. Also Organisatorisch ist über die Hälfte, vielleicht so 60 Prozent. Obwohl, wenn ich jetzt betrachte, wie viel konstruiere ich noch. Obwohl, bleiben wir mal bei 60 Prozent organisatorische Sachen. Die anderen sind da wirklich technische Besprechungen, die ich der Technik zuschreiben würde.
35	I	Spielen dann bei der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Arbeitszeiten noch eine Rolle?
36	A1	Ne eigentlich nicht, weil wir ja durchgängig in Kontakt miteinander stehen.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: A2

Das Interview wurde am 29.11.2013 im *Unternehmen A* durchgeführt und dauerte 13 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

A2 ist weiblich und 65 Jahre alt. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder. A2 ist technische Zeichnerin und ist Mitarbeiterin in der Dokumentationsabteilung. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung ist die mittlere Reife und ihre höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Berufsausbildung.

## Transkription des Interviews

1	I	Als Einleitungsfrage, würde ich Sie gerne bitten, Ihre Abteilung zu beschreiben. Wie viele Personen sind dort tätig und wie ist die räumliche Aufteilung der Büros?
2	A2	Also ich arbeite in der Abteilung Dokumentation. Zurzeit haben wir einen Vorgesetzten und fünf Mitarbeiter. Davon arbeiten drei eben im zeichnerischen und technischen Bereich und zwei sind angestellt als Übersetzerinnen. Die eine für Russisch und die andere für Englisch. Wir haben eigentlich ein separates Büro, also das bedeutet wir bestehen eigentlich aus drei Büros, weil die Begebenheiten es nicht anders zugelassen haben. Also unser Chef hat dazwischen sein eigenes Büro, aber alle Türen stehen immer geöffnet. Wir sitzen sehr beengt, muss ich sagen in der heutigen Situation, aber man gewöhnt sich an alles und daher funktioniert es auch.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	A2	Ich persönlich arbeite 40 Stunden. Wir haben ja die Gleitzeit und ich bin der Typ, der gerne morgens verhältnismäßig früh anfängt. Also ich komme nicht pünktlich um 7:00 Uhr aber ich komme zwischen 7:00 Uhr und 7:30 Uhr und arbeite dann bis 16:00 Uhr oder 16:15 Uhr, je nachdem und das dann fünf Tage die Woche.
5	I	Aber schon noch flexible von Ihnen bestimmbar, wenn es jetzt zum Beispiel einen Arzttermin gibt?
6	A2	Auf jeden Fall, ja. Sollte es einen Arzttermin außerhalb dieser flexiblen Zeit geben, dann wird das mit dem Vorgesetzten besprochen und dann kann man das regeln.
7	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten Ihrer Kolleginnen und Kollegen aus?
8	A2	Die regeln das ähnlich.
9	I	Und Ihr Vorgesetzter hat auch dieselben Zeiten?
10	A2	Ja, ja.
11	I	Ergeben sich für Sie Vor- und Nachteile von den Arbeitszeiten?
12	A2	Es sind ja eigentlich nur Vorteile. Ich habe es auch noch kennengelernt, wo man pünktlich um 7:00 Uhr erscheinen musste und wenn man dann nicht pünktlich war, wurde einem die Viertelstunde, dann eben abgezogen und für uns ist es nur vorteilhaft, wie es jetzt ist.
13	I	Gibt es bei Ihnen Kolleginnen oder Kollegen, die Arbeit mit nach Hause nehmen oder von unterwegs arbeiten?
14	A2	Nein, wir arbeiten nur im Büro.
15	I	Über welche Kommunikationswege tauschen Sie sich allgemein mit Kolleginnen und Kollegen aus?
16	A2	Das Meiste eben doch dann mündlich. Haben wir jetzt Kontakte zum TB, machen wir auch viel über E-Mail oder telefonisch. Wenn es dann zu kompliziert wird, dann besucht man die Kollegen halt einfach und klärt das dann von Mund zu Mund.
17	I	Bevorzugen Sie allgemein lieber Einzelgespräche oder Gespräche in der Gruppe?
18	A2	Also ich bin ein Mensch, Einzelgespräche finde ich viel angenehmer.
19	I	Gibt es hier im Unternehmen viele terminlich vereinbarte Besprechungen oder sind das eher spontane Ad-hoc stattfindende Besprechungen?

20	A2	Also es gibt eben die höheren Angestellten oder eben auch die Chefs da gibt es natürlich viele, viele Termine, die regelmäßig stattfinden. Bei uns in der Abteilung ist das überhaupt nicht der Fall. Also wir regeln unsere Sachen so, wenn was anfällt, dann wird das kurz besprochen und dann reicht das auch.
21	I	Würden Sie sagen, dass die Gespräche mit Mitgliedern anderer Abteilungen anders verlaufen als mit Kolleginnen und Kollegen der eigenen Abteilung?
22	A2	Das ist schwierig zu beantworten, weil es von unserer Abteilung aus nicht so viele Besprechungen gibt und es hat sich leider so jetzt herausgestellt, dass wir in dem Büro unten etwas separat sitzen, dass man uns quasi auch vergisst. Das finde ich total traurig, aber das ist halt so. Wenn oben irgendwelche Bestimmungen in den Raum geworfen werden, dann werden halt die Mitarbeiter zusammen gerufen und dann wird das vor der Mannschaft besprochen, aber wir erfahren das dann nur per Zufall oder dann von irgendeinem Mitarbeiter aus dem technischen Büro. Also es kommt bei uns sehr wenig an.
23	I	Also kommen andere Kolleginnen und Kollegen auch weniger vorbei?
24	A2	Genau. Es ist bei uns auch nicht erwünscht gewesen, muss ich sagen. Also unser Vorgesetzter wollte nicht, dass er ein Durchgangsbüro hatte.
25	I	Wie wichtig ist es Ihnen mit Kolleginnen und Kollegen auch über private Themen zu sprechen?
26	A2	Es kommt drauf an. Es gibt Kollegen, mit denen kann man sich sehr viel privat unterhalten oder auch besprechen. Man trifft sich auch privat. Es gibt aber auch Kollegen, die sind sehr separiert und halten sehr viel zurück.
27	I	Und in welchem Ausmaß wird über private Dinge gesprochen?
28	A2	Verhältnismäßig wenig.
29	I	Haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten Auswirkungen auf die Kommunikation mit Ihren Kolleginnen und Kollegen?
30	A2	Nein, die haben keine Auswirkungen. Überhaupt nicht.
31	I	Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen? Also könnte Sie es sich auch vorstellen alleine im Büro zu arbeiten oder zu Hause?
32	A2	Ich persönlich kann das. Ich habe Jahre in einem großen Büro gesessen, weil die Abteilung damals sehr reduziert wurde. Also ich persönlich kann das sehr gut. Aber gut, es gibt Kollegen, die brauchen das Gespräch. Also ich liebe es auch oder finde es auch interessant sich mit Kollegen auszutauschen, weil das beflügelt auch das gemeinsame Zusammenarbeiten, wenn man die Person etwas besser kennt. Aber wenn es sich halt nicht ergibt, dann lässt man das lieber.
33	I	Unterscheiden sich die Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten zu den Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen?
34	A2	Nein, eigentlich nicht. Also mit unserem Chef kann man auch gut über private Dinge reden.
35	I	Siezen oder duzen Sie sich mit Ihrem Chef?
36	A2	Nein wir siezen uns. Und bei den Kollegen per du, aber eine Kollegin ist dort, wollte mich glaube ich nicht duzen aufgrund des Altersunterschiedes. Also ich akzeptiere das. Ich duze sie und das passt auch. Da gibt es keine Probleme.
37	I	Und wie kommunizieren Sie in erster Linie mit dem Vorgesetzten? Also über welche Kommunikationswege?

38	A2	Also man geht zu ihm hin oder er kommt auch zu uns, wenn wir jetzt was in der Gruppe besprechen wollen. Das ist alles bei uns geöffnet, da schaut man einfach bei dem anderen rein. Also man hat immer Kontakt.
39	I	Gibt es bei Ihnen in der Abteilung auch Diensthandys?
40	A2	Der Vorgesetzte hat eins. Aber es muss nur innerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein.
41	I	Welche Themen besprechen Sie hauptsächlich mit Ihrem Vorgesetzten?
42	A2	Naja, es geht um Terminlichkeiten, also wie weit unsere Arbeit fortgeschritten ist und ob wir noch in der Zeit liegen. Oder ob es sehr dringend ist oder man bespricht halt die einzelnen Termine. Vielleicht wird auch darüber gesprochen, wenn jetzt bei uns in der Abteilung Dokumentationen, fehlende Informationen vorliegen, wie wir da jetzt herankommen und wie wir die anfordern. Aber im Allgemeinen arbeiten wir alle sehr frei und sehr selbstständig, deswegen gibt es nicht ganz so viele Punkte, weswegen man reden müsste.
43	I	Und Arbeitsaufgaben werden also dann von oben weitergeleitet?
44	A2	Ganz genau. Wir bekommen unsere Aufgaben, welche Aufträge wir bearbeiten sollen und es wird dann besprochen in welchen Sprachen.
45	I	Und wie sieht das mit Feedback aus?
46	A2	Ja, also wenn es fertig ist, dann ist es fertig. Das lässt die Arbeit halt nicht so weit zu. Ja, also unser Vorgesetzter, der bedankt sich schon, wenn es fertig ist und wenn wir das eben termingerecht fertig bekommen haben, aber sonst nein, weiterhin eigentlich nicht.
47	I	In welchem Ausmaß wird über organisatorische Themen gesprochen? Können auch Themen, wie Urlaub oder ähnliches sein.
48	A2	Ja, das ist ja bei uns in der Firma allgemein geregelt. Also es gibt halt Kalender, die Ende des Jahres eingereicht werden und dann hat man einen Termin bis dann und dann kann man seine Tage reinschreiben, damit man ungefähr von oben planen kann, ob das machbar ist oder nicht. Und manchmal bespricht man das auch mit den Kollegen, dass immer jemand da ist.
49	I	Würden Sie sagen, dass auch irgendetwas Besonderes zur Teamgestaltung oder auch Mitarbeitermotivation unternommen wird?
50	A2	Nein.
51	I	Würden Sie sich das wünschen?
52	A2	Manchmal ja, aber es ist schwierig, jetzt dann darüber zu reden. Man ist halt so alt eingesessen. Also man hat sich halt über so eine Schiene bewegt und wir hatten dann auch schon einmal Probleme, dass das dann gar nicht geklappt hat mit Besprechungen, weil wenn man dann so viel gefragt hat, dann ging das nach hinten los und dann lässt man das lieber. Also wie gesagt, man ist alt eingesessen und alles ist eingespielt und jeder weiß, was er zu tun hat. Es gibt keine Probleme deswegen, weil wir sind auch immer alle fleißig dabei und haben auch immer Spaß an der Sache gehabt und dann gibt es diese Probleme dann eben auch nicht.
53	I	Aber das ist ja auch gut?
54	A2	Normalerweise schon würde ich sagen. Also auf große Streitigkeiten kann ich auch nicht zurückblicken. Das läuft bei uns schon ganz fantastisch. Wie gesagt, wie sind ja auch nicht allzu viele Mitarbeiter und dann ist das überschaubar. Falls mal was

		ist, was nicht klappt, dann redet man mit den Kollegen und bespricht das eventuell mit den Kollegen und dann geht das schon.
55	I	Wie sieht das bei der Kommunikation mit dem Vorgesetzten aus, haben die Arbeitszeiten dort Ihrer Meinung nach auch keine Einfluss?
56	A2	Also bei uns ist das nicht der Fall. Also ich könnte mir das schon vorstellen, wenn jetzt Kollegen sehr viel später kämen, dann hätte man halt wieder Ausfallzeit, wenn man auf die Kollegen aus anderen Abteilungen angewiesen wäre und dann müsste man den Vorgang vielleicht wieder bei Seite legen und warten, aber bei uns ist es eigentlich nicht der Fall.
57	I	Hat sich in den letzten Jahren viel durch die neuen Kommunikationsmittel geändert?
58	A2	Im Allgemeinen schon, bei uns glaube ich nicht so sehr, weil es gibt ja Kollegen, wenn die morgens kommen, haben die ja den ganzen Katalog von E-Mails, die abgearbeitet werden müssen und dann sind die wahrscheinlich nur mit solchen Dingen beschäftigt und kommen gar nicht zu ihrer generellen Arbeit. Da sind wir außen vor. Jedenfalls wir normalen Angestellten.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: A3

Das Interview wurde am 29.11.2013 im *Unternehmen A* durchgeführt und dauerte 17 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

A3 ist männlich und 53 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat ein Kind. A3 ist technischer Angestellter und Betriebsratsvorsitzender im *Unternehmen A*. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist die mittlere Reife und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Berufsausbildung.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Bitte können Sie zu Anfang kurz die Unternehmensstrukturen beschreiben. Wie viele Mitarbeiter gibt es?
2	A3	Die derzeitige Mitarbeiterzahl ist 238 über alle Bereiche einschließlich Teilzeitkräfte und Praktikanten. Wir sind ein Maschinenbauer im Bereich Baustoffmaschinen. Das Unternehmen ist unterteilt in zwei Standorte. Die Mitarbeiterzahl ist fast identisch an beiden Standorten. Unsere Produkte muss ich, denke ich mal, nicht beschreiben?
3	I	Ne, genau richtig. Gibt es aufgrund der Abteilungen auch verschiedene Mitarbeitergruppen? Beispielsweise in der Produktion oder in den Büros, die für Sie wichtig sind, von Seiten des Betriebsrats?
4	A3	Ja durch die Standorte natürlich. Da gibt es für uns, vom Betriebsrat aus, schon viele Unterschiede. Also für beide Standorte gilt natürlich der Betriebsrat, darüber besteht der Gesamtbetriebsrat, der aber nicht beschlussfähig für die einzelnen Standorte ist. Es sei denn er ist extra rausgegeben dafür und er ist Verhandlungsführer. Und dabei ist natürlich die Problematik aufgrund

		<p>unterschiedlicher Arbeitsweisen in den Standorten, die auch aufgrund der Distanz zwischen den Betriebsräten bei der Kommunikation sehr große Probleme macht. Ja es wird teilweise versucht, dass über E-Mail-Verkehr abzufangen, wobei das halt immer einen sehr langen Zeitraum umfasst. Kurzfristige Entscheidungen sind darüber nicht möglich. Abstimmungen ohnehin nicht. Und dann haben wir in dem Unternehmen selber an jeden Standorten natürlich die unterschiedlichen Berufsgruppen. Einmal die technischen Angestellten und die Verwaltungsangestellten und auch die gewerblichen Arbeitnehmer, die auch in verschiedenen Schichtmodellen arbeiten. Die im Angestelltenbereich haben Flexibilität durch Gleitzeit, aber auch, dass wir Teilzeitkräfte von fünfzehn und geringeren Stunden haben. Das heißt also für mich sicher zu stellen, dass zu jeder bestimmten Zeit am Tage auch wirklich alle ansprechbar sind. Da hat man halt immer das Problem bei Betriebsratssammlungen, aber auch bei Abstimmungen oder auch die Kommunikation von Mitarbeitern bei Problemen mit den Betriebsratsmitgliedern, die vielleicht auch in Schichtmodellen arbeiten.</p>
5	I	Okay, jetzt haben Sie schon zu den Arbeitszeiten sehr viel gesagt, dass es Gleitzeit gibt und auch Teilzeitmodelle. Gibt es auch Mitarbeiter, die von zu Hause aus arbeiten?
6	A3	Auch die gibt es. Derzeitig eine Mitarbeiterin, die von zu Hause arbeitet, weil sie ein Kind hat.
7	I	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie allgemein bei den Arbeitszeiten?
8	A3	Für den Arbeitnehmer ist natürlich die Gleitzeit sehr optimal. Man kann dann auch familiär oder sonst irgendwie einrichten, es sei denn man greift die Kernarbeitszeit an. Betrieblich ist das in bestimmten Arbeitsbereichen kein Problem, was den Arbeitsablauf betrifft. Die Kommunikation, das sagte ich schon einmal, die ist natürlich dadurch nicht mehr ganz so einfach. Extrem nachteilig sind hauptsächlich im gewerblichen Bereich die Schichtmodelle oder auch längere Arbeitszeit. Also wenn die Wochenarbeitszeit, die Regelarbeitszeit ausgedehnt werden muss aus betrieblichen Gründen bzw. wenn es Abteilungen gibt, wo es aufgrund Maschinenarbeit lange Laufzeiten gibt und es wirtschaftlich einfach nicht anders machbar ist, dann ist es in zwei oder sogar drei Schichtmodellen zu arbeiten, wirklich für den Arbeitnehmer einmal von dem körperlichen, aber auch man hat keine Kommunikation mehr zwischen den einzelnen Arbeitnehmern an den Maschinen in den Gruppen. Es überschneidet sich dann nur ganz, ganz wenig die Arbeitszeit und die Gruppen grenzen sich dann voneinander ab. Wir versuchen das dann schon in den Kernarbeitszeiten mit den Gruppen zu besprechen und dann zu erfahren, wie es ihnen geht, aber es ist schon schwierig.
9	I	Wie würden Sie in kurzen Worten die Aufgaben des Betriebsrats zusammenfassen.
10	A3	Des Betriebsrats im Allgemeinen? Die Aufgabe des Betriebsrats? Laut Betriebsratsverfassungsgesetz Paragraph 1, Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung zum Wohl des Unternehmens und der Arbeitnehmer. Also das ist nicht immer so einfach. Vorrangig ist es die Aufgabe des Betriebsrats nach den bestehenden Gesetzen die Arbeitnehmerrechte durchzusetzen. Gleichzeitig natürlich auch aus Arbeitnehmersicht die Arbeitssicherheit zu beachten und dabei auch die Einhaltung des Arbeitgebers zu kontrollieren. Ja also das umfasst natürlich mehreres, aber das ist so in einem Satz zusammengefasst.

11	I	In großen Unternehmen ist es ja häufig so, dass man eigene Kommunikationsabteilungen hat, vielleicht auch eigene interne Kommunikationsabteilungen, inwiefern würden Sie sagen muss das jetzt der Betriebsrat auffangen?
12	A3	Ja genau, also in kleinen und mittelständischen Betrieben ist das eher nicht so die Praxis. Es ist eben sehr kostenintensiv. Also ich denke mal in diesem Betrieb hier im speziellen, obwohl ich denke, dass das allgemein ein spezieller Betrieb ist, auch von den Mitarbeitern her, würde so eine Abteilung auch eher kritisch gesehen.
13	I	Ja, aber würden Sie sagen, dass der Betriebsrat da schon die Zuständigkeit der internen Kommunikation übernommen hat?
14	A3	Natürlich. Ansonsten ist Betriebsratstätigkeit auch gar nicht möglich. Das ist schon sehr wichtig, dass man auf die interne Kommunikation achtet und diese auch als Aufgabe sieht. Manchmal ist man natürlich ein bisschen gebunden, bei den Vorgehensweise, weil man vielleicht nicht die berufliche Ausbildung hat und auch manchmal die Zeit sehr knapp ist.
15	I	Welche Themen und Informationen stehen im Vordergrund, wenn sie jetzt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sprechen?
16	A3	Immer wieder wichtig sind Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Vergütung, Gleichbehandlung durch Vorgesetzte, auch sehr oft Anerkennung, aber auch Arbeitssicherheit. Aber auch Neuigkeiten im Unternehmen oder besondere Termine für alle Mitarbeiter.
17	I	Was sind so die schwierigen Themen?
18	A3	Alle Themen sind schwierig.
19	I	Ja, also ist die Frage sind das die schwierigen Themen?
20	A3	Für den Mitarbeiter, den es betrifft ist jedes Thema schwierig. Ja was sind schwierige Themen?
21	I	Ja oder sagen Sie, dass vielleicht jedes individuell betrachtet werden soll?
22	A3	Das auf jeden Fall. Es sind halt immer Individuen, die auf uns zukommen, die Probleme haben. Es gibt zum Beispiel gerade in einer Abteilung ganz akut Probleme. Wo unterschiedliche Arbeitszeitmodelle herrschen und das ist eine kleinere Abteilung, wo nur 10 Mitarbeiter tätig sind, fünf hier und fünf im anderen Standort. Unterschiedliche Zeitmodelle, bei denen, so sehe ich das und so sehen das auch die Mitarbeiter, dass sie extrem überlastet sind. Und da findet auch das statt, was ich eben kurz angesprochen habe, dass da von dem Vorgesetzten einfach nicht rechtzeitig erkannt wird und daran gearbeitet wird, dass sich da etwas ändert. Das geht dann auch zu Lasten der Gesundheit der Arbeitnehmer. Das ist also doch auch ein gravierendes Problem, welches sich schon seit Jahren da durch zieht. Wir haben es noch nicht gelöst.
23	I	Wie unterscheidet sich die Kommunikation mit den Mitarbeitern gegenüber der Kommunikation mit der Führungsebene?
24	A3	Die Mitarbeiter untereinander kein Problem. Die Kommunizieren am besten untereinander. Daher muss man immer den Zusammenhalt stärken. Die Mitarbeiter Richtung Betriebsrat natürlich, aber es ist nie so, dass ein akutes Problem sofort behandelt werden kann und da eben nicht jeder gleich verfügbar ist. Das ist schon ein Handikap dabei. Zu den Vorgesetzten ist man doch auch zurückhaltender. Ich glaube, da ist die Kommunikation nicht so da, dass man das Thema direkt anspricht, sondern man hofft immer von Seiten des Arbeitnehmers, dass das der

		Arbeitgeber irgendwann mal erkennt und daran arbeitet. Aber vielleicht ist der Vorgesetzte auch überfordert, vielleicht ist es dann aber auch nicht richtig von den Mitarbeitern gegenüber den Vorgesetzten nicht offen zu reden und zu sagen, mein lieber Mann, ich hab einen Haufen Probleme, mach doch da mal etwas dran. Das ist schon recht schwierig dabei.
25	I	Welche Kommunikationswege werden allgemein genutzt?
26	A3	Abteilungsversammlungen, Betriebsversammlungen, wir sprechen mit einzelnen Gruppen und mit einzelnen Mitarbeitern. Das absolut Beste und Wirkungsvollste ist das persönliche Gespräch. An zweiter Stelle würde ich auf jeden Fall das Telefon vorziehen und zwar noch vor der E-Mail. Das ist einfach, weil die E-Mail einfach etwas Statisches ist und auch oft sehr lange Zeit braucht. Niemand kann in einer E-Mail, die ich schicke auch gleichzeitig antworten, niemand kann da schnell drauf reagieren.
27	I	Wann ist die Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten? Gibt es das überhaupt diese beste Zeit, an der man alle gut erreichen kann?
28	A3	Das ist sehr schwierig. Meinen Sie da die Tageszeit?
29	I	Ja, zum Beispiel.
30	A3	Ja, also die Tageszeit ist am besten so zwischen 11:00 Uhr und 14:00 Uhr. Das ist so das Optimale. Also spontane Versammlungen sind nicht möglich. Also klar mit einzelnen Abteilungen funktioniert das auch kurzfristig. Persönliche Gespräche müssen dann natürlich immer danach gelegt werden, dass der Mitarbeiter, dann auch vor Ort ist.
31	I	Rückblickend würden Sie da schon sagen, dass die Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation im Unternehmen haben?
32	A3	Ja, auf jeden Fall. Aber das vor allem im Schichtbetrieb. In der Verwaltung gibt es durch die sehr klaren Arbeitszeiten eigentlich keine Probleme. Da ist die Erreichbarkeit immer sehr gut.
33	I	Und gibt es da irgendwelche Verbesserungsvorschläge oder würden Sie sagen, dass sind halt die Gegebenheiten mit denen man umgehen muss?
34	A3	Verbesserung, ja ist immer die Frage in welche Richtung? Wirtschaftlich oder für den Arbeitnehmer. Ja, also wenn man gerade ein Unternehmen hat, bei dem viele Abteilungen zusammen kommen auch also die Produktion und die Verwaltung, ist das glaube ich gar nicht möglich. Also wenn ich einen Verbesserungsvorschlag hätte, dann würde ich hier vielleicht gar nicht sitzen.
35	I	Aber Sie würden schon sagen, dass die Informationsweitergabe schon an den Einzelnen angepasst werden muss?
36	A3	Ja genau und das ist dann auch meine Aufgabe. Vor allem an die verschiedenen Gruppen. Bei den Mitarbeitern in der Verwaltung ist es aber im Allgemeinen, wie eben auch schon angesprochen, definitiv leichter. Da kann man sich darauf verlassen, dass man die erreicht.

**Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: B1**

Das Interview wurde am 3.12.2013 im *Unternehmen B* durchgeführt und dauerte 37 Minuten.

*Soziodemografische Daten der interviewten Person*

B1 ist männlich und 66 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat vier Kinder. B1 ist der Geschäftsführer im *Unternehmen B*. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist der Universitätsabschluss.

*Transkription des Interviews*

1	I	Bitte beschreibe zu Anfang kurz die Abteilungen, die es im Unternehmen gibt und wie viele Personen hier tätig sind und wie die räumliche Aufteilung der Arbeitsplätze ist?
2	B1	Ja, also wir haben 280 Mitarbeiter. Wir haben eine kaufmännische Abteilung, dann haben wir die Projektabteilung. Wir haben das technische Büro, welches aufgeteilt ist in den mechanischen Bereich und den elektronischen Bereich. Von der Fertigung haben wir den mechanischen Teil, das heißt den Bau unserer Maschinen und wir haben eine separate Abteilung, eine Elektroabteilung, die die entsprechenden Schaltschränke bauen.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	B1	Also wenn ich nicht verschlafe, dann fange ich um 6:00 Uhr an. Meistens so bis 19:00 Uhr. Ja, ich bin ja die Geschäftsleitung. Und dann habe ich natürlich noch die Reisen und so was. Also ich fange morgens immer sehr früh an und arbeite abends relativ lange, weil in den normalen Arbeitszeiten der anderen nicht alles schaffe.
5	I	Und wie sieht das bei den Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?
6	B1	Ja, also wir haben tariflich 35 Stunden nach IG Metall. Das heißt bei Überstunden wird dass das ab den 35 Stunden gerechnet. Ja da muss man ein bisschen flexible sein, wenn man dann Überstunden machen möchten, kann man die gerne vorziehen oder nach 16:00 Uhr machen. Je nachdem, wann man gerne aufsteht. Also die Flexibilität ist hier in den Büros, aber nicht in der Fertigung, da gibt es klare Zeiten. Aber das Erstaunliche ist, dass diese Flexibilität gar nicht als Flexibilität wahrgenommen wird. Sondern es kristallisiert sich heraus, dass jeder zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt kommt. Ich weiß das dann auch bei den Leuten, die ich brauche, da weiß ich ganz genau, wann die kommen. Die Kommunikation sprechen Sie ja an. Die Kommunikation fängt bei uns eben erst an, wenn die Leute da sind, das ist logisch. Aber da liegt natürlich auch die Organisation dahinter.
7	I	Sie haben ja eben schon angesprochen, von zu Hause wird nicht gearbeitet, aber von unterwegs?
8	B1	Ja natürlich, aber von unterwegs arbeiten, das ist natürlich so eine Sache. Wenn ich unterwegs bin, ist es logisch, habe ich mein Handy dabei. Das ist aber auch relativ zeitlich begrenzt. Man ist ja meisten nur im Auto und im Flughafen. Also ich fahre noch selbst. Ich fahre dann meistens nach Paris, verhandle dort und fahre zurück. Also die Kommunikation ist dann ausschließlich begrenzt auf das Handy.
9	I	Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft das, die auch unterwegs sind?

10	B1	Genau und die sind manchmal auch weiter unterwegs. Dann haben die schon ihren Laptop dabei und schauen sich E-Mails an und beantworten die auch.
11	I	Über welche Kommunikationswege sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
12	B1	Also ich führe ausschließlich persönliche Gespräche. Ausschließlich. Also bei uns im Betrieb ist es so, also unsere Struktur ist relativ hierarchisch, das klingt zwar brutal, aber es ist so. Ich bin zwar an der Spitze, aber ich möchte trotzdem wissen, was hier läuft. Die gesamte Eingangspost, also alle E-Mails werden von meinen Damen ausgedruckt und ich schaue sie mir an. Ich gebe dann die E-Mails an die weiteren Abteilungen bzw. gehe ich persönlich zu den Mitarbeitern hin. Also diese Art der Kommunikation gibt es immer noch, also das elektronische auch, aber es sind ja meistens Projekte, die besprochen werden müssen und daher gehe ich dahin und spreche mit denen. Also es ist sehr intensiv der Kontakt. Also der persönliche Kontakt der muss sein, aber ich persönlich, stelle immer wieder fest, dieses drauf hinweisen, dass ist bedeutet wichtiger, als wenn man etwas schriftlich macht. Das kann nämlich auch mal in Vergessenheit geraten. Bei mir persönlich gibt es eine sehr, sehr starke Kommunikation, die direkt ist. Also ich persönlich halte auch viel von der persönlichen Kommunikation. Klar also die technischen Hilfsmittel muss es heute auch noch geben. Es ist ja auch klar, dass die Kommunikation mit den Kunden auch die neuesten Kommunikationswege kennt, da muss eine Auftragsbestätigung natürlich per Mail erfolgen. Das geht ja nicht auf Zuruf.
13	I	Und wie sieht das aus bei der Aufgabenverteilung. Treten Sie an die Abteilungsleiter heran und die geben das dann weiter oder gehen Sie auch direkt zu den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
14	B1	Das ist ganz verschieden. Nehmen wir mal an, wir haben ein Projekt und das muss bearbeitet werden, dann übergebe ich das dem Projektleiter und der delegiert das. Aber ich nehme mir auch die Freiheit, weil in vielen Projekten, weiß ich auch, wer sehr gut dafür ist und dann trete ich auch direkt an die Leute heran. Also an dem Gebäude sieht man ja, dass wir eine sehr enge Kommunikation haben und das war auch der Sinn hinter diesem Gebäude. Es ist nicht dafür da, dass ich jetzt erkenne, wer was auf seinem Bildschirm hat, das kann ich sowieso nicht erkennen, aber dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit, das halte ich persönlich für sehr wichtig. Und ich bin auch bei meinen Mitarbeitern immer noch dafür, dass die persönliche Kommunikation das wichtigste ist und nicht das Schreiben. Das Schreiben auch, aber das geht nicht nur. Die E-Mails können nicht die Wichtigkeit einer Sache unterstreichen, sondern das kann man besser im direkten Gespräch machen. Und das liegt natürlich auch an unserer Art von Produkt. Es ist halt immer spezifisch und etwas anderes. Bei Standardprodukten sähe das vielleicht auch ganz anders aus.
15	I	Wie sieht das mit den organisatorischen Themen aus. Wie viel Ausmaß nimmt das in Ihrer Position ein?
16	B1	Ja also es verlangt schon eine straffe Organisation. Und da muss ich auch viel für tun, um den Überblick zu behalten. Bei uns müssen halt immer alle Schritte eingehalten werden, sonst funktioniert das nicht immer. Aber da sind so viele Bereiche von betroffen. Heute braucht man Organisation vom IT, vom Lager. Für alle Schritte braucht man eine klare Organisation. Und es ist auch die neue Generation, die meiner Meinung nach auch mehr Organisation braucht. Die kennen

		gar nicht mehr dieses spontane von früher. Das ist natürlich ein Nachteil von diesem straffen System, es hat aber auch viele Vorteile.
17	I	Und inwieweit sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern auch über private Themen?
18	B1	Ja, kommt einer zu mehr und ich sage, ja was hast du denn. Er sagt meine Frau ist weg. Sag ich gibt schlimmeres. Sagt er, meine Tochter ist auch weg und die haben auch schon meine Konten geräumt. Können Sie mir nicht ein bisschen helfen? Das mache ich. Also ich habe einen sehr, sehr engen Kontakt und so gewissen Dinge, also dass kommt auch auf den einzelnen Arbeiter an, aber was wir machen im privaten Bereich, wir geben unseren Angestellten auch ruhig mal ein Baukredit. Also helfen denen. Also der private Bereich, der spielt bei uns auch eine große Rolle. Ich möchte es auch eigentlich wissen. Ich weiß, dass ich nicht wissen muss oder darf, aber ich würde natürlich schon gerne wissen, wann jemand geschieden wird, dann muss ich auf den ein bisschen mehr aufpassen und dann soll er mir das auch sagen. Dann habe ich da das Verständnis für. Solche Dinge, also ich weiß von den Personen, die um mich herum sind über alles Bescheid. Ich versuche es halt auch alles ganz offen zu halten. Also es ist mir schon klar, dass er es mir nicht sagen muss, aber ich wäre ihm wirklich dankbar. Zum Beispiel, wenn man einen Bandscheibenunfall hat, dann ist man mal sechs Wochen weg. Also es muss mir auch keine sagen, dass sie schwanger ist, aber die kommen alle rechtzeitig zu mir. Ist doch auch wichtig, ich muss ja auch darauf reagieren. Es ist natürlich schwer, aber dafür ist eine offene Kommunikation natürlich wichtig. Es ist natürlich auch in Ordnung, wenn jemand krank ist, aber ich freue mich da schon drüber, wenn ich da ehrlich informiert werde.
19	I	Aber sind sie der Meinung, dass das auch an der familienunternehmerischen Struktur liegt?
20	B1	Ja, ganz klar. Und der Familienbetrieb ist ja nicht nur bei Gründer des Unternehmens, sondern auch so haben wir viele Familienmitglieder, die hier tätig sind. Also da ist eine Zugehörigkeit. Von einem der neuen Lehrlinge sind der Vater und der Onkel bei uns tätig. Und das ist auch bevorzugt in einem Familienbetrieb. Also die Familienangehörige wird da schon bevorzugt. Also eine sehr enge auch private Kommunikation und eine Zugehörigkeit zur Firma.
21	I	Und wird das auch versucht durch Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung zu fördern?
22	B1	Also eine Teamgestaltung haben wir nicht. Es gibt Teams, aber die sind aufgrund ihrer Tätigkeiten ein Team und gehören zusammen. Aber keine Teambuilding, wie im Sinne Ihrer Frage. Das nein. Ja und die Mitarbeitermotivation läuft auch sehr viel über das persönliche Wort. Also das ist das Wichtigste. Aber mit Rumschreiben kommt man nicht mehr weit, das war früher mal. Also ich bin schon auch sehr hart. Also wenn da Mist passiert, dann bin ich auch böse. Aber wenn es dann gut ist, bin ich nicht nachtragend. Das Problem fängt bei mir an, wenn man versucht mich zu umgehen, wenn es gerade nicht offen kommuniziert wird. Weil irgendwann bekomme ich es raus. Also für gewisse Dinge ist halt das Vertrauen sehr wichtig. Also wenn man das Vertrauen missbraucht, dann ist bei mir Schluss. Also da hätten Sie heute Morgen mal zwei Stunden später kommen sollen, da hätten Sie mich ganz anders kennen gelernt. Also mich ärgert es, wenn jemand ein

		Fehler gemacht hat und sich dann versucht daraus zu reden. Dann fängt bei mir das Problem an, weil er ja nicht seinen Fehler eingesehen hat.
23	I	Und inwieweit duzen oder siezen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
24	B1	Ja, also das ist verschieden. Also offiziell Sieze ich, aber ich hab natürlich ein paar Mitarbeiter, die ich duze. Wenn ich die hier im jungen Alter kennengelernt habe, dann duze ich die auch. Also ich spreche die Mitarbeiter mit Vornamen an, aber ich Sieze sie. Also es gab einen Mitarbeiter, unser ehemaliger Prokurist, mit dem bin ich groß geworden bin und unsere Familien kannten sich sehr gut und wir sind auch zusammen in den Urlaub gefahren und der war also der Einzige, den ich immer geduzt habe. Ich werde allerdings zu 100 Prozent gesiezt.
25	I	Bevorzugen Sie denn lieber Einzelgespräche oder Gespräche in der Gruppe?
26	B1	Ne Gruppe. Also Einzelgespräche führe ich natürlich auch, vor allem, wenn es keinen anderen betrifft, aber eigentlich versuche ich halt immer, dass mehrere dabei sind, dass man sich dann auch in der Gruppe austauschen kann. Und so schließt man auch alle mit ins Boot und alle wissen gleich Bescheid über den Stand der Dinge.
27	I	Rückblickend, ob aus Ihrer Sicht die Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation in der Firma haben?
28	B1	Also ich könnte keine Kommunikation machen, wenn die Leute nicht da wären. Also die direkte Kommunikation funktioniert halt nur, wenn die Menschen persönlich da sind und durch unsere Kernzeiten ist das geregelt. Die muss ich einfach haben. Ich kann ja die Arbeit nicht alleine mache und bin daher auf die Leute angewiesen. Also wenn ich dann morgens schon immer hier bin, dann warte ich ja schon auf heißen Kohlen, dass alle kommen und ich richtig anfangen kann. Und dann sitzt man hier alleine, man hat eine Frage und es ist kein Mensch da. Wir sind halt ein großes Team und wir brauchen uns gegenseitig. Das ist halt einfach so.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: B2

Das Interview würde am 3.12.2013 im *Unternehmen B* durchgeführt und dauerte 17 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

B2 ist weiblich und 36 Jahre alt. Sie ist ledig und hat keine Kinder. B2 ist Mitarbeiterin im Einkauf. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und ihre höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Berufsausbildung.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Können Sie bitte zu Anfang kurz Ihre Abteilung beschreiben. Wie viele Personen sind in der Abteilung tätig und wie ist die räumliche Abteilung der Büros?
2	B2	Ja also wir sind Festangestellte und mit dem Abteilungsleiter sechs. Wobei der Abteilungsleiter im Einkauf auch die Leitung der Ersatzteile macht, bei der eine Person von unserer Abteilung für zuständig ist und mit der sitze ich im Büro. Ich

		mache halt den Einkauf und die anderen zuzüglich eines Azubis, die machen die Kontrolle der Auftragsbestätigung und der Verfolgung der Bestellungen und so weiter.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	B2	Alle Angestellten müssen von 8:00 Uhr bis 15:45 Uhr von montags bis freitags im Büro sein. Demnach kann man auch die Mittagspause flexible wählen. Man muss eine halbe Stunde Mittagspause machen bis zu anderthalb Stunden. Aber man muss am Tag natürlich seine Stunden voll kriegen. Das bedeutet, wenn man das zwischen 8:00 Uhr und 15:45 Uhr nicht schafft, dann muss man das halt drum herum legen, vorarbeiten oder länger arbeiten.
5	I	Und inwiefern ist es dann flexible bestimmbar, wenn es jetzt zum Beispiel um Arzttermine oder ähnliches geht?
6	B2	Also da muss man natürlich ganz normal die Belege vom Arzt mitbringen und dann hat man dadurch die Entschuldigung, aber in der Regel versucht man es nach der Arbeit zu legen. Wir versuchen sehr streng die Kernarbeitszeit einzuhalten.
7	I	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei den Arbeitszeiten?
8	B2	Also von Vorteil ist es natürlich, dass man schon um 15:45 Uhr Feierabend machen kann. Das ist natürlich sehr, sehr schön. Also gerade privat hat man da noch sehr viel Zeit für die Freizeit, als wenn man jetzt erst um 19:00 Uhr zu Hause ist. Da ist das natürlich super. Obwohl ich, wenn ich Überstunden mache, dass dann auch gerne nachmittags mache. Lieber nachmittags als morgens und dann ist es halt schon das Problem, dass viele da nicht mehr im Hause sind. Also zum Beispiel im technischen Büro, wenn ich Rückfragen habe vom Einkauf, wenn ich zum Beispiel ein Angebot habe, welches Abweichungen hat, kann ich es halt nicht mehr klären. Da fehlt dann halt auch wieder der Kontakt. Dann muss man halt auf den nächsten Morgen warten. Also das ist es halt.
9	I	Werden denn viele Überstunden gemacht im Großen und Ganzen?
10	B2	Also das ist schubweise. Also bei mir ist ja zum Beispiel so, ich bin ja abhängig von den Technikern. Die geben mir halt das Material auf und da kann es natürlich auch mal stocken, weil die gerade mehrere Konstruktionen haben, da ist es dann manchmal ruhiger bei mir. Dann gibt es mal wieder so Zeiten, wo ich dann eben länger machen muss, weil dann stoßweise alles kommt. Aber in der Regel sind es eigentlich kaum Überstunden.
11	I	Und wie ich das richtig verstanden habe, gibt es auch keine Teilzeitmitarbeiter.
12	B2	Also in unserer Abteilung nicht. Gibt es hier aber vereinzelt auch, wie zum Beispiel, wenn welche aus dem Mutterschaftsurlaub wiedergekommen sind. Aber das kann man dann auch flexible hier gestalten. Eine Kollegin zum Beispiel, die muss erst um 9:00 Uhr hier sein und macht bis 14:00 Uhr. Also da ist schon noch eine Einteilung möglich. Oder auch wenn man vielleicht an einem Wochentag gar nicht kann, dann ist da auch eine Möglichkeit offen.
13	I	Über welche Kommunikationswege tauschen Sie sich mit den Kolleginnen und Kollegen aus?
14	B2	Also bei uns in der Abteilung reden wir miteinander über sämtliche Vorgänge. Also es ist nicht irgendwie so, dass es etwas Schriftliches gibt. Höchstens wenn ich jetzt etwas Schriftliches reinkriege, leite ich es weiter und gehe dann aber auch nochmal rüber zu meinem Kollegen und bespreche das dann nochmal. Also, dass ist immer

		noch viel besser, wenn man miteinander redet als wenn man jetzt alles immer nur über E-Mail-Verkehr macht.
15	I	Also wird die E-Mail nur selten genutzt?
16	B2	Also man leitet schon Sachen weiter und wenn etwas reinkommt bearbeitet man es auch, zum Beispiel wenn es jetzt im technischen Büro mal ein Problem gibt oder ähnliches kommunizieren muss, also gewisse Infos natürlich, die muss man weiterleiten, aber wir reden in erster Linie. Und damit haben wir auch ganz gute Erfahrungen immer noch.
17	I	Gibt es im Unternehmen eher terminlich vereinbarte Besprechungen oder eher spontane Ad-hoc stattfindende Besprechungen?
18	B2	Ja spontan. Also es ist wirklich so, wenn es jetzt irgendwelche Probleme gibt, dann setzen wir uns zusammen, auch mit dem Abteilungsleiter. Aber jetzt nicht im Sinne, dass das groß geplant ist.
19	I	Bevorzugen Sie im Allgemeinen lieber Einzelgespräche oder Besprechungen in der Gruppe?
20	B2	Kommt immer so ein bisschen auf die Situation an, halt wo man dann gerade ein Problem hat. Im Allgemeinen, wenn es die ganze Abteilung betrifft, dann natürlich mit alle man zusammen, aber es gibt halt auch gewisse Sachen, die bespricht man unter vier Augen.
21	I	Würden Sie sagen, dass sich die Gespräche zu Kolleginnen und Kollegen der eigenen Abteilung unterscheiden zu den Gesprächen mit anderen Abteilungen?
22	B2	Also ich glaube das hängt davon ab, in welchem Bereich die arbeiten, sind die Gespräche natürlich auch anders inhaltlich. Also gerade in der technischen Abteilung versteht man auch nicht immer alles, wenn man aus dem kaufmännischen Bereich kommt und da sind die Themen definitiv auch anders. Also gerade von den Details, da unterschieden sich die Abteilungen dann schon stark. Also das soll jetzt nicht heißen, dass die Techniker doof sind, aber es herrscht da schon ein Unterschied. Genauso wie ich nicht immer was von der Technik verstehe, verstehen die halt nicht immer etwas vom Kaufmännischen. Ja, da hat halt jeder immer so seinen Bereich.
23	I	Welche unternehmensbezogenen Themen stehen mit Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund?
24		Also ich hab natürlich viel, also ich verbringe viel Zeit damit, wenn ich technische Fragen habe. Die geben mir halt das Material auf und dann muss ich halt immer schauen. Dadurch, dass wir immer unterschiedliche Aufträge haben, muss ich halt immer auf Abweichungen achten und diese Sachen kann ich natürlich nicht vom Einkauf entscheiden, sondern das kann dann auch eine besondere Konstruktion sein oder ein anderer Werkstoff und dann muss ich diese Infos natürlich alle von dem Techniker holen. Und das können auch schon mal mehrere Fragen sein. Wir haben jetzt zum Beispiel vom Einkauf unten ein kleines Körbchen, da sammeln wir Fragen und dann wird das einmal am Tag unten in das technische Büro gebracht und da dem Sachbearbeitet zugestellt.
25	I	Wie wichtig ist es Ihnen mit Kolleginnen und Kollegen auch über private Themen zu sprechen?
26	B2	Ja, das ist mir sehr wichtig. Also man arbeitet ja auch viel zusammen. Wir haben jetzt auch von der Firma aus, also vor allem die Leute hier aus den Büros haben wir

		auch einmal im Monat einen Stammtisch. Dadurch, dass das dann auch weg von der Firma ist, erfährt man dann eben auch noch mal mehr übereinander. Aber auch mit meinen Kollegen im Büro, sprechen wir viel über Privates und es ist auch sehr freundschaftlich.
27	I	Und welche Themen werden dabei häufig privat ausgetauscht?
28	B2	Also momentan sind alle von uns am Häuser bauen. Das ist das Top-Thema. Da wird schon sehr offen drüber gesprochen.
29	I	Und in welchem Ausmaß wird da so gesprochen?
30	B2	Also es ist so zwischendurch einfach. Man schüttet sich auch einfach mal das Herz aus. Zum Beispiel eine Kollegin kam dann gestern rein, die Probleme beim Hausbauen hat und hat dann davon erstmal erzählt. Ja und dann halt wie gesagt beim Stammtisch natürlich sehr viel und dadurch sind aber auch sehr viele Freundschaften entstanden zu Kollegen und dadurch findet auch viel im privaten Bereich außerhalb der Firma statt.
31	I	Und wie sieht das so mit der Gerüchteküche aus?
32	B2	Uiiuii, ja nach Weihnachtsfeiern und so. Ja, also das funktioniert auf jeden Fall auch gut bei uns. Also auch so Neuigkeiten, die gehen schnell rum. Es ist unglaublich, wenn es im Büro anfängt, ist es schon eine Stunde später in der Fertigung im anderen Gebäude. Also das kann schon klappen. Man muss wissen, wem man es erzählt und dann wird das schon von selbst gestreut. Also es gibt halt manche, den sollte man es nicht anvertrauen. Aber es ist halt alles noch Rahmen.
33	I	Dadurch dass ihr sehr klare Arbeitszeiten habt, haben die Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen?
34	B2	Also das einzige ist halt, wenn man unterschiedlich anfängt und aufhört. Also da gibt es dann höchstens das Problem, wie eben schon geschildert, dass ich dann eben keinen mehr erreiche, aber da ja diese Kernarbeitszeit da ist und die über ziemlich den ganzen Tag geht, klappt das eigentlich gut, außer es gibt halt diese Ausnahmefälle. Also innerhalb der Kernarbeitszeit gibt es keine Auswirkungen.
35	I	Rückblickend, wie wichtig ist Ihnen allgemein der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen?
36	B2	Das finde ich schon sehr wichtig. Also auch wenn man mal selber ein Problem hat, kann man einfach zu dem Kollegen rüber gehen, sich zusammensetzen und schauen, ob man es lösen kann. Also es ist mir schon sehr wichtig.
37	I	Also Sie könnten es sich jetzt nicht vorstellen, alleine irgendwie zu Hause arbeiten?
38	B2	Nein, das möchte ich nicht. Also dafür ist es mir zu wichtig mit den Kollegen zusammen zu sprechen und auch wenn irgendwas eilig ist, stelle ich es mir schwierig vor.
39	I	Unterscheiden sich die Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen zu Gesprächen mit dem Chef?
40	B2	Also mit dem Abteilungsleiter – ja, das würde ich schon so sagen. Also erstmal versucht man natürlich alles weitgehend ohne den Abteilungsleiter hinzubekommen und dadurch spricht man natürlich auch eher weniger mit dem. Ja außerdem ist auch der Respekt gegenüber dem Vorgesetzten ein anderer, aber es ist trotzdem sehr gut.
41	I	Also dadurch ist es eher formeller?

42	B2	Ja, genau. Man redet schon untereinander anders, als mit dem Vorgesetzten. Obwohl es auch noch relativ locker ist.
43	I	Siezen oder duzen Sie sich mit Ihrem Vorgesetzten?
44	B2	Siezen. Also den Vorgesetzten Siezen, aber hier der Firma wird viel geduzt. Also auch gerade das technische Büro. Also es gibt den ein oder anderen Abteilungsleiter, den man siezt, aber ansonsten wird schon viel hier geduzt.
45	I	Und über welche Kommunikationswege wird sich mit dem Vorgesetzten ausgetauscht?
46	B2	Direkt. Also nur ganz selten mit Telefon. E-Mail gar nicht, also eigentlich gehen wir immer direkt rüber oder er kommt zu uns.
47	I	Und haben Sie ein Diensthandy?
48	B2	Nein. Also nur die weltweit unterwegs sind haben ein Handy und die höheren Positionen, wie eben Geschäftsführung und der Verkauf. Teilweise dürfen Sie die auch Privat benutzen. Aber die meisten schalten das ab. Die wollen ja auch nicht, dass die Kunden dann abends anrufen.
49	I	Ja vor allem auch wenn es Zeitverschiebungen gibt.
50	B2	Ja eine unserer Empfangsdamen hat auch erst letztens unseren Verkaufsleiter in den USA nachts um 3:00 Uhr aus dem Bett gerufen, weil die nicht wusste, dass der unterwegs war. Sowas kann dann eben mal passieren.
51	I	Und welche Themen werden hauptsächlich mit dem Vorgesetzten besprochen?
52	B2	Eigentlich wenn, was wegen den Terminen unklar ist, also wenn sie da Termine von der Produktion aus verschieben, dann wird das besprochen. Also es sind halt immer so spezielle Sachen
53	I	Und wird auch über Privates gesprochen?
54	B2	Ja. Also bei mir wohl doch.
55	I	Inwiefern werden Arbeitsaufgaben, Aufgabenverteilung und Feedback vom Vorgesetzten kommuniziert?
56	B2	Also ich bekomme eigentlich immer Informationen über die Materialien und Aufträge von dem technischen Büro und erledige diese dann alleine. Außer wenn es jetzt besondere Sachen gibt, dann komme ich kurz rüber und wir sprechen das gemeinsam durch. Oder wenn es halt sonst irgendetwas gibt, dann wird das schon persönlich gemacht.
57	I	Und in welchem Ausmaß werden über organisatorische Themen gesprochen? Ist das eventuell mehr mit Ihrem Vorgesetzten gegenüber Ihren Kolleginnen und Kollegen?
58	B2	Nein, also nicht besonders viel. Normal, würde ich sagen. Natürlich bei gewissen Dingen, aber eigentlich haben wir immer ziemlich viel Luft. Also gerade bei der Materialbeschaffung. Unsere Anlagen dauern ja meistens ein halbes Jahr, bis sie fertig sind und da bestellen wir das Material natürlich sehr früh und dadurch haben wir eigentlich selten Engpässe. Also es kann immer mal passieren, dass etwas vergessen wurde oder nicht das Richtige angefordert wurde, aber sonst.
59	I	Wie wird mit Fragen und Problemen umgegangen?
60	B2	Ja, also ich muss sagen, wenn man ein Problem hat, dann versucht man das erst einmal selbst zu lösen innerhalb der Abteilung. Wenn wir aber wirklich Bock bauen, dann würden wir zu ihm hingehen und er würde sich auch schützend über

		uns stellen und auch Tipps geben, wie wir weiter vorgehen sollen. Also das muss ich schon sagen, dass ist eigentlich ganz gut. Also wir werden nicht alleine gelassen.
61	I	Wie sieht das mit dem Themen Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung aus? Den Stammtisch hatten Sie ja eben bereits angesprochen.
62	B2	Ja also was wir auch hatten letztes Jahr so ein Sportprogramm hier neben an. Das war wirklich sehr lustig. Vor allem, weil da auch Mitarbeiter aus der Produktion dabei waren, die man jetzt noch nicht so gut kennt und das war natürlich eine tolle Möglichkeit sich näher zu kommen und das war auch sehr lustig. Und dann gibt es halt jedes Jahr eine Weihnachtsfeier, eine große und dann auch noch Einzelne von den Abteilungen. Ja bei der großen sind alle dabei oder beim jährlichen Betriebsfest. Also das ist schon ganz gut.
63	I	Aber würden Sie sagen, dass es durch die Aufteilung, auch durch die Gebäude schon zwei Gruppen sind?
64	B2	Ja man kommt halt nicht so viel rüber und man kennt sich dadurch auch nicht so eng. Also man hat da schon seine Abläufe, wenn man sich da mal etwas angucken möchte oder wenn Lieferungen gekommen sind, schauen wir immer rein, aber ansonsten ist das wenig. Und deswegen finde ich es auch schön, dass wir zum Beispiel die gemeinsame Weihnachtsfeier haben, die jedes Jahr am letzten Freitag vor Weihnachten stattfindet. Mit allen, jeder kann kommen und dass ist schon etwas Gutes. Da kann man auch mal mit denen trinken mit denen man sonst von der Produktion vielleicht nur telefonischen Kontakt hat. Also das ist das einfach auch schöner, wenn es dann mal kleine Diskussionen oder ähnliches gab, dann kann man sich dann mal kennen lernen und dann ist es auch in der Zukunft einfacher, wenn man auf der Weihnachtsfeier auch mal ein Bierchen zusammen getrunken hat.

**Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: B3**

Das Interview wurde am 3.12.2013 im *Unternehmen B* durchgeführt und dauerte 28 Minuten.

*Soziodemografische Daten der interviewten Person*

B3 ist männlich und 45 Jahre alt. Er ist geschieden und hat zwei Kinder. B3 ist für die Koordination der Terminplanung für die Produktion im Unternehmen zuständig und ist stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Ausbildung zum Techniker.

*Transkription des Interviews*

1	I	Bitte beschreiben Sie zu Anfang erst einmal die Unternehmensstrukturen. In welcher Branche das Unternehmen tätig ist und wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter es gibt?
2	B3	Ja also wir haben 250 bis 280 Mitarbeiter. Derzeitig aktive Mitarbeiter glaube ich 250. Wir bauen grundsätzlich Autoklaven, also Druckbehälter und sind daher im

		Maschinenbau tätig. <i>(Beschreibung über die Geschichte und die Produkte der Firma. Aufgrund der Anonymität, wurde dieser Abschnitt nicht transkribiert).</i>
3	I	Sie sind ja für die Terminplanung zuständig. Ist diese eine eigene Abteilung?
4	B3	Also es ist eine Ein-Mann-Abteilung. Also wir haben sehr viel umstrukturiert. Bisher war der Herr. B. dafür zuständig. Der ist jetzt in Rente gegangen. Und das ist natürlich alles gewachsen und man hat früher so eine detaillierte Planung, wie heute gar nicht gemacht. Und dadurch, dass wir jetzt neue Strukturen haben, ist so eine Terminplanung so langsam gekommen. Ja und für mich ist es wichtig, dass man die Terminplanung in Zukunft visualisiert. Das hängt auch ganz klar mit der Kommunikation zusammen, damit sie Leute ziemlich einfach und schnell sehen können, was los ist. Das vereinfacht dann das Miteinander.
5	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?
6	B3	Wir haben unterschiedliche Arbeitszeiten vom Betreib zum Büro. Das hat sich auch von früher her gebildet. Weil die Mitarbeiter früher sehr viel aus der Landwirtschaft kamen und deshalb hat man damals schon sehr früh angefangen. Also unsere Schicht im Betreib fängt um 5:30 Uhr an und geht bis 13:00 Uhr. Offiziell haben wir eine 35-Stunden-Woche nach IG-Metall. Das ist aber in seltensten Fällen machbar. Also dann machen die Leute eben auch Überstunden. Also teilweise arbeiten wir im Betrieb auch mit zwei Schichten, wenn nötig werden auch drei Schichten gefahren, aber das dann nur in Teilbereichen. Also es betrifft dann immer nur sehr wenig Mitarbeiter. Hier im Büro, das haben sie ja bestimmt schon von meiner Kollegin eben gehört.
7	I	Ja, genau. Sehen Sie denn Vor- oder Nachteile bei den Arbeitszeiten?
8	B3	Ab und zu ist es schwierig, dass die Arbeitszeiten ein bisschen versetzt sind. Man hat aber auch schon mal eine Abstimmung gemacht auch im Betrieb. Wo dann die Jüngeren dafür waren, dass man eher etwas später anfängt, aber grundsätzlich ist das eigentlich abgeschmettert worden. Also wollten die Mitarbeiter die alte Arbeitszeit so behalten. Also gerade auch, weil man nachmittags zu Hause sein kann. Das ist natürlich schön für junge Familien.
9	I	Wie würden Sie in kurzen Worten die Aufgaben des Betriebsrats zusammenfassen?
10	B3	Also ich denke, dass hat ganz viel mit interner Kommunikation zu tun. Und zwar sind wir so wirklich das Bindeglied zwischen dem Chef und den Mitarbeitern. Das verstehen wir auch so. Gerade hier, ist eigentlich ein sehr gutes Verhältnis. Also so wie ich das sehe. Also ich habe über etliche Jahre den Betriebsratsvorsitz gehabt und hab also schon sehr viel Erfahrungen mit dem Betriebsrat. Und wir haben halt immer gesehen, dass wir einerseits themenpolitisch uns verhalten und wir haben auch gemerkt über die Jahre hinweg, dass es da auch mal sehr starke Differenzen gegeben hat. Also wir haben gemerkt, dass wir viel mehr für die Leute herausholen können, wenn wir vernünftig miteinander reden und auch mal Kompromisse eingehen, die vielleicht nicht so optimal sind für alle auf den ersten Blick. Da steht ganz viel die Kommunikation im Vordergrund. Das Sprechen und Reden mit Leuten und auch bestimmte Dinge erklären. Wobei ich denke, dass Aushänge auch sein müssen, aber das persönliche Reden mit den Leuten, finde ich noch viel wichtiger als geschriebene Nachrichten.

11	I	Also gibt es nur selten gedruckte Medien an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Oder auch Rund-Mails?
12	B3	Ja, also Rund-Mails auch, vor allem wenn es allgemeine Informationen sind, wie zum Beispiel Feiern oder ähnliches. Wir machen auch Abstimmungen, wenn dann Sachen anliegen, die wirklich wichtig sind und da ist uns dann auch der persönliche Kontakt wichtig, dass das nicht nur per Mail rausgeht.
13	I	Welche Themen stehen dabei im Vordergrund?
14	B3	Größtes Thema hier ist auf jeden Fall immer der Akkord. Also wenn man Akkord hat, ist das glaube ich immer mit Ärger verbunden. Natürlich weil der Akkord immer knapp gehalten wird und die Leute haben natürlich immer Interesse daran, dass Ihnen nicht Zeiten abgezogen werden. Weil wir vor allem kein typischer Betrieb für Akkorde sind. Das ist halt schwierig. Ich sage halt aus meiner Sicht her, ist Akkordarbeit viel sinnvoller in Firmen, bei denen ich immer das gleiche baue. Wo ich immer die gleichen Dinge habe und weiß, wie viel Zeit diese benötigen und die Dinge laufen auch immer wieder so. Bei uns ist halt jedes Produkt ein Unikum und anders zu den anderen und deswegen sind die Zeiten nicht immer so gut überschaubar. Also da ist halt immer viel, viel Gesprächsbedarf.
15	I	Wie unterscheidet sich von Ihrer Position aus die Kommunikation mit der Führungsebene gegenüber der Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
16	B3	Man muss bei den Führungspositionen natürlich ein bisschen vorsichtiger sein. Ja und bei den Leuten von Betrieb, also vom Verlauf her, habe ich im Betrieb angefangen und bin den Weg durchgelaufen und kenne natürlich deswegen die Leute. Es ist natürlich einfacher mit denen zu kommunizieren, weil die Art vom Kommunizieren einfacher ist. Also schwarz und weiß und jetzt nichts Wischiwaschi, wie bei den Vorgesetzten mit denen man vorsichtiger umgehen muss. Ja ich weiß nicht, wie ich das erklären soll. Es sind halt die Vorgesetzten. Man muss halt diplomatischer sein.
17	I	Wir haben ja eben schon einmal kurz über die Kommunikationswege gesprochen. Nach welcher Wahl wird das getroffen?
18	B3	Also die Grundkommunikation ist eigentlich mündlich. Ja und das technische Kommunikationssystem läuft einmal über die Arbeitsschritte bei der Produktion und über E-Mail oder Telefon. Also bei der Produktion gibt es ein Mitteilungssystem, also ich schreibe dann zu diesem Auftrag direkt eine Mitteilung und die wird dann an der jeweiligen Produktionsstelle gesehen und parallel gibt es aber immer den persönlichen Rundgang. Weil dadurch, dass man die Leute dann besser kennenlernt, kann man auch über alles persönlich sprechen. Und das ist halt einfach so. Man kann das innerbetriebliche System nicht ohne direkte Kommunikation führen. Zum Beispiel haben wir manchmal Produkte, die auf einen bestimmten Tag fertig sein müssen und dann wird es vielleicht knapp und es werden noch extra Schichten gemacht. Der Tag kommt und das Ding ist fertig, bleibt aber noch mehrere Tage hier stehen. Dann sagen die Mitarbeiter auch nur, sag mal spinnt ihr da oben. Wenn man jedoch sehr offen kommuniziert und erklärt, dass es zum Beispiel an Regressansprüchen oder sonstigen Sachen liegt, dann ist das manchmal schwer, dass zu vermitteln, aber wenn ich das sage und es erkläre, dann geht das. Das sind so Dinge, da muss man reden und mit denen sprechen. Da

		funktioniert das nicht, mach deine Arbeit und fertig, ja dann sagen die ja auch, ja dann ohne mich.
19	I	Nehmen aus Ihrer Sichtweise die verschiedenen Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation?
20	B3	Ja, die Kommunikation findet natürlich auch geballt statt. Morgens bin ich halt Ansprechpartner und habe auch sehr, sehr viele Telefonate. Nachmittags haben wir da doch mehr Ruhe in den Büros, weil der Betrieb halt nicht stattfindet. Man kann dann auch andere Sachen machen und andere Telefonate und andere Gespräche führen. Das hat schon auch Vorteile.
22	I	Bei der Informationsweitergabe, worauf muss man da von Ihrer Seite aus Rücksicht nehmen?
23	B3	Ja klar natürlich. Aber hier im Büro auf jeden Fall nicht. Eher dann vielleicht, wenn im Betrieb im Schichtdienst gearbeitet wird. Auf den Schichtdienst muss man auf jeden Fall Rücksicht nehmen. Ansonsten spielt es im Büro wirklich keine Rolle, da man dort ja doch immer durch die Kernarbeitszeit alle erreicht.
24	I	Also das waren die wichtigsten Fragen erstmal. Vielleicht noch so allgemein, wie wird über private Themen mit Kolleginnen und Kollegen gesprochen?
25	B3	Ja, also ich bin ja noch nicht so lange in der Position. Vorher war ich im technischen Büro und da haben wir natürlich schon über Privates gesprochen und das finde ich persönlich auch schon wichtig, weil je besser die Beziehung der Leute untereinander ist, desto besser ist natürlich auch die Zusammenarbeit. Gerade bei Fragen finde ich es auch wichtig, Hinweise auszutauschen. Zum Beispiel einer hört, dass man ein Produkt für Russland erstellen muss und der andere bekommt das mit und die kommunizieren und verstehen sich gut, dann sagt der eine, hör mal letztes Mal gab es da und da Probleme mit den Russen, achte da mal drauf. Diese Dinge finde ich unheimlich wichtig, weil dann auch nicht immer wieder die gleichen Fehler gemacht werden. Wir haben auch festgestellt, dass das auch abteilungsübergreifend ist. Wir haben immer ein Betriebsfest, welches wir vor zehn Jahren wieder eingeführt haben und dann haben wir auch eingeführt, dass wir auch eine Weihnachtsfeier machen und ganz bewusst machen wir die im Betrieb. Heißt also wir machen hier am letzten Freitag vor Weihnachten, dann fängt die schon um 11:00 Uhr morgens an und dass wir dann um 12:00 Uhr gemeinsam essen können. Essen und Trinken ist alles umsonst. Das wird über die Kaffeekasse oder sonstige Sachen und der Chef tut noch was dazu, wird das finanziert. Und das machen wir bewusst im Betrieb, weil die Leute, dann nicht erst nach Hause gehen und nicht wieder kommen und manche wollen ja auch nur ein Stündchen bleiben und das ist auch okay, aber wichtig ist vor allem, dass alle da sind. Auch vom Büro. Alle sind gemeinsam da, trinken ein Bierchen zusammen und können sich mal unterhalten. Manche wirklich, die kennen viele gar nicht, die im Betrieb arbeiten, noch nicht mal vom Sehen. Die arbeiten in einer Firma und kennen sich nicht. Und da gibt es dann mal die Möglichkeit, dass alle mal miteinander kommunizieren oder zumindest mal die anderen gesehen habe. Das finde ich unheimlich wichtig, weil wenn ich mit jemandem telefoniere und vorher mal mit den gesprochen habe, dann ist es direkt ein ganz anderes Verhältnis, weil ich jemandem vor Auge habe und nicht mit irgendeinem Fremden telefoniere.
26	I	Ja und für die Teambindung ist das wahrscheinlich auch wichtig?

27	B3	Ja, genau.
28	I	Und da ist ja schon der Betriebsrat in der pushenden Funktion?
29	B3	Ja auf jeden Fall. Gerade solche Geschichten versuchen wir schon mächtig zu fördern.
30	I	Und allgemein die Unternehmenskultur. Ist die eher locker, dass man sich viel duzt?
31	B3	Ja, also duzen ist normal. Kommt natürlich auf die Ebene an. Also der Chef, der wird gesiezt, keine Frage, aber grundsätzlich duzen sich fast alle.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: C1

Das Interview wurde am 27.11.2013 im *Unternehmen C* durchgeführt und dauerte 35 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

C1 ist männlich und 46 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat ein Kind. C1 ist Leiter des Vertriebs und der technischen Entwicklung. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist der Fachhochschulabschluss.

#### *Gesprächsprotokoll des Interviews*

1	I	Bitte beschreiben Sie zu Anfang kurz Ihre Abteilung. Wie viele Personen sind in der Abteilung tätig und wie ist die räumliche Abteilung der Arbeitsplätze?
2	C1	Ich bin der Leiter vom Vertrieb und der technischen Entwicklung. Das bedeutet ich bin Bereichsleiter für fünf Abteilungen, davon sind drei administrative Abteilungen, wie das Projektmanagement und zwei gewerbliche Abteilungen, die für die Produktion zuständig sind. Die administrativen und gewerblichen Abteilungen sind in zwei verschiedenen Gebäuden auf dem Gelände untergebracht. Insgesamt habe ich 60 Mitarbeiter unter mir, davon sind fünf Abteilungsleiter für die jeweiligen Abteilungen.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	C1	Im Durchschnitt bin ich von 8:00 bis 18:00 Uhr im Unternehmen. Dabei kann es aber auch variieren. Oft kommt es auch zu Überstunden. Aber die Zeit ist von mir flexible bestimmbar. Aber meistens ist das genannte meine Normalarbeitszeit.
5	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?
6	C1	Die meisten Mitarbeiter arbeiten 40-Wochenstunden, aber wir haben keine Kernarbeitszeit. Die Arbeitnehmer können es sich selbst aufteilen. Die eher gewerblich tätigen Mitarbeiter sind schon oft sehr früh da, zwischen 6:00 und 7:00 Uhr. Die bleiben dann meistens bis 16:30 Uhr. Die Mitarbeiter, die im Büro arbeiten, kommen in der Regel so um 8:00 Uhr. Es gibt nur wenige, die in besonderen Arbeitszeitmodellen beschäftigt sind. Die Teilzeitkräfte sind vor allem Frauen und dann haben noch Ausnahmeregelungen für Studenten. Entweder machen

		die hier ein duales Studium oder sie arbeiten neben der Uni hier. So kann man den jungen Leuten immer noch die Weiterbildung ermöglichen.
7	I	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Ihren Arbeitszeiten und den Arbeitszeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
8	C1	Die Arbeitszeiten sind aus der Sicht des Arbeitsgebers natürlich zu kurz mit acht Stunden täglich. Da könnte man immer mehr gebrauchen. Allgemein sehe ich aber bei den Arbeitszeiten keine Nachteile. Wenn die Mitarbeiter die Zeiten flexible einteilen, muss die Erreichbarkeit immer gewährleistet sein. Wenn es mal Verzögerungen oder noch Aufträge am späten Nachmittag gibt, sind die Mitarbeiter aber durchaus bereit auch mal länger zu bleiben als üblich. Da redet man kurz und sagt, dass man noch Hilfe braucht und dann ist das kein Problem.
9	I	Von wo aus erledigen Sie Ihre Arbeit?
10	C1	Zu Hause mache ich eher weniger, nur E-Mails checken und Telefongespräche annehmen. Wahrscheinlich wäre es für mich viel zu viel Ablenkung, wenn dann zum Beispiel mein Sohn von der Schule kommt. Wenn ich dann da wäre, würde er natürlich lieber mit mir spielen. Das stelle ich mir schwer vor. Auch bei den Mitarbeitern ist das eine Ausnahme. Aber es gibt schon bei vielen, die im administrativen Bereich arbeiten, die Möglichkeit, da sie vom Laptop aus arbeiten können. Wenn also mal jemand Ruhe benötigt und auch die Arbeitsaufgabe dazu passt, ist das möglich. Wird aber nur selten gemacht.
11	I	Und wie sieht das von unterwegs aus?
12	C1	Von unterwegs wird schon gearbeitet. Vor allem wenn man bei Kunden ist und da schnell mal zwei Stunden zwischen Terminen frei hat. Also dank Laptop sind sie von unterwegs immer arbeitsfähig.
13	I	Über welche Kommunikationswege tauschen Sie sich in der Regel mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus?
14	C1	Persönlich, Besprechungen, Telefon, E-Mail, Webex vor allem mit Partnern in Amerika. Das erlaubt Besprechungen, in denen man sowohl telefoniert, wie auch gleichzeitig die Möglichkeit einer Präsentation hat. Das ist natürlich sehr zeitsparend. Aber persönliche Besprechungen sind mir definitiv am liebsten. Wenn man sich direkt gegenüber sitzt, ist es oft leichter und auch zielführender. Aber das ist natürlich nicht immer möglich. Die neuen technischen Kommunikationsmittel vereinfachen die Kommunikation auf jeden Fall im Unternehmen. Vor allem macht es die internationale Verknüpfung erst möglich. Ohne diese Technologien wäre die globale Zusammenarbeit bei uns gar nicht möglich.
15	I	Bevorzugen Sie Einzelgespräche oder Besprechungen in der Gruppe?
16	C1	Das ist themenabhängig. Geht es um die jeweiligen Aufgaben des Einzelnen sind natürlich Einzelgespräche wichtig. Im Allgemeinen werden viele Besprechungen aber auch in der Gruppe geführt, um sich auszutauschen, vor allem wenn es abteilungsübergreifend ist.
17	I	Siezen oder duzen Sie sich mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
18	C1	Mit den meisten Mitarbeitern duze ich mich. Das hängt auch stark mit der Unternehmenskultur zusammen. Wir sind ja jetzt von einem amerikanischen Unternehmen gekauft worden und da ist duzen normal. Aber es gibt trotzdem noch Kollegen, mit denen sich gesiezt wird. Aber die Unternehmenskultur ist im

		Allgemeinen schon sehr locker, würde ich sagen. Vor allem wenn man sich schon länger kennt.
19	I	Welche Themen stehen im Gespräch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund?
20	C1	Alles was sich um die Arbeitsaufgaben dreht. Das variiert natürlich sehr stark und lässt sich auch nicht so einfach sagen. In meiner Position sind es schon sehr viele Themen die Organisation benötigen. Da ich in meiner Position die Aufgabe habe die fünf Abteilungen zusammen zu bringen. Daher bin ich die Schnittstelle. Auf der anderen Seite als Chef natürlich auch die Ansprechperson für terminliche Dinge von Seiten des Unternehmens, aber auch privater Kultur, wie beispielsweise Urlaube.
21	I	Wie werden die Arbeitsaufgaben, die Aufgabenverteilung und das Feedback von Ihrer Seite aus kommuniziert?
22	C1	Das verlangt natürlich viele Strukturen, die auch sehr klar abgestimmt werden. Im Normalfall werden die Infos an die Abteilungsleiter von mir kommuniziert und die geben die an die jeweiligen Mitarbeiter weiter. Wenn es schnell gehen muss, dann erfolgen oft direkte Gespräche. Wenn es dabei abteilungsübergreifend ist, wird oft eine Besprechung mit allen Beteiligten durchgeführt. Aber es gibt natürlich schon manchmal Probleme, dass nicht alle Informationen ankommen oder falsch ankommen. Daher ist es wichtig, die Aufgaben klar und gezielt zu kommunizieren. Allgemein ist es dabei wichtig, dass jeder weiß, für was er zuständig ist. Meine Aufgabe ist es natürlich dies festzulegen und sicher zu gehen, dass das die jeweiligen Mitarbeiter dann auch wissen.
23	I	In welchem Ausmaß wird Ihrer Meinung nach über organisatorische Themen gesprochen?
24	C1	Als Bereichsleiter liegt meine Aufgabe ja vor allem in der Vernetzung. Also die organisatorischen Themen sind bestimmt 50 Prozent meiner Tätigkeit. Und auch in der Stufe tiefer bei den Abteilungsleitern ist die Organisation von sämtlichen Dingen sehr viel. Das kostet natürlich auch viel Zeit, ist aber nötig, um das Unternehmen überhaupt gut laufen zu lassen.
24	I	Im Arbeitsalltag kann es natürlich auch zu Fragen und Problemen kommen. Wie versuchen Sie diese gegenüber Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusprechen und zu beheben?
25	C1	Welche Art von Problemen?
26	I	Beispielsweise wenn Deadlines nicht eingehalten werden oder die Aufgaben nicht richtig umgesetzt wurden.
27	C1	Ja, das gibt es natürlich manchmal. Für mich ist es wichtig, dass erst einmal mit den jeweiligen Mitarbeitern zu besprechen und Ursachenforschung zu betreiben. Oft ist vielleicht auch gar nicht der Mitarbeiter schuldig, weil es vielleicht auch von der Organisation her nicht umsetzbar war. Also es ist immer von Fall zu Fall abhängig und daher muss man das auch immer einzeln betrachten.
28	I	Tauschen Sie sich auch über private Themen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus?
29	C1	Manchmal, eher selten. Wenn man Kollegen schon länger kennt und sich eventuell auch privat trifft, spricht man natürlich schon häufiger über die Familie. Natürlich

		fragt man die Mitarbeiter auch, wie es ihnen geht. Aber oft und im Detail über Privates reden, mache ich eigentlich nicht. Dafür ist auch häufig gar keine Zeit.
30	I	Inwieweit versuchen Sie durch Gespräche Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung zu fördern?
31	C1	Ja dafür ist die Unternehmenskultur sehr wichtig und wie das Unternehmen im Allgemeinen geführt wird. Wir waren ja noch vor ein paar Jahren ein geführtes Familienunternehmen und sind ja jetzt Teil eines amerikanischen Unternehmens. Dadurch hat sich sehr viel geändert. Vor allem auch in der Unternehmenskultur. Heute sind Zielvorgaben sehr wichtig, daher versuche ich Motivation vor allem auch über die Zielerreichung herzustellen. Aber vor allem ist das persönliche Wort und die Wertschätzung sehr wichtig. Wenn man auch mal sagt, dass hast du sehr gut gemacht, dann ist das für die Leute sehr wichtig und das motiviert sie auch. Also ich versuche das sehr häufig über das persönliche Wort zu machen. Vor allem auch wenn es schwierige Ziele sind, wie beispielsweise Umsatzziele.
32	I	Welchen Einfluss haben Ihrer Meinung nach die Arbeitszeiten auf die Kommunikation mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?
33	C1	Ganz klar haben Sie Einfluss. Bei uns ist es ja schon so, dass die meisten Mitarbeiter schon häufig im Schnitt länger bleiben und Ihre Zeiten auch überschreiten. Auch wenn Sie vorgegeben sind, werden sie flexible häufig länger eingesetzt. Das Kommunikationsverhalten hat ja einen permanenten Einfluss, vor allem die modernen Kommunikationsmittel. Dadurch wird die Kommunikation erleichtert, aber sie ist auch rund um die Uhr da. Vor allem weil wir mit Kollegen auch in Amerika und China zusammen arbeiten, wird man rund um die Uhr mit Informationen überschüttet. Früher war es ja noch so, dass die Leute um 18:00 Uhr nach Hause gegangen sind und ihre Aufgaben abgearbeitet hatten und dann auch Feierabend hatten und nicht gestört wurden. Heute kommen sie entweder morgens ins Büro und haben schon wieder gleich eine lange Liste mit neuen E-Mails oder so wie ich bekommen sie die E-Mails auch nach Hause aufs Handy. Das ist ja auch das Problem. Jetzt wo man noch nicht einmal mehr den Rechner braucht, bekommt man alle E-Mails sofort und dann wird man nach kürzester Zeit gefragt, ob man die E-Mail schon gelesen hat. Außerdem muss man immer schneller mehr Wissen abfragen und immer mehr Themen in kürzester Zeit aufnehmen. Wenn ich dann abends auf dem Sofa sitze und eine E-Mail aus Amerika bekomme, habe ich natürlich nicht immer alle Infos bei mir. Am besten ich weiß alles da auswendig. Und am Arbeitsplatz hat man dann immer die totale Informationsüberflutung. Das ist natürlich schlecht an den neuen Kommunikationsmitteln. Also ich glaube, dass die Arbeitszeiten schon sehr starken Einfluss haben, aber dass sich vor allem durch die neuen Kommunikationsmittel alles geändert hat und die durchgängige Erreichbarkeit herrscht. Aber es gibt natürlich auch positive Dinge an den neuen Technologien, wie das eben angesprochene Webex. Damit habe ich auch gelernt immer besser zu arbeiten und jetzt erleichtert es die Arbeit in einem globalen Unternehmen natürlich sehr stark. Außerdem fehlen die Leute, die jetzt nicht rund um die Uhr da sind natürlich auch manchmal. Da kann man nicht einfach vorbei gehen und kurz nachfragen. Man kann schon anrufen, aber dann muss man auch hoffen, dass die Person auch erreichbar ist.

33	I	Welche Probleme sehen Sie bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Work-Life-Balance Modellen arbeiten?
34	C1	Ja, es bleibt natürlich mehr Arbeit liegen. Das ist klar. Wenn das vor allem besondere Fälle sind wie bei Herrn C. (Interviewteilnehmer C4), der ja zurzeit nur anderthalb Tage in der Woche im Büro ist, ist die Arbeitsverteilung dabei auch schwierig. Aber auch diese Kollegen sind schon für uns erreichbar. Jetzt natürlich nicht, wenn sie in einer Vorlesung sitzen, aber zurückrufen ist dann schon wichtig. Außerdem ist die Arbeit mit diesen Mitarbeitern schon sehr abstimmungsintensiv. Da muss halt alles organisatorisch passen, dass Aufgaben dann auch rechtzeitig fertig sind und auch erfüllbar sind. Das ist auf jeden Fall auch ein Problem. Daher muss die Erreichbarkeit funktionieren.
35	I	Würden Sie sagen, dass dadurch auch die organisatorischen Themen im Vordergrund stehen?
36	C1	Ja, ganz klar. Ohne funktioniert es gar nicht. Das ist natürlich wieder zeitintensiv. Aber man muss auch ganz klar sagen, dass man vor allem wenn man private Verpflichtungen hat und eine Familie ernähren muss, diese Arbeitszeitmodelle gar nicht unbedingt funktionieren, wenn man auf das volle Gehalt angewiesen ist. In unserem Fall haben wir ja Studenten und vor allem Mütter, die in besonderen Verhältnissen arbeiten. Die Mutter hat häufig auch ein Einkommen vom Vater für die Familie und der Student hat noch keine großen finanziellen Verpflichtungen und kann daher auch mit weniger Geld und mit weniger Arbeitsstunden auskommen. Für einen Familienvater kann ich mir diese Modelle nicht vorstellen.
37	I	Wie sieht es dabei aus, wenn es darum geht vielleicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger zu Hause arbeiten zu lassen?
38	C1	Das ist auf jeden Fall von Mitarbeiter zu Mitarbeiter abhängig. Dafür braucht man viel Eigenmotivation. Außerdem braucht man auch eine Aufgabe, die man gut erledigen kann. Wenn es jetzt darum geht, dass ich einem Ingenieur sage, er soll für mich an einem derzeitigen Projekt etwas entwickeln und ich weiß, dass er diszipliniert ist und auch motiviert, habe ich kein Problem, wenn er zu Hause arbeitet. Bei manchen Mitarbeitern hat man aber das Gefühl, dass die Disziplin nicht so gut ist. Die würde ich lieber hier lassen. Aber die Erreichbarkeit muss natürlich immer funktionieren. Das muss klar sein.

### **Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: C2**

Das Interview wurde am 29.11.2013 im *Unternehmen C* durchgeführt und dauerte 23 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

C2 ist weiblich und 32 Jahre alt. Sie ist verheiratet und hat ein Kind. C2 ist Mitarbeiterin im Vertriebsinnendienst und ist stellvertretendes Mitglied im Betriebsrat. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und ihre höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Berufsausbildung.

## Transkription des Interviews

1	I	Bitte beschreibe zu Anfang kurz in welcher Abteilung du tätig bist. Wie viele Personen sind in der Abteilung tätig und wie ist die räumliche Abteilung der Arbeitsplätze?
2	C2	Ich bin im Vertrieb tätig und mache den Vertriebsinnendienst. Wir sitzen in einem sogenannten Großraumbüro, würde ich sagen. Da sitzen wir mit sechs Personen drin. Mit der Kalkulation, dem Key Account und halt mir.
3	I	Wie sehen deine regelmäßigen Arbeitszeiten aus?
4	C2	Ja dadurch, dass ich ein Kind habe, arbeite ich eben Teilzeit. In dem Sinne Teilzeit, aber halt 35 Stunden die Woche. Ist halt auch schon fast Vollzeit. Ich arbeite meistens so von 8:00 Uhr bis 15:30. Je nachdem plus minus eine halbe Stunde. Je nachdem, ob ich meinen Sohn aus der Kita abholen muss.
5	I	Und das ist auch noch flexible von dir beeinflussbar?
6	C2	Ja, also komplett. Also ich lege mir meine Termine selber bei mir in meinem Outlook und wenn ich natürlich einen Termin auf 8:00 Uhr lege, muss ich kommen, aber das entscheide ich selber, wie ich mir das lege.
7	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten der Kollegen aus?
8	C2	Bei den direkten Kollegen ist es auch sehr unterschiedlich. Dadurch, dass wir auch die Gleitzeit haben. Der Kollege, der mir gegenüber sitzt, der fängt beispielsweise schon um 6:00 Uhr an, aber ist trotzdem bis 17:00 Uhr da. Aber ab 8:00 Uhr oder 8:15 Uhr sind eigentlich alle eingetroffen.
9	I	Und wie sieht das mit den Vorgesetzten aus?
10	C2	Der Vorgesetzte ist eigentlich auch spätestens um 8:00 Uhr da. Ob der verhältnismäßig länger bleibt oder auch die Kollegen, kann ich nicht beurteilen, weil ich ja da nicht mehr da bin, aber bis 17:00 Uhr eigentlich mindestens.
11	I	Welche Vor- und Nachteile siehst du bei den Arbeitszeiten, vielleicht auch in deiner persönlichen Situation?
12		Also an den Arbeitszeiten – also ich finde es ganz gut, ich hab halt einen flexiblen Vertrag. Ich habe halt 30 Stunden fest und fünf Stunden Home Office. Je nachdem halt, wenn das Kind mal krank ist. An den Arbeitszeiten sehe ich eigentlich nicht das Problem, eher an den Öffnungszeiten der Kita. Also da ist es immer das Problem, dass man schnell mal weg muss.
13	I	Und wie sieht das bei privaten Problemen aus, die aufkommen können, wie beispielsweise wenn das Kind krank ist?
14	C2	Da muss ich sagen, haben die Vorgesetzten sehr viel Verständnis für. Also ich kann, wenn die Kita anruft, ich muss sie abholen, alles stehen und liegen lassen. Ich bin dann weg. Meistens komme ich wieder, weil ich halt eben Betreuung auch habe durch Großeltern. Aber wenn nicht, ist das halt auch okay, dann arbeite ich halt, wenn sie schläft. Also das Vertrauen ist gut und die Möglichkeit ist auch immer da. Von zu Hause arbeite ich dann einfach mit Laptop weiter.
15	I	Wie viel nimmt die Arbeit im Home Office ein?
16	C2	Das kann man so genau nicht sagen, weil ich das eher stoßweise mache. Also ich mache das nur dann, wenn es wirklich nötig ist. Meistens schaffe ich die 35 Stunden auch hier in der Woche, weil ich auch einmal die Woche nachmittags

		Telefonkonferenz mit Amerika habe und dadurch, dass die halt nachmittags sind, schaffe ich halt die Stunden hier mittlerweile. Ich mache es dann eher stoßweise. Gerade wenn im Vertrieb Budgetvergabe ist und dann eine Runde nach der anderen gedreht wird, wenn man es dann einfach nicht schafft. Ja also alle drei Monate ein bis zwei Wochen, könnte man so sagen. Das man nachmittags jetzt noch einmal eine Stunde oder zwei zu Hause sitzt.
17	I	Gibt es sonst du die Arbeitszeiten irgendwelche Ungerechtigkeiten, die wahrgenommen werden, weil du jetzt ja vielleicht schon weniger im Büro bist?
18	C2	Ja, also ich sag jetzt mal ich bin ja Mutti. Man sagt ja immer, du arbeitest ja Teilzeit, obwohl zwischen 35 und 40 Stunden nicht wirklich viel Teilzeit ist. Man wird manchmal so behandelt, gerade als ob man als Mutter nicht gleichwertig ist. Also als ob man nur sein Kind im Kopf hätte und nicht die Arbeit. Das ist wirklich so. Das man das halt immer wieder beweisen muss, dass man ein ganz normaler Arbeitnehmer ist.
19	I	Und wie war das direkt nach der Geburt?
20	C2	Also ich habe ein Jahr ausgesetzt. Hatte eigentlich zwei Jahre geplant, aber da ich die Möglichkeit hatte auf die gleiche Stelle wiederzukommen. Ich habe angefangen mit 20 Stunden, habe dann aber gemerkt, dass ich mit 20 Stunden im Vertrieb nicht die Sachen bekomme zu arbeiten, die ich gerne hätte. Also eher die Sachen die stumpf sind, also nicht so die spannenden Sachen. Und dann habe ich aufgestockt auf 30 Stunden, als die Kleine in die Kita kam und jetzt ein halbes Jahr später im Sommer habe ich wieder auf 35 Stunden aufgestockt. Also ich bin jetzt wieder anderthalb Jahre dabei.
21	I	Über welche Kommunikationswege tauschst du dich mit Kollegen aus?
22	C2	Dadurch, dass ich im Vertrieb arbeite und auch viele Kollegen unterwegs sind, ist es oft Telefon und E-Mail. Wenn die natürlich da sind, dann klar persönlich, aber oft wirklich Telefon und E-Mail.
23	I	Welche Vor- und Nachteile siehst du bei den Kommunikationswegen?
24	C2	Der Kontakt mit Telefon na klar. Wenn der Vertriebler halt eben unterwegs ist, weiß er natürlich auch nicht, was hier los ist. Jeder hat natürlich seinen eigenen Fokus. Jeder hört natürlich viel über mich, weil ich ja zuständig bin und jeder meint die Nummer eins zu sein und über Telefon geht das natürlich einfacher.
25	I	Bevorzugst du allgemein lieber Einzelgespräche oder Gespräche in der Gruppe?
26	C2	Also ich arbeite gerne im Team. Also wenn ich jetzt etwas mit dem Vertriebler zu tun habe, was aber auch die Kalkulation betrifft, dann nehme ich lieber die Kalkulation gleich mit ins Boot, weil dann brauche ich nicht nochmal loszulaufen. Also ich bevorzuge lieber die kurzen Wege und nehme dann halt alle mit ins Boot. Also eigentlich lieber im Team.
27	I	Sind die meisten terminlich vereinbarte Besprechungen oder eher spontane Ad-hoc stattfindende Besprechungen?
28	C2	Also ich würde schon sagen, dass 80 Prozent geplante Besprechungen sind. Also ich habe sehr viele, sagen wir 60 Prozent der Termine sind Regeltermine, die sowieso drin sind und der Rest wird innerhalb der Woche zwischendurch geplant.
29	I	Unterscheiden sich Gespräche mit abteilungsinternen Kolleginnen und Kollegen zu anderen Abteilungen?

30	C2	Nein. Also gerade im Vertrieb sind wir eigentlich nicht so in abteilungsdenken unterwegs, eher so in Teams.
31	I	Welche unternehmensbezogenen Themen stehen im Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund?
32	C2	Also bei uns was den Vertrieb angeht, definitiv Preise. Also wenn wir über Geschäfte reden, dass immer über Preise, Zahlungsbedingungen.
33	I	Wie wichtig ist es dir mit Kolleginnen und Kollegen über private Dinge zu sprechen?
34	C2	Doch eigentlich wichtig. Also private Dinge, wie man es nimmt. Meine Geheimnisse oder zu privat würde ich jetzt nicht teilen, aber allgemein so ein bisschen privat ist immer nicht schlecht. Dass man auch den Kollegen ein bisschen kennt, wie er auch privat ist und dann ist es glaube ich auch besser aufeinander zugehen.
35	I	Und welche privaten Themen werden dann so angesprochen?
36	C2	Die meisten sind natürlich die Kinder. Also da zeigt man schnell mal hier ein Bild oder erzählt, was das Kind gemacht hat. Halt sowas. Also allgemein gehalten, aber doch privat.
37	I	Welches Ausmaß nehmen die privaten Gespräche an?
38	C2	Also ich würde sagen, man kennt die Kollegen schon gut, da wir auch ab und zu mal privat etwas machen. Wir machen regelmäßig was, mal auf den Weihnachtsmarkt gehen oder dann macht man mal eine Radtour. Also eben das wir privat was machen. Oder eben in der Mittagspause zusammen auch wegfahren und dann bespricht man ja auch häufig ein bisschen was anderes.
39	I	Und ist das formelle dann auch heruntergebrochen?
40	C2	In der Mittagspause, je nachdem was gerade so ansteht. Oft nicht. Formell ist es eh nicht ganz so streng bei uns, also wir haben ja auch zu unserem Vorgesetzten einen relativ kollegiales Verhältnis und auch ein offenes Verhältnis. Also meistens ist es nicht runtergebrochen, meistens geht es immer noch um dasselbe.
41	I	Würdest du sagen, dass durch die Arbeitszeiten auch Probleme entstehen?
42	C2	Also für mich persönlich und meine Familiensituation? Ja also Probleme sind jetzt relativ. Also bei mir ist es so, dass ich auf jeden Fall immer ein Zeitproblem habe. Ich hab einen Haushalt, ich hab ein Kind. Also die Freizeit ist natürlich eingeschränkt. Aber das muss halt jeder für sich natürlich festlegen, wie viel er arbeitet al.so für mich eigentlich nicht. Hier auf der Arbeit ist es halt so, dass immer gesagt wird, ach die muss ja schon wieder weg. Also wenn ich dann um 15:30 Uhr gehe, ist es dann schon wieder. Man muss halt nicht immer von sich auf andere schließen. Wenn jemand um 10:00 Uhr kommt der sitzt halt bis 19 Uhr da. Das ist halt nun mal so. Bis man seine acht Stunden voll hat und wer eher da ist, der darf auch eher gehen.
43	I	Welchen Einfluss haben die Arbeitszeiten allgemein auf die Kommunikation mit dem Kolleginnen und Kollegen?
44	C2	Also bei uns eigentlich keine, weil wir sind ja eigentlich alle relativ gleich da. Der eine kommt eine Stunde eher, ich gehe eine Stunde eher, aber es überschneidet sich ja immer noch ein bisschen. Klar, manchmal kann man dann nicht mehr alles

		erledigen und die anderen erreichen mich dann auch am späten Nachmittag nicht mehr, aber dann muss man halt die Sachen am nächsten Tag erledigen.
45	I	Rückblickend, wie wichtig ist dir der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen?
46	C2	Also ich finde den Austausch sehr wichtig. Nur dann kann man auch mit dem Menschen und auch mit dem Kollegen besser umgehen. Weil ich sehe das auch so, gerade wenn man einen Fehler macht auch mit dem Vorgesetzten, dann ist es besser man sagt es und auch wenn einem etwas nicht passt, dann sagt man es. Dann kann man es ja auch ändern. Wenn man es nicht weiß, dann kann man es auch nicht ändern. Und dann staut es sich auch hoch. Also eine offene Kommunikation ist mir da schon wichtig.
47	I	Und könntest du dir auch vorstellen zu Hause viel länger zu arbeiten?
48	C2	Also in manchen Situationen schon. Also in manchen Aufgabenbereichen sicherlich schon, gerade wenn man viel mit Zahlen macht und das halt eben stundenlang. Dann braucht man sehr viel Ruhe und sehr viel Zeit und Konzentration und wenn man gerade in einem Büro sitzt, wo viele Leute reinkommen oder das Telefon ständig klingelt, ist man auch aus der Konzentration heraus gerissen. Und dann würde es definitiv schneller gehen, wenn man es von zu Hause aus macht. Deswegen mache ich das auch manchmal so, wenn ich Systeme pflegen muss, die wirklich sehr viel Konzentration benötigen. Das ich das eben manchmal von zu Hause mache.
49	I	Unterscheiden sich die Gespräche mit deinem Chef zu Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen?
50	C2	Nein. Also ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinem Chef. Also das funktioniert wirklich gut und auch da sprechen wir öfter mal über Privates.
51	I	Also duzt du sich auch mit deinem Chef?
52	C2	Ja genau. Also wir duzen uns hier eigentlich alle. Also ich duze zumindest bis auf den Werkleiter und den Logistikleiter, mit dem ich nichts zu tun habe, duze ich eigentlich alle. Also auch mit dem Geschäftsführer duze ich mich.
53	I	Welche Kommunikationswege werden mit dem Chef genutzt?
54	C2	Persönlich, telefonisch, je nachdem, wie er unterwegs ist. Weil erhalt auch ziemlich viel unterwegs ist. Aber da hauptsächlich persönlich.
55	I	Und hast du auch ein Diensthandy?
56	C2	Nein. Also ich hab mein Privathandy und das stört auch nicht, wenn jemand da anruft. Also das kann man sehen wie man will.
57	I	Unterscheiden sich die Themen, die man mit dem Vorgesetzten bespricht sehr groß von den Themen, die man mit den Kolleginnen und Kollegen bespricht?
58	C2	Ich würde sagen eigentlich schon. Wenn man mit dem Vorgesetzten spricht, ist man vielleicht nicht ganz so offen, als wenn man sich mit Kollegen, die das gleiche Problem haben, bespricht. Da regt man sich ja auch zusammen auf. Manchmal wird dann definitiv auch in einem anderen Tonfall darüber gesprochen. Also dem Chef gegenüber versucht man eher diplomatischer zu sein.
59	I	Wie werden Arbeitsaufgaben kommuniziert? Recht stark von oben herab kommuniziert oder ist das so, dass man auch selber Initiative und Aufgaben entwickelt und dies dann bespricht?

60	C2	Also das kommt ganz drauf an. Es gibt Aufgaben, die definitiv von oben nach unten herunter kommen es gibt aber auch bei mir gerade, wenn ich irgendwo Verbesserungspotentiale sehe oder sich halt neue Aufgaben entwickeln, dass ich das dann schon anspreche und das auch zu strukturieren, damit dass dann auch funktioniert.
61	I	Und wie sieht das mit Feedback aus?
62	C2	Wird bei uns sehr offen kommuniziert. Wenn man sich vor allem auch mal nicht sicher ist. Zum Beispiels letztens habe ich mich in einen neuen Aufgabenbereich getraut, von alleine mehr oder weniger. Da war ich mir überhaupt nicht sicher, ob ich da richtig unterwegs bin und ob das auch gewollt ist. Aber da konnte ich auch sehr offen drüber sprechen mit der Geschäftsführung, aber auch mit dem Vorgesetzten und das klappt auch wirklich sehr gut das Feedback. Außerdem haben wir auch diese jährliche Mitarbeiterbefragung, wo man auch ein gutes Feedback bekommt.
63	I	In welchem Ausmaß wird mit den Vorgesetzten über organisatorische Themen gesprochen?
64	C2	Also organisatorische und strukturelle Themen? Ja also ich bin in einer Position, zwar Vertriebsinnendienst, aber trotzdem wo vieles strukturell abgesprochen werden muss und daher spreche ich schon sehr viel mit meinem Chef über organisatorische Themen.
65	I	Wie wird im Allgemeinen mit Fragen und Problemen umgegangen?
66	C2	Also je nachdem. Also ich sag jetzt mal bei uns sind im Moment wirklich alle überlastet. Da finden wir auch im Moment gar keine Lösung, aber man – gut, also Probleme werden sich angehört, wenn man selber ein Lösungsvorschlag hat, der zu realisieren ist umso besser. Dann wird auch dieser angegangen. Ich hab im Moment zum Beispiel das Problem, dass ich überlastet bin, dass ich meine Arbeit nicht schaffe und daher versuchen wir auch im Moment herauszufinden, ob man irgendwo noch Optimierungspotenziale hat. Also wenn man wirklich sagt und belegen kann, warum man überlastet ist, woran es liegt. Wenn man nicht einfach nur grundlos was erzählt, sondern eben, dass man es belegen kann, kommt man eigentlich weiter.
67	I	Wird da auch sehr offen drüber kommuniziert?
68	C2	Also ich glaube, das ist sehr typabhängig. Ich bin jemand, ich gehe hin. Ich sage, dass ist das Problem und das müssen wir tun oder woher kommt es, dass das Problem wächst. Wenn jemand halt so ist, dass der eben nichts sagt, dann passiert auch nichts. Von alleine kommt keiner drauf, außer es läuft etwas schief. Solange es noch funktioniert sagt ja keiner etwas.
69	I	Wie wird das Thema Mitarbeitermotivation und Teamgestaltung gefördert?
70	C2	Nein. Also im Moment ist es einfach so, dass Mitarbeitermotivation eher weniger stattfindet, gerade auch so Teambuilding. Dadurch, dass wir auch ebenso unterbesetzt sind, ist es auch schwierig da überhaupt Zeit zu finden für Teamstärkung, weil sich jeder halt um die wenigen Leute reißt, die da sind. Also das ist ein großen Thema zurzeit. Auch die Mitarbeiterunzufriedenheit ist ein großes Thema
71	I	Fallen dadurch auch Mehrstunden an?

72	C2	Ja. Also das ist es einfach, weil keiner fertig wird, obwohl man länger macht, wird man immer noch nicht fertig. Wenn man schon morgens kommt und sieht das Berg immer nur größer wird, statt weniger oder schon am Ende des Tages der Berg größer ist als man am nächsten Tag bewältigen kann, hat man ja irgendwann das Gefühl man schafft nichts mehr.
73	I	Und wird denn trotzdem etwas zur Teamgestaltung etwas unternommen?
74	C2	Nein. Also dadurch, dass wir eben hier auch keine Kantine haben, wo man sich zusammen setzen kann, sitzt eigentlich jeder an seinem Arbeitsplatz oder wenn man selber was macht, so wie wir im Vertrieb, wir machen es halt so, dass man mal zusammen wegfährt mittags oder auch mal wie jetzt einen Weihnachtsmarktbesuch macht. Ja, aber nur von den Mitarbeitern selbst intern, nicht von oben. Auch die Weihnachtsfeier haben wir selber gestaltet und wir gehen alle zusammen Essen vom ganzen Projektmanagement und dem Vertrieb. Also die Vorgesetzten kommen da mit, aber weder kommt der Vorschlag noch die Planung.
75	I	Inwieweit haben die Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation mit deinem Chef?
76	C2	Nein. Also ich komme ja spätestens um 8:00 Uhr. Mein Chef ist dann auch spätestens da. Also eigentlich überhaupt nicht. Wenn er was hat und ich zu Hause bin, dann ruft er auch an. Den stört das nicht so.
77	I	Empfindest du einen Nachteil gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, die immer vor Ort sind?
78	C2	Nein, eigentlich nicht.
79	I	Was sind die wichtigsten Themen, die den Betriebsrat betreffen?
80	C2	Also im Moment eben Mitarbeiterzufriedenheit. In der letzten Zeit war es Gehaltserhöhungen. Ja und Mitarbeitermotivation.
81	I	In größeren Unternehmen hat man ja häufig auch eigene Kommunikationsabteilungen, auch interne Kommunikationsabteilungen. Würdest du sagen, dass bei euch der Betriebsrat die Rolle der internen Kommunikation einnimmt?
82	C2	Ja das würde ich schon sagen. Also der Betriebsrat hat immer ein offenes Ohr und die haben offene Sprechstunden. Die Kollegen sprechen genauso mit den Leiharbeitern, wie mit den festen Angestellten und sind für alle da.
83	I	Und wie findet die Kommunikation hauptsächlich statt?
84	C2	Ja face-to-face. Der Betriebsrat ist ja auch gegliedert auf alle Bereiche. Dass die Mitarbeiter sich an den jeweiligen wenden können. Unser Betriebsratsvorsitzender ist zum Beispiel aus dem Projektmanagement, da geht ja einer aus dem Spritzguss nicht unbedingt hin und daher haben wir auch im Betriebsrat welche, die aus dem Spritzguss kommen. Dadurch wird es wahrscheinlich erstmal an die ran getragen und die dann halt zum Betriebsratsvorsitzenden gehen.
85	I	Funktioniert das gut, wenn es auch Informationen von oben kommen müssen?
86	C2	Nein. Also die Kommunikation ist bei uns wirklich ein Problem. Also auch die Verteilung von Information ist ein Problem.
87	I	Und liegt das an der Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

88	C2	Ne, es ist einfach die schlechte Kommunikation. Dass die Abteilungsleiter es vergessen oder nicht an alle kommunizieren. Man hört es erstmal über den Flurfunk und irgendwann mal über einen Zettel.
89	I	Glaubst du, dass da Arbeitszeiten einen Einfluss haben?
90	C2	Nein, ich glaube nicht.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: C3

Das Interview wurde am 29.11.2013 im Unternehmen C durchgeführt und dauerte 8 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

C3 ist männlich und 46 Jahre alt. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. C3 ist Projektleiter und Betriebsratsvorsitzender. Seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Fachabitur und seine höchste abgeschlossene Ausbildung ist der Fachhochschulabschluss.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Bitte beschreiben Sie zu Anfang kurz die Unternehmensstrukturen. Wie viele Mitarbeiter sind in der Firma tätig und welche Abteilungen gibt es?
2	C3	Es sind circa 280 bis 300 feste Mitarbeiter und einige Leasing-Mitarbeiter, also die von der Zeit her befristet hier sind. Es gibt zwei große Bereiche, die Produktion von Serienteilen und die vorgeschalteten Bereiche wie Entwicklung und Projektmanagement und Werkzeugbau. Also das sind die beiden Bereiche, die voneinander getrennt sind. Und halt Operation und Sales and Engineering.
3	I	Und dadurch ergeben sich wahrscheinlich auch verschiedene Mitarbeitergruppen?
4	C3	Ja genau dadurch ergeben sich halt die Gruppe der gewerblich tätigen Mitarbeiter und der Mitarbeiter, die in den Büros tätig sind.
5	I	Welche Arbeitszeitmodelle werden von den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt?
6	C3	Ja ich sag mal die in der Produktion tätigen Mitarbeiter haben eigentlich 40 Stunden in der Woche und die anderen Mitarbeiter 37,5 Stunden.
7	I	Inwieweit ist die Arbeitszeitgestaltung dabei flexible beeinflussbar?
8	C3	Es gibt Zeitkonten. Wo dann die Stunden abgebildet werden, aber eigentlich nur die Minusstunden mit geführt werden. In der Produktion ist es eher selten, dass die Mitarbeiter da große Schwankungen in den Zeiten haben. In den anderen Bereichen kann es aber schon zum Aufbau von einigen Überstunden kommen.
9	I	Arbeiten einiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch von zu Hause aus?
10	C3	Nein, das wird eigentlich nicht regelmäßig genutzt.
11	I	Welche Vorteile oder Nachteile sehen Sie an den Arbeitszeiten aus ihrer Erfahrung heraus?
12	C3	Nein, also im Prinzip für die Leute, die im Büro arbeiten, wenn man es so nennen möchte, ist es relativ flexibel gehalten. Also es gibt Leute die fangen um 6:00 Uhr an und es gibt andere, die fangen erst um 7:30 Uhr an. Also das ist schon relativ

		flexibel. In den anderen Bereichen, wo es ein Schichtsystem gibt, da ist es natürlich nicht flexibel. Da müssen die Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten hier sein und dann kann man auch nichts Großartiges dran ändern.
13	I	Können Sie in kurzen Worten die zentralen Aufgaben des Betriebsrats zusammenfassen?
14	C3	Wir gucken natürlich darauf, dass die geltenden Gesetze eingehalten werden und wir kümmern uns um die Aufgabe die Mitbestimmung wahrzunehmen für die Mitarbeiter und wir versuchen natürlich die wirtschaftlichen Interessen dabei zu berücksichtigen. Das sind die wichtigsten Punkte.
15	I	Bei größeren Unternehmen hat man ja häufig eigene Kommunikationsabteilungen, manchmal sogar eigene interne Kommunikationsabteilungen. Inwieweit wird diese Aufgabe vom Betriebsrat aufgefangen und die Aufgaben der internen Kommunikation übernommen?
16	C3	Wir versuchen, dass so gut es geht auch die Punkte der Arbeitnehmer mit der Geschäftsleitung zu diskutieren. Es wird nicht immer alles an uns direkt heran getragen. Manchmal hört man das auch über Umwege, weil die Mitarbeiter sich nicht trauen, warum auch immer. Dann versucht man da einzugreifen. Aber im Großen und Ganzen versuchen wir schon sehr klar zu vermitteln.
17	I	Und welche Themen stehen dabei hauptsächlich im Vordergrund?
18	C3	Hauptsächlich sind es schon die Arbeitsbedingungen in vielen Bereichen, aber natürlich was die Leute immer interessieren sind Lohn und Gehalt. Gerade im Automobilbereich, wo der Kostendruck sehr, sehr hoch ist, ist der Spielraum da teilweise sehr gering.
19	I	Ist in der Kommunikation zwischen der Führungsebene und der Kommunikation zu den Mitarbeitern ein großer Unterschied, wenn ja, inwiefern?
20	C3	Da gibt es natürlich Unterschiede, da sage ich jetzt mal ein Mitarbeiter, der an einer Maschine steht, begreift vielleicht manche Zusammenhänge nicht so einfach, wie die Geschäftsleitung. Dass man da manchmal schon es möglichst einfach erklären muss, dass die Leute verstehen. Die Geschäftsleitung weiß dann meistens klarerweise was los ist.
21	I	Über welche Kommunikationswege wird mit den Beteiligten gesprochen?
22	C3	Also der Betriebsrat ist ja breit gestreut, eigentlich in allen Bereichen und daher wird meistens das persönliche Gespräch gewählt. Dann gibt es auch mal schriftliche Benachrichtigungen in die einzelnen Abteilungen oder auch Rundmails-
23	I	Und wie verläuft das mit größeren Besprechungen?
24	C3	Nein, das eher nicht so. Also es gibt ab und zu mal Besprechungen, wo die gesamte Abteilungen dazu geholt wird, aber ansonsten gibt es eben die Betriebsversammlungen, wo man dann auch alle Mitarbeiter erreicht.
25	I	Inwieweit ist da die Erreichbarkeit der Mitarbeiter gegeben? Oder ist es auch ein Problem, wie sie die Mitarbeiter über die unterschiedlichen Arbeitszeiten erreichen?
26	C3	Ja, also natürlich können wir nicht rund um die Uhr da sein. Die Mitarbeiter, die zum Beispiel nachts arbeiten, müssen dann schauen, dass sie noch jemanden erreichen, der morgens kommt. Das ist nicht so ganz einfach und in der Spätschicht

		erreicht man uns aber immer. Da sind immer Leute von uns da. Also erreichbar sind wir eigentlich schon.
27	I	Sind Sie der Meinung, dass die Arbeitszeiten Einfluss haben auf die interne Kommunikation?
28	C3	Nein, das denke ich jetzt eigentlich nicht.
29	I	Und wie viel nimmt von Ihrer Arbeit der Betriebsrat ein?
30	C3	Also ich mache das nicht Vollzeit, das geht auch in unserem Unternehmen. Da könnte man sich für freistellen lassen. Ich würde sagen, dass es so 25 Prozent sind. Das schwankt natürlich. Manchmal sind es auch viele Themen, dann ist es sicherlich mehr, aber dann gibt es auch Zeiten, in denen es weniger sind, aber irgendwo sind es schon 25 Prozent meiner Zeit.
31	I	Wird auf die Teilzeitkräfte noch einmal anders eingegangen?
32	C3	Ja, also die haben vielleicht manchmal andere Probleme, aber die können uns genauso erreichen, wie alle anderen halt auch und die Probleme, die die vielleicht haben, werden so angegangen, wie die von allen anderen auch.

#### **Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: C4**

Das Interview wurde am 29.11.2013 im *Unternehmen C* durchgeführt und dauerte 28 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

*C4* ist männlich und 25 Jahre alt. Er ist ledig und hat keine Kinder. *C4* ist Mitarbeiter im Projektmanagement und seine höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur. *C4* hat bereits einen Fachhochschulabschluss und studiert derzeit im Masterstudium neben der Arbeit.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Bitte beschreibe zu Anfang kurz in welcher Abteilung du tätig bist. Wie viele Personen sind in der Abteilung und wie ist die räumliche Abteilung der Arbeitsplätze?
2	C4	Ja also das ist insgesamt Sales and Engineering, da gehört zu dem Bereich, bei dem ich arbeite der Vertrieb, technische Entwicklung und Projektmanagement und Kalkulation dazu. Büros sind Großraumbüros, würde ich sagen mit circa acht bis zehn Leuten im Durchschnitt. Teilweise getrennt mit Schränken, aber ansonsten immer offene Gruppenarbeitsplätze, so dass immer drei oder vier Leute zusammen an einem großen Gruppentisch zusammen sitzen.
3	I	Wie sehen deine regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	C4	Die gibt es nicht.
5	I	Okay also wie sehen deine unregelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
6	C4	Das hängt von meinem sonstigen Arbeitsausmaß im Studium ab. Teilweise arbeite ich ja von zu Hause aus. Das kann nachts sein, das kann tagsüber sein. Also da gibt es überhaupt nichts Regelmäßiges. Die Anwesenheitszeit habe ich in der Regel, einen Tag, wo ich sage in der Regel, dass ich da tatsächlich anwesend bin.

7	I	Der Rest ist alles flexibel von dir bestimmbar oder musst du das dann immer noch genau absprechen?
8	C4	Grundsätzlich flexibel. Zu Beginn eines Semesters kläre ich das mit der Personalabteilung und meinem Vorgesetzten grundsätzlich ab, damit die Bescheid wissen. Also das ist die grundsätzliche Klärung und der Rest ist dann spontaner. Zum Beispiels aufgabenbezogen. Wenn jetzt noch irgendwas fertig werden muss, dann kann ich natürlich sagen, okay, dann komme ich statt nur einem Tag, versuche ich einzurichten dann zwei Tage da zu sein. Das ist dann aber ein aufgabenbezogener Einzelfall.
9	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten der Kolleginnen und Kollegen aus?
10	C4	Unterschiedlich, insofern, dass es einmal welche gibt, die sehr früh anfangen und dann auch pünktlich Feierabend machen. Es ist auch so, dass du das in der Regel von den Kollegen weißt. Zum Beispiel Kollege XY ist einer, der immer sehr früh anfängt und dann stellst du dem natürlich nicht um 17:00 Uhr noch einen Termin rein. Du weißt einfach, dass er früh anfängt und in der Regel um 15:00 Uhr Feierabend hat. Und sonst gibt es aber ganz unterschiedlich. Manche fangen spät an und andere halt früher. Es gibt natürlich auch viele Kollegen, die reisen. Die dann auch zum Beispiel nur einen Tag im Büro sind. Gerade die Vertriebsaußendienstler, die dann nur alle zwei Wochen für ein wichtiges Meeting da sind. Aber in der Regel nur telefonisch erreichbar sind, weil die natürlich entweder im Home Office oder bei Kunden sind. Und im Projektmanagement genauso. Da hast du auch sehr viel Reisetätigkeit. Also da kann es auch sein, dass mal Leute tageweise nicht da sind.
11	I	Und wie sieht das mit der Erreichbarkeit aus? Bist du trotzdem die ganze Woche erreichbar?
12	C4	Für bestimmte Leute ja. Also mein Vorgesetzter hat zum Beispiel auch meine Privatnummer. Für den bin ich sozusagen immer erreichbar. Ich hab immer ein Firmenhandy dabei. Bin aber nicht dauerhaft erreichbar. Aber wenn ich sehe, dass jemand angerufen hat, rufe ich innerhalb von ein paar Stunden zurück oder am nächsten Tag. Genauso bei E-Mails. Die rufe ich nicht jeden Tag ab, aber ich gucke ab und zu rein und wenn dann irgendetwas ist, kümmere ich mich auch in der Abwesenheit darum.
13	I	Wenn du von zu Hause arbeitest, wird das dann auch irgendwo vermerkt von den Arbeitszeiten? Wissen die anderen dann auch, dass du erreichbar bist.
14	C4	Ne das ist ganz flexibel. Also wann ich arbeite, kann sein, dass es aufgabenbezogen festgelegt ist, also wenn irgendwas Wichtiges fertig sein muss, dass ich dann halt sage, okay dann und dann kann ich das machen und das ich das dann auch von zu Hause aus mache. Und sonst, wenn es halt um Sachen geht wie E-Mails und so weiter, also dann spreche ich das mit keinem ab, wann ich jetzt meine E-Mails checke, sondern das mache ich irgendwann und dann antworte ich auch irgendwann.
15	I	Welche Vor- und Nachteile siehst du bei deinen Arbeitszeiten? Vielleicht auch im Vergleich zu deinen Kolleginnen und Kollegen?
16	C4	Also Vorteil ist auf jeden Fall, dass ich mich gleichzeitig noch auf etwas anderes konzentrieren kann neben der Arbeit. Beziehungsweise, dass ich so viel arbeiten kann während ich studiere, das ist ein Vorteil. Nachteil, ganz klar alles was

		<p>Kundenkontakt angeht ist in der Sache ganz schwer möglich, weil dort einfach gefordert wird, dass die Erreichbarkeit da ist. Dann geht das natürlich nicht, dass ich dann auf die E-Mail erst morgen antworte. Das ist eher eine Sache, die man auch intern machen kann, wenn die Kollegen wissen, dass man nur einmal die Woche oder alle paar Tage da ist. Also ganz klar, Nachteil ist, dass der Kundenkontakt sehr schwer möglich ist. Noch ein Vorteil ist, wenn wir international arbeiten, also mit Kollegen, die in China unterwegs sind oder in Amerika. Durch die Zeitverschiebung, ist es halt ein großer Vorteil, wenn ich erst nachmittags anfangen zu arbeiten, dann überschneidet sich einfach die gleichzeitige Arbeitszeit mit den amerikanischen Kollegen viel mehr und die telefonische Erreichbarkeit ist das besser. Das ist an einer flexiblen Arbeitszeit besser. Also wenn jetzt zum Beispiel jeder von 7:00 Uhr bis 16:00 Uhr würde und um 14:00 Uhr sind die amerikanischen Kollegen erst da, dann gibt es eben eine viel geringere Überschneidungszeit geben. Da es dann nicht flexible gemacht werden kann. So kann es dann eben auch jeder Vertriebler oder Projektleiter auf seine Kunden einstellen.</p>
17	I	<p>Wie geht das Unternehmen, aber auch der Vorgesetzte mit privaten Dingen um, wie beispielsweise Prüfungstermine, wenn man ja eh schon geringer als die anderen Kollegin und Kollegen arbeitet?</p>
18	C4	<p>Ne, muss ich sagen. Also ich glaube, da habe ich auch extrem Glück hier. Sowohl die Geschäftsführung, als auch mein direkter Vorgesetzter sind da absolut flexible. Also die sehen es eher anders herum, also positiv, dass ich halt neben dem Studium es schaffe auch hier zu sein, einigermaßen regelt. Als das negativ zu sehen, dass ich halt manchmal nicht da bin. Von daher ganz große Flexibilität mit gegenüber, mich selber zu organisieren. Ist natürlich auch, dass ich sie in der Regel vorher, wenn ich sehe, dass irgendwas nicht klappt, früh informiere. Also wenn ich dann zum Beispiel Prüfungen habe. Oder halt eben irgendetwas anderes, warum ich nicht kommen kann, ein Seminar oder ähnliches. Also dass ich in der Regel frühzeitig Bescheid gebe und die sich darauf einstellen können. Dann wird halt eben entschieden, ob ich was zu Hause machen kann oder es halt eben jemand anderes machen muss. Also da sind die absolut offen.</p>
19	I	<p>Über welche Kommunikationswege tauschst du dich mit direkten Kolleginnen und Kollegen aus?</p>
20	C4	<p>Überwiegend E-Mail, telefonisch oder Kurznachrichten, wie über WhatsApp. Und ja, wenn ich im Büro bin, dann 90 Prozent face-to-face. Wenn ich nicht im Büro bin dann wie gesagt die anderen wie E-Mail, Telefon und Kurznachrichten.</p>
21	I	<p>Kommunizierst du allgemein lieber in der Gruppe oder im Einzelgespräch?</p>
22	C4	<p>Gibt es keine generelle Konferenz hängt das von der Aufgabe oder den Rahmenbedingungen ab. Also, wenn dann etwas ist und ich nur eine konkrete Entscheidung von meinem Vorgesetzten brauche, dann mache ich es lieber mit ihm face-to-face, also direkt. Wenn über mehrere Ansichten diskutiert werden müssen, dann lieber in der Gruppe. Und dann auch gleichzeitig, also wenn ich mehrere Meinungen oder Inputs von verschiedenen Abteilungen brauche, dann würde ich auch eher versuchen verschiedene Abteilungen gleich an einen Tisch zu bekommen, als es nacheinander mit den Abteilungen zu besprechen, um einen direkteren Austausch und eine Diskussion zu haben.</p>

23	I	Habt ihr im Unternehmen eher terminlich vereinbarte Besprechungen oder eher spontane Ad-hoc stattfindende Besprechungen?
24	C4	Eigentlich beides. Also mit Ad-hoc meinst du so zwischen Tür und Angel?
25	I	Genau, also wollen wir uns gerade zusammen setzten?
26	C4	Ja also gut bei wollen wir uns gerade zusammensetzen, musst du halt auch sofort gucken, dass du halt einen Besprechungsraum reservierst, damit dann kein anderer darein kommt. Also ist es dann ja auch geplant, selbst wenn du sagst, lass uns mal gerade zusammensetzen. Dann würdest du gucken, dass du einen Besprechungsraum reservierst und hast dann schon gleich einen geplanten Termin. Wenn du dich zu zweit irgendwo an einen Schreibtisch setzen kannst, um die Kalkulation oder ein Konzept zu besprechen, dann ist es natürlich auch oft kurzfristig. Das du dann da anrufst, wann der andere Zeit hat. Also es gibt beides viel.
27	I	Würdest du sagen, dass sich die Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen der eigenen Abteilung zu Gesprächen mit anderen unterscheiden?
28	C4	Vom Inhalt her oder der Struktur?
29	I	Ja, oder vom Tonfall.
30	C4	Ja gibt es. Vielleicht weil man sich auch nicht so gut kennt, aber vielleicht auch schon themenmäßig. Also in der technischen Abteilung sind vielleicht eher technische Themen, die man bespricht als mit einer kaufmännischen Abteilung. Also vom Inhalt schon mal ja. Von der Atmosphäre her, ja gibt es Unterschiede, aber die hängen nicht mit der Abteilung zusammen hänge, sondern ob ich die Person gut kenne oder nicht. Personen, die ich gut kenne, mit denen kann ich halt eben etwas lockerer werden und etwas unförmlicher diskutieren als eben mit Leuten, die ich nicht kenne. Das hat dann halt nichts mit dem Inhalt oder der Abteilung zu tun, sondern einfach wie der persönliche Kontakt zu der Person oder der Abteilung ist.
31	I	Über welche unternehmensbezogenen Themen wird sich ausgetauscht?
32	C4	Ja gut in dem Bereich, wo ich tätig bin natürlich das Projektmanagement und der Vertrieb. Einfach dadurch, dass ich mit den Leuten zu tun habe. Dann eben mit meinen Projekten, die in meinen Aufgabenbereich fallen. Darüber wird sich dann auch unterhalten, wenn man halt nicht im Meeting sitzt, sondern auch in der Frühstückspause. Man kann halt eben dort nicht so abschalten, dass du dann sagst, okay es ist jetzt 9:00 Uhr, es ist Frühstückspause. In der Regel wird auch in der Raucherecke oder der Frühstückspause über Probleme und Themen diskutiert. Das lässt sich einfach irgendwie nicht abschalten. Deswegen würde ich sagen, auch die allgemeinen Diskussionen sind oft welche, die die jeweilige Arbeit der Person betreffen. Also das ist dann eben wieder personenabhängig. Wie eben eine Weihnachtsfeier, die jetzt ansteht, wenn dann Personen da sind, die du sowieso gut kennst, dann diskutierst du halt sowas. Oder eben was ist mit Fahren und Wegkommen etc. Ja, aber auch öfter, wie bei mir, was die Uni angeht. Darüber wird auch immer mal wieder diskutiert. Aber auch was das gesamte Unternehmen betrifft, wie zum Beispiels große Aufträge oder ein Kundenaudit ansteht, bei dem das gesamte Unternehmen involviert ist, dann ist das auch schon ein Thema.
33	I	Und wie sieht das mit der Gerüchteküche aus?
34	C4	Gibt es, ja auf jeden Fall. Funktioniert glaube ich auch ganz gut hier und ist aktiv.

35	I	Hast du das Gefühl, dass du dann da manchmal weniger von mitbekommst, wenn du nicht da bist?
36	C4	Ja, also wenn ich nicht da bin, bekomme ich wenig davon mit. Ein Teil davon wird dann natürlich aufgeholt, wenn ich dann wieder da bin. Aber eben auch nicht alles, weil es ja gerade nicht systematisch abgearbeitet wird. Manche Sache bekomme ich dann einfach nicht mit. Also das ist auf jeden Fall so.
37	I	Wie wichtig ist es dir über private Themen zu sprechen?
38	C4	Also ich würde jetzt erst einmal sagen überhaupt nicht. Aber ich kenne auch die Situation, wo es nicht gemacht wird, nicht. Also ich wüsste jetzt nicht, wenn es jetzt hypothetisch ab morgen kein privates Gespräch mehr geben würde, ob es mir dann irgendwann fehlen würde. Deswegen würde ich mir erstmal so sagen, es ist mir nicht wichtig, aber ich kenne es auch nur so, dass man eben auch zwischendurch mal einigermaßen private Themen bespricht. Und es gibt auch, ja also bei uns im Büro muss ich sagen, ist es irgendwie angenehm. Also es gibt das immer mal wieder, dass auch was Privates diskutiert wird, wie zum Beispiel Auto kaufen oder ähnliches oder Hausbau oder eine Messe, wo jemand privat hinget. Doch ich würde jetzt so sagen, würde ich dann doch vermissen. Also wenn das nicht passieren würde, also wenn ich mir das jetzt vorstellen würde im Büroalltag, dann doch. Es würde mir irgendwie fehlen.
39	I	In welchem Ausmaß wird da über Privates gesprochen? Du hast eben gesagt angenehm?
40	C4	Ja also Ausmaß ist halt zwischendurch über die Gruppenarbeitstische im Büro hinweg, wenn man dann zusammensitzt. Oder im Büro, wenn du dann ein Thema hast, kann es auch sein, dass es mal über den Arbeitsplatz hinweg zu einer Diskussion kommt und das ist auch ein dynamischer Prozess. Also wenn das ein Thema ist, wo mehrere Leute Interesse dran haben, dann kann es auch sein, dass auf einmal drei Leute darüber diskutieren. Ausmaß kann man zeitlich schlecht sagen. Ja es sind halt in der Regel kurze Diskussionen im Büro.
41	I	Welchen Einfluss haben deiner Meinung nach die Arbeitszeiten auf die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen?
42	C4	Ja, also wie eben schon gesagt, diese Sache wie Flurfunk oder solche Themen fallen größtenteils weg, wenn ich viel fehle. Wobei es auch so ist, dass die Vertriebler, die im Außendienst sind, sehr regelmäßig halt mit dem Vertriebsinnendienst telefonieren, als Beispiel jetzt und die dann dadurch doch relativ viel mitbekommen. Insgesamt über die Kommunikation – es fehlt auf jeden Fall etwas. Also ich könnte mir niemals vorstellen, sozusagen komplett von zu Hause aus zu arbeiten. Also muss meiner Ansicht nach eine Anwesenheit da sein, weil es sich nicht alles über Telefon und E-Mail lösen lässt, sondern es muss auf jeden Fall eine face-to-face Time gewisse Tage die Woche da sein, wo man einfach direkt einen Austausch führen kann.
43	I	Gab es auch schon mal irgendwelche Probleme, vielleicht weil man gerade eben nicht vor Ort war?
44	C4	Ne, ist mir jetzt eigentlich nicht bekannt. Also ein konkretes Problem nicht. Also manche Sache hätte man bestimmt schneller erledigen können, wenn man mit der Person direkt an den Tisch sitzt, als wenn man da erst drei E-Mails hin und her schickt. Das ist ganz sicher so. Also da hat die direkte Kommunikation auf jeden

		Fall einen ganz großen Fortschritt, wenn man was direkt macht, als wenn man das per Telefon oder E-Mail macht. Daher bin ich eben auch der Meinung, dass ein reines Home Office mit allen zusammen nicht möglich ist.
45	I	Inwieweit unterscheiden sich die Gespräche mit deinen Kollegen zu den Gesprächen mit deinem Chef?
46	C4	Nur gering, weil ich mit meinen Kollegen deutlich mehr und länger zusammen bin und in einem Büro sitze von der Zeit her als mit meinem Chef. Ich glaube, das ist die einzige Begründung. Wenn jetzt mein Chef sozusagen genauso bei uns im Büro sitzen würde, wäre das ähnlich. Deswegen, ja, sie unterscheiden sich, aber es unterscheidet sich genauso zu den Kollegen, die nicht mit mir im Büro sitzen.
4	I	Siezt du dich mit deinem Chef?
48	C4	Ich duze mich mit ihm. Also kommt halt drauf an in welchen Hierarchien. Also mit meinem direkten Chef duze ich mich.
49	I	Und über welche Kommunikationswege tauscht du dich mit ihm aus?
50	C4	In der Regel E-Mail oder Telefon und Kurznachrichten kommen auch vor. Nicht so häufig, aber kommt auch vor. Wenn ich dann vor Ort bin auch kurze Gespräche.
51	I	Und welche Themen werden mit ihm in erster Linie besprochen?
52	C4	Also im Prinzip ähnlich wie mit Kollegen auch. In der Arbeitszeit haben wir Besprechungen in der Regel wegen konkreten Terminen. Dann wird auch sowas gesprochen. Genauso, dass man auch mal etwas Privates bespricht, wenn es die Zeit eben auch erlaubt. Vielleicht nicht ganz so häufig, wie mit direkten Kollegen, aber das liegt glaube ich daran, dass es wirklich deutlich weniger Zeit ist und dass die auch effizienter genutzt werden muss. Aber es kommt auf jeden Fall auch vor, dass auch private Themen besprochen werden.
53	I	Wie wird im Allgemeinen über Arbeitsaufgaben und Aufgabenverteilung gesprochen?
54	C4	Es ist im Großen und Ganzen eher ein Austausch. Aber, ich kann jetzt nur über meine Aufgaben reden, da bin ich sehr frei und entscheide sehr viel selbst. Geschieht dementsprechend sehr viel im Austausch. Das ich eben meinen Chef nur über Dinge informiere und sagen so und so habe ich das gemacht. Es gibt aber auch Dinge, wo ich sage, dass kann ich nicht entscheiden und da brauche ich dann die nächst höhere oder die nächsten zwei höheren Ebenen. Die Stufen, wo ich sage, dass muss von oben entschieden werden. Das ist aber eher der Einzelfall. Für die normale tägliche Arbeit ist eher eine Abstimmung da.
55	I	Würdest du sagen, dass viele organisatorische Themen im Kontakt mit deinem Chef im Vordergrund stehen?
56	C4	Also eigentlich ist ja 99 Prozent von dem was ich hier tue Organisatorisches. Also das liegt halt einfach in der Eigenschaft der Aufgabe oder des Projektes. Entweder ist es eben eine strategische organisatorische Sache, wie wollen wir grundsätzlich Sachen hier bei uns im Unternehmen lösen oder eben terminliche Sachen. Also 99,9 Prozent sind organisatorisch, weil wir uns halt einfach überlegen, wie wir die Sachen hier handhaben und Dinge machen.
57	I	Im Arbeitsalltag kann es natürlich auch mal zu Fragen und Problemen kommen, inwieweit werden die auch von Seiten der Vorgesetzten kommuniziert?

58	C4	Also umso akuter es ist, umso direkter ist es. Dann ist es eben nicht mehr ein Problem, welches man über E-Mail klären kann. Umso akuter und dringlicher es ist, desto eher ist es ein Telefonat oder dass man direkt irgendwo vorbei geht.
59	I	Inwieweit wird die Mitarbeitermotivation oder die Teamgestaltung gefördert?
60	C4	Nein, die spielt keine Rolle.
61	I	Würdest du sagen, dass deine Arbeitszeiten Einfluss auf die Kommunikation mit deinem Vorgesetzten haben?
62	C4	Ne, eigentlich nicht. Weil ich glaube, wenn ich es wäre, wäre es im Grunde ähnlich, nur einfach mehr. Aufgrund der Dauer, die ich hier bin und auch mein Aufgabenbereich und auch was ich tue an die Dauer angepasst ist, ist da eigentlich kein Einfluss auf die Kommunikation. Grundsätzlich ist es ähnlich. Wenn ich natürlich hier wäre, hatte ich auch mehr direkten Kontakt. Das wäre für manche Situationen, denke ich mal, schon von Vorteil. Aber es ist anders herum auch nicht so, dass es jetzt zu Problemen kommt, weil ich nicht da bin. Klar, es muss natürlich immer alles abgesprochen werden. Das nimmt manchmal viel Zeit in Anspruch und das würde wahrscheinlich wegfallen, wenn ich immer hier wäre.
63	I	Also hast du auch nicht das Gefühl, dass du benachteiligt wirst gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, die immer vor Ort sind.
64	C4	Nö, also dadurch, dass ich regelmäßig noch da bin, habe ich absolut nicht das Gefühl. Ich weiß jetzt nicht, wie es wäre, wenn ich noch weniger da wäre, vielleicht nur einmal im Monat oder so etwas. Keine Ahnung, ob das dann anders wäre, vielleicht weil man mehr in Vergessenheit geraten würde, weil man natürlich nicht präsent ist, aber mit dem konkreten einmal in der Woche, was ich auch regelmäßig schaffe, habe ich nicht das Gefühl, dass ich wegen irgendetwas benachteiligt werde.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: D1

Das Interview wurde am 9.12.2013 im *Unternehmen D* durchgeführt und dauerte 39 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

*DI* ist weiblich und 27 Jahre alt. Sie ist ledig und hat keine Kinder. *DI* ist Redakteurin. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und ihre höchste abgeschlossene Ausbildung ist der Fachhochschulabschluss.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Zu Anfang würde ich dich bitten die Redaktion zu beschreiben. Wie viele Personen sind dort tätig und wie ist die räumliche Aufteilung der Büros?
2	D1	Hier in der Redaktion arbeiten circa fünfzehn Redakteure. Es ist über zwei Etagen aufgeteilt und bis auf zwei Abteilungen haben alle ein einzelnes Büro. Mit den Sekretärinnen und externen Leuten sind es natürlich noch mehr.
3	I	Wie sehen deine regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche hier aus?

4	D1	Normalerweise komme ich montags und donnerstags. Komme dann von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr. Weil das sind die Tage, an denen meine Chefin hier ist und dann soll ich halt zu Besprechungen und Absprachen oder sonstiges hier sind. Und ich brauche die Zeit, um mit den Kollegen zu sprechen. Also das sind meine Arbeitszeiten hier, das variiert aber oft, wenn meine Chefin mal einen anderen Tag kommt, komme ich auch mal einen anderen Tag. Oder wenn ich hier alles erledigt habe, komme ich nur einmal die Woche. Also es ist relativ flexible und ich spreche es halt kurz ab.
5	I	Und du arbeitest sonst auch von zu Hause aus, richtig?
6	D1	Genau, die anderen drei Tage arbeite ich von zu Hause aus. Da arbeite ich dann immer von 8:00 Uhr bis 16:00 Uhr und freitags 8:00 Uhr bis 15:00 Uhr. Also eigentlich halte ich die Arbeitszeiten so ein. Das macht es mir einfacher, wenn ich zu Hause arbeite.
7	I	Also machst du eigentlich nie was am Wochenende, sondern versucht es immer unter der Woche fertig zu machen?
8	D1	Ja, ich versuche es schon. Manchmal geht es nicht anders oder man hat einen Termin am Wochenende, aber bisher hat das eigentlich immer sehr gut geklappt, dass ich das in der Woche machen konnte. Also ich hab relativ viel Freiheit, dadurch, dass ich nicht im Büro sein muss.
9	I	Und mit der Eigenmotivation klappt das schon ganz gut zu Hause?
10	D1	Ja, das klappt gut. Ich bin jemand, ich brauche viel Abwechslung, aber mit der Eigenmotivation das macht mir nichts aus, weil ich arbeite unheimlich gerne.
11	I	Und schreibst du die Arbeitszeiten noch irgendwo auf oder läuft das auf Vertrauensbasis?
12	D1	Ne, also ich habe mir das so festgelegt, an welchem Tag, ich wie arbeite und dann mache ich das auch so. Klar, wenn ich dann an einem anderen Tag in die Redaktion muss, dann wird das ein bisschen gewechselt. Aber es wird höchstens um eine Stunde verschoben. Weil ich brauche diese Sicherheit, dass ich mir das vorher festlege. Die Leute sagen sowieso, wie kannst du von zu Haus überhaupt arbeiten, weil da hat man zwanzigtausend andere Sachen, die man machen kann und das stimmt auch, deswegen muss ich mich so anstrengen. Das ich sage so, nur zu den und den Zeiten. Und ich versuche auch wirklich mittags nur meine halbe Stunde Mittagspause zu machen, was natürlich zu Hauser schwieriger ist als im Büro. Wenn man dann anfängt zu kochen oder so, dann zieht sich das schon mal ein bisschen.
13	I	Bist du dann alleine zu Hause?
14	D1	Ich bin halt in einer WG und meine Mitbewohnerin arbeitet zurzeit nicht und die ist halt auch da. Die neigt natürlich schnell dazu während der Arbeitszeit zu kommen und dann muss ich da auch manchmal schon sehr streng sein. Aber ich versuche halt relativ diszipliniert zu sein und das bin ich auch vom Typ her und deswegen geht das auch.
15	I	Wie sehen die regelmäßigen Arbeitszeiten der Kolleginnen und Kollegen aus?
16	D1	Die kommen von 9:00 Uhr bis circa 17:00 Uhr.
17	I	Welche Vor- und Nachteile siehst du bei deinen Arbeitszeiten?

18	D1	An sich fällt es mir einfacher, dadurch, dass ich das festgelegt habe. Manchmal wünscht man sich das schon, dass man vielleicht nicht zu Hause ist, sondern ein anderes Büro hat, weil zu Hause sieht man natürlich schon Sachen nebenbei, wo man denkt, die kann man noch schnell machen. Und das braucht aber Zeit. Das sehe ich so als Nachteil. Also nicht dass ich gerne nur hier im Büro wäre, sondern dass ich noch einen zusätzlich Arbeitsraum hätte zu Hause oder als im Büro. Das wäre wahrscheinlich ein bisschen einfacher, weil dann würde ich dahin gehen und zwar nur für die Arbeitszeit und nicht, dass ich in dem Raum gleichzeitig noch wohne. Das fällt mir manchmal ein bisschen schwer. Ansonsten gefällt es mir auf jeden Fall, dass ich flexibler bin als die anderen. Also ich sage schon Bescheid, wenn ich was besorgen muss, aber ich muss jetzt nicht extra dafür sagen. Alle wissen, dass ich sowieso nur zwei Tage die Woche hier bin und das vereinfacht einiges. Und wenn wir was besprechen, dann telefonieren wir, schreiben wir E-Mail oder die warten halt bis ich da bin. Also ich habe schon sehr viel Freiheit. Das genieße ich schon sehr und möchte es auch nicht missen, aber es tut mir auch gut, dann zwei Tage im Büro zu sein. Austausch mit den Mitarbeitern zu haben. Also fünf Tage möchte ich auch nicht zu Hause arbeiten.
19	I	Über welche Kommunikationswege tauscht du dich mit den Kolleginnen und Kollegen aus?
20	D1	Ja also über das Telefon eigentlich am wenigsten und E-Mail relativ viel, weil das ist für mich am Einfachsten. Wenn ich dann im Büro bin auch per Mail oder ich gehe dann bei den Personen vorbei. Das ist dann auch immer sehr gut, weil ich so ein Mensch bin, der gerne Sachen direkt bespricht, während ich den anderen sehe.
21	I	Bevorzugst du den Kontakt im Einzelgespräch oder in der Gruppe?
22	D1	Ich finde es manchmal schwieriger in der Gruppe und wir haben auch nicht so viele Gruppengespräche muss ich sagen. Also es gibt zwar die Redaktionssitzung einmal in der Woche, aber da gibt es keinen regen Austausch. Da sind alle relativ zurückhaltend. Und sonst hat man oft Zweiergespräche. Weil man meistens zu zweit für ein Thema was macht.
23	I	Hast du auch Kontakt zu anderen Redaktionen im Haus?
24	D1	Ne, so gut wie gar nicht. Also mittlerweile fühle ich mich ein bisschen dazugehöriger. Aber dadurch, dass ich hier ja nicht jeden Tag bin, investiere ich mich da auch nicht.
25	I	Welche unternehmensbezogenen Themen, stehen mit den Kolleginnen und Kollegen im Vordergrund?
26	D1	Also vor allem über Themen, also welche Ideen wir haben und was man sich gegenseitig vorschlägt. Wer was machen könnte, also wirklich sehr themenspezifisch und auch praktische Sachen, wie das man Requisiten braucht. Also organisatorisch meistens auch.
27	I	Gibt es denn auch bei so wenigen eine kleine Gerüchteküche?
28	D1	Ja, also ich bin froh, dass ich da nicht so rein komme. Also ich bekomme einiges erst später mit oder gar nicht. Also wenn es eine große Gerüchteküche gibt, dann eher bei den Alteingesessenen.
29	I	Inwieweit ist es dir auch wichtig über private Themen zu sprechen?
30	D1	Also ich erzähle immer relativ gerne, aber so richtig Privat ist es eigentlich nicht. Eher so Sachen, wie Wohnungssuche oder eben ganz vieles, was bei uns Privates

		ist, hat halt doch schon wirklich mit der Arbeit zu tun. Also wir reden immer darüber, was man unternommen und ob man etwas entdeckt hat, was für uns interessant sein könnte. Also oft ist das Private mit der Arbeit sehr verknüpft. Aber es gibt natürlich auch Kollegen, mit denen man enger zusammen ist und die kennen einen auch besser. Da spricht man schon privater. Zu den anderen habe ich dann doch eher ein professionelleres Verhältnis.
31	I	Aber du hast jetzt auch nicht das Gefühl, dass du außen vor bist?
32	D1	Also ne, ich glaube nicht. Wenn ich da bin, fühle ich mich eigentlich sehr wohl. Klar kriege ich nicht immer mit, was die anderen haben, aber es ist jetzt auch nicht so, dass ich das unbedingt brauche oder vermisse. Ich finde es schon sehr gut, wenn man es nicht zu privat werden lässt.
33	I	Inwiefern haben deiner Meinung nach die Arbeitszeiten Auswirkungen auf die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen?
34	D1	Also ich glaube ich komme ganz gut, mit dem nach, an den zwei Tagen, die ich hier bin, um alles zu besprechen. Ich glaube manchmal aber auch, dass es besser sein könnte, wenn ich mehr hier wäre. Aber vielleicht liegt das auch daran, weil ich einen Arbeitsbereich alleine habe. Andere haben auch Arbeitsbereiche zusammen. Also deswegen vermisse ich glaube nicht, die Kommunikation mit den anderen Kolleginnen und Kollegen.
35	I	Hast du denn das Gefühl, dass manchmal unter der Woche auch was liegen bleibt, weil man es dann doch lieber gemeinsam bespricht?
36	D1	Ne ich glaube, das ist kein Problem und passiert auch eigentlich nicht. Also es bleiben höchstens Sachen liegen, weil man mit der Chefin nicht sprechen kann, weil die nur zwei Tage die Woche da ist und sich alles um sie dann tummelt. Das ist dann natürlich eine Geschichte für sich. Aber mit den Kollegen ist man gut im Kontakt. Da gibt es eigentlich keine Probleme. Man ist halt auf die Meinung der Chefin angewiesen und die halt nicht immer im direkten, persönlichen Kontakt erreicht. Dadurch, dass sie halt nur zweimal die Woche hier ist, muss man halt öfter telefonieren, was ich nicht so gerne tue, wie mit ihr im Gespräch zu sein im Büro.
37	I	Unterscheiden sich deiner Meinung nach die Gespräche mit den Kolleginnen und Kollegen zu Gesprächen mit der Vorgesetzten?
38	D1	Ja, ich glaube bei den Kollegen sage ich alles sehr offen und frei. Bei der Chefin bin ich da zurückhaltender. Ich sage ihr schon, was ich von Dingen halte, aber natürlich ist sie meine Chefin und deswegen gehe ich dann da anders dran, als wenn ich mit einer Kollegin spreche, weil die mir ja auch schließlich Anweisungen geben kann. Also man hat viel weniger Zeit mit der Chefin zu sprechen, als jetzt mit Kollegen. Es ist halt immer sehr komprimiert mit der Vorgesetzten. Die Sachen werden zack, zack durchgesprochen, alles wurde vorher schon auf einen Zettel geschrieben und dann abgearbeitet. Dann geht das halt relativ schnell.
39	I	Ja und du hast es ja eben schon angesprochen, also wenn dann deine Chefin im Büro ist, hat sie dann schon den gesamten Tag über Besprechungen und Termine?
40	D1	Also relativ spontan werden die Besprechungen gemacht. Manchmal steht man dann da vorm Büro und wartet. Manchmal macht man auch einen Termin. Also irgendwann kommt man dann auch dran.
41	I	Siezt du oder duzt du dich mit der Chefin?

42	D1	Oh, wir siezen uns auf jeden Fall und siezen uns auch in der Redaktion mit einigen Kollegen und mit anderen duzen wir uns.
43	I	Über welche Kommunikationswege wird sich mit der Chefin am meisten ausgetauscht?
44	D1	Also ich mache es am liebsten im Gespräch, aber wenn ich wirklich etwas Wichtiges abklären muss, dann rufe ich sie an oder sie ruft mich an.
45	I	Ist die Erreichbarkeit dabei ein schwieriges Thema?
46	D1	Also die Zwei-Augen-Gespräche sind natürlich schwieriger, weil man nur zwei Tage in der Woche hat und die dann sehr knapp sind. Per Telefon ist sie sehr gut zu erreichen. Das klappt eigentlich wunderbar, aber ich mag es halt nicht so gerne.
47	I	Welche Themen stehen mit ihr im Vordergrund, eher die kreativeren Themen oder Organisatorisches?
48	D1	Ja, schon einfach Absprachen. Können wir das so machen, machen wir das so? Eine Entscheidung treffen, also es sind wirklich pure Entscheidungsfragen. Oder kann ich dann und dann das und das machen. Also wirklich Ja/Nein-Sachen, die abgeseget werden von der Chefin. Also sonst auch Termine und Urlaube oder so und Dienstreise, die müssen halt auch alle abgesprochen werden. Also das Organisatorische und das Inhaltliche ist eigentlich gleich verteilt.
49	I	Ist es mit den Arbeitsaufgaben so, dass die von ihr verteilt werden oder schlägt man die selber vor?
50	D1	Viel Kommunikation durch die Chefin findet auch dadurch statt, dass sie einem Lesebriefe in das Fach legt und auf diesen Lesebriefen, genau das ist auch ein Kommunikationsweg. Also auf diesen Leserbrief schreibt sie dann halt Frau K. Fragezeichen und dann muss ich das prüfen oder Frau K., tolle Idee. Dann weiß ich, dass ich daran arbeiten soll. Also und ich nutze auch manchmal den Weg, dass ich schon was produziere und ihr ins Fach lege.
51	I	Würdest du sagen, dass die Arbeit auch sehr auf Vertrauensbasis läuft?
52	D1	Definitiv. Also mein Job ist reine Vertrauensbasis. Sie gibt ja mir ja sehr viel Freiheit von sich aus und weiß ja auch manchmal gar nicht, was ich die ganze Zeit so mache. Somit ist das eine riesen Vertrauensgeschichte. Sie hat auch mir gesagt, dass es nicht darauf ankommt, dass ich immer genau diese Arbeitszeit erfülle. Sie ist da wirklich flexible. Sie vertraut uns da und wir müssen einfach am Ende des Heftes, das abgeben, was wir besprochen haben und das muss gut sein.
53	I	Redest du auch mit deiner Chefin über private Themen?
54	D1	Nur wenn es irgendwas mit den Thema zu tun hat, also zum Beispiel, dass und das habe ich am Wochenende gesehen und finde es gut. Also nur, wenn es wirklich mit dem Heft zu tun hat. Also sonst eigentlich nie.
55	I	Also im Arbeitsalltag kann es natürlich auch zu Fragen und Problemen kommen. Wie werden die kommuniziert?
56	D1	Sie spricht das dann schon an und sagt, es geht ja gar nicht. Aber bisher war das bei mir voll okay. Sie ist auch gut dabei zu loben und zu ermutigen und wenn halt was mal nicht geht, dann macht man es halt nochmal.
57	I	Mitarbeitermotivation und Teambuilding, spielen diese Themen hier auch eine wichtige Rolle?

58	D1	Mitarbeitermotivation. Also ich weiß, dass ich jemand bin, der von ihr ermutigt wird und motiviert, aber anscheinend ist das nicht bei jedem so. Ich fühle mich schon motiviert, aber als Team werden wir nicht motiviert. Also wir sind halt gut und machen weiter so. Also ich finde schon, man könnte noch mehr Sachen machen, um auch zu wachsen zusammen. Es ist halt immer Termin, Termin, Termin. Aber ich muss schon sagen, dass wir an sich im Team geniale Arbeitsbedingungen haben. Also das ist wirklich reiner Luxus. Dementsprechend können wir uns überhaupt nicht beschweren, auch nicht mit den Arbeitszeiten. Das gibt schon Mut und das ist auch eine gute Voraussetzung, um von der Grundstimmung zufrieden zu sein.
59	I	Hast du denn auch das Gefühl, dass es einen Nachteil für dich gibt, weil du nicht rund um die Uhr hier bist?
60	D1	Ne ich hab keine Nachteile. Ich habe so viele Vorteile, dass ich da gar keine Nachteile sehe. Außerdem bin ich ja an den Tagen hier, wenn das meiste läuft.
61	I	Inwieweit bekommst du Informationen allgemein vom Verlag mit?
62	D1	Also ich lese halt das Intranet, wenn ich im Büro bin. Sonst nicht und das reicht auch glaube ich. Aber ich muss auch sagen, dass ich nicht so sehr daran interessiert bin. Also die Informationen aus dem Intranet reichen mir. Also könnte mehr machen, aber irgendwie geht das eher an mir vorbei. Also es läuft jetzt nicht so viel.

### Interviewteilnehmerin/-teilnehmer: D2

Das Interview wurde am 9.12.2013 im *Unternehmen D* durchgeführt und dauerte 22 Minuten.

#### *Soziodemografische Daten der interviewten Person*

D2 ist weiblich und 52 Jahre alt. Sie ist verheiratet und hat ein Kind. D2 ist Redakteurin. Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung ist das Abitur und ihre höchste abgeschlossene Ausbildung ist die Promotion.

#### *Transkription des Interviews*

1	I	Am Anfang, würde ich Sie gerne bitten, kurz die Redaktion zu beschreiben. Wie viele Personen tätig sind und wie die räumliche Aufteilung der Büros ist.
2	D2	Also die Redaktion sind wir so zwanzig Leute. Wir sind hier im unteren Geschoss in U-Form angesiedelt und breiten uns gerade auf die erste Etage weiter aus. Die Redaktion ist in der Zeit, wo ich hier bin immer weiter gewachsen.
3	I	Wie sehen Ihre regelmäßigen Arbeitszeiten in der Woche aus?
4	D2	Ich hab jetzt 36 Stunden in der Woche.
5	I	Wie viel Zeit verbringen Sie davon im Büro?
6	D2	Zu Beginn war es ein Tag in der Woche und jetzt sind es zwei Tage die Woche. Meistens montags und donnerstags oder montags und mittwachs immer in Absprache mit der Chefin.

7	I	Inwieweit ist die Arbeitszeitgestaltung von Ihnen flexible beeinflussbar?
8	D2	Also wenn ich jetzt hier bin, bin ich hier. Da sehe ich aus zu, dass ich den ganzen Tag wirklich nutze. Also durch meine Anfahrtszeit bin ich um 9:00 Uhr hier und mache dann auch bis 18 Uhr meistens durch, damit der Tag hier, dann auch voll genutzt wird. Alles was dann hier angefangen ist, sei es jetzt das Postfach und auch das Mail-Postfach auf dem aktuellen Stand ist. Zu Hause die Arbeitszeit, ja dann fange ich meistens früher an, weil ich ja nicht mehr die Fahrtzeit habe, zwischen 7:30 Uhr und 8:00 Uhr. Da geht es dann bis 17:00 Uhr meistens. Wir haben ja auch mal Außentermine und falls diese dann stattfinden, dann läuft das alles über Absprache. Also dann wird eine Woche anvisiert und der Reiseantrag geschrieben.
9	I	Also wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Redaktion dann Bescheid?
10	D2	Genau, da wird auch der Kalender gepflegt. Das nehme ich auf jeden Fall wahr. Da haben wir einen Kalender, der ist für alle einsehbar und da sieht man dann immer die einzelnen Termine, auch die der Kollegen. Da steht dann auch gleich dabei, wenn ein Fotograf auch dabei ist. Also das wird alles vorgeplant und darüber läuft auf jeden Fall auch eine Verständigung.
11	I	Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei Ihren Arbeitszeiten?
12	D2	Also ich bin erstmal total dankbar, dass ich so flexible arbeiten kann. Ich war vorher selbstständig tätig und habe also frei geschrieben und dann mit 46 Jahren, nach der Kinderzeit, fest wieder anzufangen, ist in dem Beruf als Redakteurin nicht sehr häufig und etwas Besonderes, weil man natürlich auch weiter frei arbeiten könnte. Da fand ich das Angebot sehr angenehmen, als ich gefragt wurde, ob ich fest in der Redaktion arbeiten wolle. Da kam natürlich gleich die Frage, wie kann das gehen. Also Hin- und Zurück zu meinem Wohnort sind 130 Kilometer und dann war halt das Angebot die Arbeit auf zwei Orte aufzuteilen. Das fand ich sehr angenehm und habe das sehr gerne wahrgenommen. Und ich finde es sehr angenehm zu Hause zu arbeiten. Die Option zu haben, dort zu sein. Die Verbindung telefonisch und online ist immer da und mit der Technik heutzutage kein Problem. Ich rufe jetzt auch von hier Personen mit dem Telefon hinten auf dem Flur an, also da kann ich ihn auch von zu Hause aus anrufen. Also das bleibt gleich. Die Arbeit zu Hause läuft genauso ab, wie hier. Ich hab mein eigenes Arbeitsbüro und kann dort genauso ruhig arbeiten, wie hier. Spare mir aber den Weg und das sind dann immerhin drei Stunden, die ich dann wirklich in die Arbeit setzen kann. Gut, man darf sich zu Hause nicht ablenken lassen. Das ist aber reine Übungssache. Kann aber auch von da mal kreative Pausen machen. Genieße aber auch die Tage montags und donnerstags hier, weil man dann natürlich immer den direkten Kontakt hat in der Redaktion mit den Kollegen. Und das muss auch sein. Also wenn ich jetzt nur zu Hause sitzen würde, würde mir definitiv etwas fehlen. Also erst einmal die direkten Gespräche und auch die Teamgespräche. Das gibt eben auch viele Anregungen. Also ich arbeite eben gerne auch im Team und zu Hause kann man halt nur für sich arbeiten. Vor allem mit meiner Kollegin Frau B., mit der ich ja auch dieses Büro teile, wir lieben es halt auch hier im Büro etwas direkt anzusprechen und zu diskutieren. Das ist also eine gute Kombi, sage ich mal.
13	I	Ist es manchmal zu Hause schwieriger sich zu motivieren als hier im Büro?
14	D2	Ne, das glaube ich nicht. Ich bin das gewohnt durch die Vielseitigkeit, wie ich schon gearbeitet habe. Sei es jetzt für die Uni an Forschungsprojekten oder in der

		Selbstständigkeit. Und da habe ich schon gemerkt, ein wenig Reflexion durch das Gespräch mit anderen, hat mir da schon gefehlt. Insofern war es dann wieder total anregend in einer Redaktion zu arbeiten. Das finde ich durchaus wichtig. Deswegen ist das auch immer so eine Gradwanderungen und eine Sache der Persönlichkeit. Der eine sagt halt, ich kann super alleine arbeiten und konzentriere mich komplett auf meine Arbeit und der andere sagt, ne, ich hab vielleicht doch eher das Team und mehr Rückkopplung. Also ich genieße dieses Halbe/Halbe.
15	I	Wie wird mit privaten Angelegenheiten umgegangen, wie beispielsweise einem Arzttermin?
16	D2	Ne, also das läuft hier genauso, wie zu Hause. Also man verständigt sich da kurz und gibt das an und dann ist das auch in Ordnung.
17	I	Sie haben es eben schon kurz angesprochen. Über welche Kommunikationswege wird sich mit den Kollegin und Kollegen ausgetauscht?
18	D2	Ja, also direktes Gespräch, Telefon und Mailing.
19	I	Bevorzugen Sie lieber das Einzelgespräch oder Gespräche in der Gruppe?
20	D2	Ja, also das kommt aufs Thema an, was wir besprechen. Also manchmal sind das themenübergreifende Themen, wo man dann gerne in einer großen Besprechung geht oder eben sagt, hast du mal kurz Zeit, dann besprechen wir das mal gerade. Aber es sind auch viele Gespräche zu zweit.
21	I	Haben Sie auch Kontakt mit anderen Abteilungen in den anderen Redaktionen?
22	D2	Weniger, das kommt halt ein bisschen zu kurz. Wenn ich dann hier bin, dann läuft eben sehr viel hier ab.
23	I	Bekommen Sie denn allgemeine Informationen vom Unternehmen mit?
24	D2	Immer gut im Intranet. Das ist wirklich sehr gut und da kann ich ja auch von zu Hause drauf zugreifen. Das ist auch so eine Routine. Erst Mails abrufen und dann im Intranet die neuesten Nachrichten nachlesen. Das wird auch sehr gut gepflegt, finde ich hier. Also da ist man auch immer gut informiert. Und da haben wir halt Intranet-Leute hier im Haus.
25	I	Über welche unternehmensbezogenen Themen wird sich mit den Kolleginnen und Kollegen ausgetauscht?
26	D2	Ja, also wie das Heft voran geht und an welchen Sachen man gerade so arbeitet.
27	I	Wie wichtig ist es Ihnen mit den Kollegen im Büro auch über private Themen zu sprechen?
28	D2	Das finde ich auch wichtig. Also da auch mal Zeit zu finden und auch der Gang in die Teeküche. Also da ist der Treffpunkt. Morgens erstmal begrüßen, wer da ist und auch mal berichten, wie war der Urlaub, wie war das Wochenende? Gab es ein besonderes Erlebnis? Ja oder auch mal, wir haben das jetzt angefangen, dass man nach einer Ausgabe auch mal ein kleines Treffen macht und wer Zeit hat, kommt eben. Damit man sich da auch mal ein bisschen anderweitig und nicht nur über die Arbeit austauscht.
29	I	Haben Sie denn das Gefühl, dass Sie ein bisschen außen vor sind, weil sie nicht ständig hier sind?
30	D2	Gut, ich meine, wenn ich jetzt jeden Tag hier wäre, hätte man sicherlich mehr Zeit mal ein bisschen zu reden, als wenn man nur ein- zweimal da ist. Aber ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass ich dadurch irgendwie außen vor bin.

31	I	Ist es denn allgemein so, dass die Arbeitszeiten Auswirkungen auf die Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen haben?
32	D2	Ich denke nicht. Also es wird extra immer wieder gesagt, dass man jederzeit anrufen kann und alle Telefonnummern, auch Mobilnummer, werden ausgetauscht. Ich bin halt immer über alle Kanäle erreichbar. Es ist ja egal, wo ich dann sitze. Also vielleicht muss man das am Anfang ein paar Mal sagen. Also nicht nach dem Motto, ich muss da jetzt zu Hause anrufen, sondern ganz klar, dass es nichts anderes ist, als wenn man hier im Büro anruft. Also falls da bei anderen Kollegen noch irgendwelche Schwellen sind, aber ich glaube nicht. Also man stört ja nicht zu Hause, sondern man arbeitet genauso wie hier.
33	I	Ist es dann auch nicht so, dass Sie das Gefühl haben, dass der Kontakt sehr reduziert ist an den Tagen, an denen Sie zu Hause sind?
34	D2	Ne, also das geht dann einfach weiter wie im Büro auch.
35	I	Entstehen denn auch Probleme durch die verschiedenen Arbeitszeiten in der Redaktion?
36	D2	Die Arbeitszeiten sind sehr unterschiedlich. Das stimmt schon. Da weiß man auch nicht immer, wo der andere jetzt gerade ist. Ist der auf Urlaub oder auf Tour? Aber da hilft der Kalender sehr viel. Da ist man natürlich dazu angehalten, selber und auch alle anderen, das richtig zu pflegen. Die Daten sind immer nur so gut, wie das, was man reinschreibt. Das müssen wir alle mittragen.
37	I	Inwiefern unterscheiden sich die Gespräche mit den Kolleginnen und den Kollegen zu der Kommunikation mit der Vorgesetzten?
38	D2	Na gut ich meine unter Kollegen bespricht man halt mehr Privates. Bei der Vorgesetzten geht es halt in erster Linie um Sachthemen. Aber da wird auch mal kurz über Privates gesprochen.
39	I	Siezen oder duzen Sie sich?
40	D2	Ja, wir siezen uns.
41	I	Über welche Kommunikationswege wird sich da in erster Linie ausgetauscht?
42	D2	Da in erster Linie vor Ort oder per Telefon.
43	I	Und ist es schwierig, dass sowohl Ihre Chefin als auch Sie nur zu den zwei Tagen im Büro sind?
44	D2	Ne, also wir besprechen uns schon. Also da wird nichts ohne Übereinkunft gemacht. Vor allem über Planungsphasen und sowas sprechen wir sehr lange. Und wir machen dann auch schon gleich fest, wann wir wieder ein längeres Gespräch planen und alle Punkte zu besprechen. Aber es ist auch kurzfristig möglich, sie jeder Zeit anzurufen oder wenn man hier ist kurz vorbeizuschauen und dann klappt das auch.
45	I	Inwieweit werden die Arbeitsaufgaben und die Aufgabenverteilung kommuniziert?
46	D2	Es ist größtenteils so, dass wir Mitarbeiter die Themenvorplanung machen und dann die Themenpläne mit der Chefin besprechen oder wenn von ihr aus Themenwünsche kommen. Dann bearbeiten wir das Thema selbstständig, wenn sie es gut findet. Es muss halt organisatorisch sehr klar ablaufen. Aber wenn das ja/nein gefallen ist, arbeiten wird das dann ab.
47	I	Und wie ist im Gespräch mit der Chefin das Verhältnis von inhaltlichen Themen und organisatorischen Themen?

48	D2	Also Termine muss man schon abklären, aber das geht halt mit den inhaltlichen Themen einher. Also ich kann mir jetzt nicht vorstellen, dass die organisatorischen Themen bei mir wichtiger sind, also bei anderen Kollegen, weil der Kontakt halt immer da ist. Wenn es jetzt nicht hier vor Ort funktioniert, dann klärt man das halt telefonisch. Das ist glaube ich gleich. Aber wichtig ist natürlich, dass die Info weitergetragen wird, weil das Okay muss halt in jedem Fall gegeben werden. Also da muss der Informationsfluss immer da sein. Sie will auch immer über alles informiert sein, aber egal auf welchem Weg.
49	I	Und wie ist das, wenn es mal Probleme gibt oder mal was nicht fertig wird, wie wird das kommuniziert?
50	D2	Ja, dann würde ich sagen, schnellstens irgendeine Rückmeldung an die Chefin. Dann gemeinsam überlegen, was ist nötig, was müssen wir machen, um da dann heraus zu kommen und das zu lösen. Vielleicht auch, wer kann jetzt dabei noch helfen oder wen können wir noch dazu holen.
51	I	Inwieweit wird die Mitarbeiterkommunikation und die Teamgestaltung gefördert?
52	D2	Ja, also dass ist dann auf jeden Fall doch eine andere Sache, weil wir ja alle an verschiedenen Tagen da sind. Also an den vollen Tagen, kann man das Team auch mal besser sehen, aber das ist dann trotzdem so ein zusammenkommen und ein auseinander gehen und am Ende macht halt jeder doch irgendwie seine eigene Arbeit alleine. Das ist aber auch eine schöne Sache, weil man dann selbstständig arbeiten kann. Sehr flexible dann auch. Und die Eigenverantwortung kann man dann auch selber umsetzen.
53	I	Würden Sie sagen, dass bei Kommunikation mit der Chefin die Arbeitszeiten Einfluss haben?
54	D2	Das kann ich jetzt nicht so sagen. Eigentlich sind alle immer erreichbar, auch sie telefonisch. Also die Absprechperson ist immer da. Wichtig ist eigentlich immer, dass der Anruf kommt oder die Rückmeldung oder die Frage. Wenn das ausbleibt, könnte ich mir vorstellen, dass sich schon Probleme bilden könnten.
55	I	Gibt es für Sie einen Nachteil gegenüber den Kollegen, die vor Ort sind?
56	D2	Manchmal verpasse ich den Kuchen.
57	I	Oder wie sieht das eventuell mit der Gerücheküche aus?
58	D2	Also ich meine, ich weiß schon, dass ich vieles davon nicht mitkriege, aber das ist mir auch nicht so wichtig, muss ich sagen. Flurfunk ist wichtig und interessant, aber es sollte nicht den Tagesablauf bestimmen



## Abstract

Die Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben lässt sich für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer schwerer zeitlich und räumlich voneinander trennen. Viele Unternehmen reagieren daher heute auf die sich dynamisch verändernde Arbeits- und Lebenswelt, indem sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Work-Life-Balance Arbeitszeitmodelle ermöglichen. Demgegenüber stehen die klassischen Arbeitszeitmodelle, die durch regelmäßige Arbeitszeiten den Arbeitsalltag klar strukturieren. In dieser Forschungsarbeit stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Arbeitszeitmodelle auf die Mitarbeiterkommunikation und die interne Kommunikation im Unternehmen haben. Das Ziel ist der Vergleich der innerbetrieblichen Kommunikation zwischen Unternehmen mit klassischen Arbeitszeitmodellen und Unternehmen mit Work-Life-Balance Modellen.

Die theoretischen Grundlagen basieren auf den Ansätzen der integrierten Unternehmenskommunikation nach Bruhn und Zerfaß und dem PR-orientierten Ansatz der internen Kommunikation nach Grunig. Für die empirische Untersuchung wurden in vier Unternehmen Leitfadeninterviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen durchgeführt. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring legte die Gemeinsamkeiten und Unterschiede hinsichtlich der Auswirkungen von klassischen Arbeitszeitmodellen und Work-Life-Balance Modellen dar. Dabei zeigte sich unter anderem, dass die face-to-face Kommunikation auf der horizontalen und vertikalen Ebene der Mitarbeiterkommunikation bei Work-Life-Balance Modellen weniger stattfindet. Darüber hinaus wurden die Herausforderungen für die interne Kommunikation deutlich.

*For many people it is very difficult to differentiate between private life and work, from the time perspective and also environmental perspective. Today, a lot of companies offer different individual working time schedules as a result of the developing work and life situations. Compared to that there are the traditional working time schemes that are defined by regularly defined working hours. This thesis follows the question, what kind of influence the different working time schemes have on the employee and internal communication. The aim is to compare the internal communication between companies with traditional or work-life-balance models.*

*The theoretical knowledge is based on the concepts of integrated company communication by Bruhn and Zerfaß and the PR-orientated concept of internal communication by Grunig. Guided interviews were done in four different companies with employees in different positions of the hierarchy to collect data for the empirical analysis. The qualitative content analysis by Mayring showed differences and similarities between the two working time models. One result of the analysis indicates that there is less face-to-face communication on the horizontal and vertical level of employee communication in companies that use work-life-balance models. Furthermore it reveals the upcoming challenges for internal communications departments.*

## **Persönliche Daten**

---

**Anna-Lena Ovesiek**

Staatsbürgerschaft: deutsch

## **Bildungsweg**

---

seit 01.03.2012

**Universität Wien**

Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften

01.10.2008 – 15.02.2012

**Universität Wien**

Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften

> Schwerpunkte: Werbung und Marktkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Medien- und Kommunikationsforschung

01.08.1999 – 19.06.2008

**Immanuel-Kant-Gymnasium Bad Oeynhausen**

Allgemeine Hochschulreife

16.08.2005 – 19.01.2006

**Iowa, USA**

Auslandserfahrungen als Austauschschülerin

## **Berufliche Erfahrungen**

---

31.05.2011 – 22.08.2013

**Going International**

Marketingassistentin

01.10.2011 – 29.02.2012 und 1.10.2012 – 28.02.2013

**Universität Wien**

Fachtutorin am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaften

> Lehrveranstaltung STEP 1 „Einführung in das kommunikationswissenschaftliche Denken“