



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Durch Organisationsqualität zu glücklichen Mitarbeitern?
Eine empirische Studie in österreichischen PR-Agenturen
zur Rolle von Management- und Unternehmenskommuni-
kation bei der Herstellung von Arbeitszufriedenheit.“

Verfasserin

Pia Kubek, Bakk.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A >066 841<

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin / Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Grimm

"Good Public Relations begin at home."
(amerikanisches Sprichwort)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| Einleitung..... | 9 |
|-----------------|---|

THEORETISCHER TEIL

1. Zum Untersuchungsgegenstand: Public Relations und PR-Agenturen

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Begriffsdefinitionen und Funktionen der Public Relations..... | 13 |
| 1.2. Theorien der Public Relations..... | 16 |
| 1.2.1. Organisationstheoretische Sichtweise..... | 16 |
| 1.2.1.1. Marketingtheoretische Sichtweise..... | 17 |
| 1.2.2. Gesellschaftstheoretische Sichtweise..... | 17 |
| 1.2.3. Interne Public Relations..... | 18 |
| 1.3. Die PR-Agentur..... | 20 |
| 1.3.1. Leistungen von PR-Agenturen..... | 21 |
| 1.4. Berufsbilder in PR-Agenturen..... | 24 |
| 1.4.1. Qualifikationsanforderungen..... | 25 |
| 1.4.2. Stellen in PR-Agenturen..... | 26 |
| 1.4.3. Der hohe Frauenanteil in der PR-Branche..... | 28 |
| 1.5. Qualitätssicherung in PR-Agenturen..... | 30 |
| 1.5.1. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung..... | 30 |
| 1.5.2. Der “Consultancy Management Standard (CMS) II”..... | 32 |
| <i>Exkurs: Public Relations Verband Austria (PRVA) und PR Quality Austria (PRQA)</i> | 35 |
| 1.5.3. Kriterien für die CMS II-Zertifizierung..... | 36 |
| 1.5.3.1. Führung und Kommunikation..... | 37 |
| 1.5.3.2. Unternehmensplanung..... | 37 |
| 1.5.3.3. Unternehmensentwicklung..... | 38 |
| 1.5.3.4. Finanzsystem..... | 39 |
| 1.5.3.5. Durchführung von Projekten und Kampagnen..... | 40 |
| 1.5.3.6. Kundenzufriedenheit..... | 41 |
| 1.5.3.7. New Business..... | 41 |
| 1.5.3.8. Personalmanagement..... | 42 |

2. Interne Unternehmenskommunikation

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Begriffserklärung und Definition..... | 44 |
| 2.2. Mitarbeiterkommunikation..... | 45 |
| 2.3. Die Kommunikation im Unternehmen..... | 48 |
| 2.3.1. Formale Kommunikation..... | 48 |
| 2.3.2. Informelle Kommunikation..... | 49 |
| 2.3.3. Kommunikationsgrundsätze..... | 50 |
| 2.4. Aufgaben und Ziele der Mitarbeiterkommunikation..... | 52 |
| 2.4.1. Aufgaben und Inhalte der Mitarbeiterkommunikation..... | 52 |
| 2.4.2. Ziele und Effekte der Mitarbeiterkommunikation..... | 53 |
| 2.5. Fehler bei der Mitarbeiterkommunikation..... | 57 |
| 2.6. Unternehmensinterne Kommunikationsmedien..... | 61 |
| 2.6.1. Schriftliche Kommunikationsmittel..... | 61 |
| 2.6.1.1. <i>Mitarbeiterzeitschrift</i> | 62 |
| 2.6.2. Persönliche Kommunikationsmittel..... | 65 |
| 2.6.2.1. <i>Mitarbeitergespräch</i> | 66 |
| 2.6.2.2. <i>Veranstaltungen</i> | 67 |
| 2.6.2.3. <i>Besprechungen</i> | 68 |
| 2.6.3. Elektronische Kommunikationsmittel..... | 69 |
| 2.6.3.1. <i>Intranet</i> | 70 |
| 2.6.3.2. <i>Elektronische Textkommunikation</i> | 70 |
| 2.6.3.3. <i>Audiovisuelle Medien</i> | 71 |

3. Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Theorien der Führung..... | 73 |
| 3.1.1. Definitionen und Begriffserklärungen..... | 73 |
| 3.1.2. Eigenschaftstheorien der Führung..... | 77 |
| 3.1.2.1. <i>Eigenschaften von Führenden</i> | 77 |
| 3.1.3. Verhaltenstheorien der Führung..... | 78 |
| 3.1.3.1. <i>Die Iowa-Studien der Führungsstile</i> | 79 |
| 3.1.3.2. <i>Managerial- Grid-Modell</i> | 80 |
| 3.1.3.2. <i>Situative Reifegradtheorie</i> | 82 |
| 3.2. Arbeitszufriedenheit..... | 85 |
| 3.2.1. Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow..... | 86 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg..... | 88 |
| 3.2.3. Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit..... | 89 |
| 3.2.4. Korrelate der Arbeitszufriedenheit..... | 91 |
| 3.2.5. Messungen von Arbeitszufriedenheit..... | 93 |
| 3.2.5.1. <i>Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)</i> | 94 |
| 3.2.5.2. <i>Die „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ (SAZ)</i> | 95 |
| 3.3. Mitarbeiterbefragungen als Instrumente der Führung und der Unternehmenskommunikation..... | 97 |

METHODISCHER TEIL

4. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen.....101

5. Untersuchungsdesign

| | |
|-----------------------------------------------|-----|
| 5.1. Auswahl der Methode..... | 103 |
| 5.2. Der Fragebogen..... | 106 |
| 5.2.1. Messung der Organisationsqualität..... | 107 |
| 5.2.2. Messung der Arbeitszufriedenheit..... | 108 |
| 5.2.3. Der Pretest..... | 113 |
| 5.2.4. Die Signifikanz..... | 113 |
| 5.3. Die Erhebung..... | 114 |

6. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Demographie..... | 115 |
| 6.2. Die Arbeitszufriedenheit..... | 117 |
| 6.3. Arbeitszufriedenheit und Organisationsqualität..... | 125 |
| 6.4. Arbeitszufriedenheit und interne Unternehmenskommunikation..... | 132 |
| 6.4.1. Kommunikationsmittel..... | 132 |
| 6.4.2. Informationsarten und –inhalte..... | 140 |
| 6.5. Organisationsqualität und interne Unternehmenskommunikation..... | 146 |
| 6.6. Arbeitszufriedenheit und unabhängige Einflussgrößen..... | 150 |
| 6.6.1. Demographische Einflussgrößen..... | 150 |
| 6.6.2. Organisationale Einflussgrößen..... | 152 |
| 6.7. Integriertes Modell der Einflussgrößen für Arbeitszufriedenheit..... | 156 |
| 6.8. Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen..... | 160 |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| 7. Rückblick und Ausblick..... | 165 |
|---------------------------------------|------------|

ANHANG

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| Literaturverzeichnis..... | 171 |
| Fragebogen..... | 179 |
| Begleitschreiben..... | 191 |
| Leitfaden für die CMS II-Zertifizierung..... | 195 |
| Abstract (deutsch)..... | 213 |
| Abstract (englisch)..... | 214 |
| Lebenslauf..... | 215 |

Einleitung

„Und, bist du zufrieden mit deinem Job?“ Diese Frage hat jeder von uns schon des Öfteren gestellt bekommen und manchmal weiß man gar nicht so recht, wie man darauf antworten soll. Ich bin selbst seit zweieinhalb Jahren in einer PR-Agentur beschäftigt, eine Arbeit, die mir sehr viel Freude bereitet und durch die ich erst recht sagen kann: „Das ist das, was ich immer machen wollte!“ Aber geht es jedem so wie mir? Wahrscheinlich nicht. Und: was bedeutet es überhaupt, zufrieden zu sein? Reicht es, wenn man jedes Monatsende pünktlich sein Gehalt auf dem Konto hat oder ist da mehr?

Um diesen Fragen nachzugehen, wollte ich eine Arbeitszufriedenheitsanalyse in österreichischen PR-Agenturen durchführen. Da dieses Thema allerdings schon des Öfteren an unserem Institut behandelt wurde, brauchte ich einen Aspekt, der meine Arbeit *einzigartig* macht! So kam ich auf die Idee, die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Organisationsqualität zu untersuchen.

Was anfangs kryptisch klingen mag, ist leicht erklärt: in der PR-Branche existiert der Consultancy Management Standard II (CMS II), das derzeit gängigste, internationale Qualitätszertifikat für PR-Agenturen. CMS II hat die Agenturlandschaft deutlich verändert, oftmals ist eine Zertifizierung schon Voraussetzung, um an einem Pitch teilzunehmen. CMS II formalisiert und standardisiert die Abläufe in PR-Agenturen, und zwar in allen möglichen Bereichen- von der Unternehmensführung über die Buchhaltung bis hin zur Kundenzufriedenheit. Ziel ist die Sicherstellung der Qualität in allen Punkten, die im Kriterienkatalog für die Zertifizierung festgehalten sind.

Aber was hat das mit der Arbeitszufriedenheit zu tun? Nun ja, CMS II regelt im Grunde genommen neben diversen Abläufen die internen Kommunikationsflüsse im Unternehmen. Der Einfluss von interner Kommunikation auf die Arbeitszufriedenheit ist in mehreren Studien bereits nachgewiesen worden. Somit könnte es meiner Meinung nach zu einer Auswirkung der Qualitätssicherung auf die Mitarbeiterzufriedenheit kommen. Welche Rolle die interne Kommunikation bei diesem Prozess spielt, wird auch in der Untersuchung berücksichtigt.

An dieser Stelle möchte ich mich nun bei einigen Menschen, die direkt oder indirekt an der Fertigstellung dieser Arbeit beteiligt waren, bedanken:

Meiner Familie, die mir dieses Studium überhaupt ermöglicht hat und nie daran gezweifelt hat, dass „aus mir etwas wird“.

Meinem Freund, der mich in dieser Zeit sehr unterstützt hat, in dem er einfach nur für mich da war.

Meinem guten Freund Niki, der mir die komplizierte Welt der Statistik sehr viel näher gebracht hat und dafür sorgte, dass ich nie mehr vergessen werde, wie eine multiple Regression erstellt wird.

Meinem Betreuer, Herr Prof. Dr. Grimm, der durch seine kritischen Hinterfragungen und sein Feedback die Studie immer wieder in neue Bahnen lenkte.

Frau Andrea Schneider und Frau Mag. Petra Schwiglhofer vom PRQA/ PRVA für die tatkräftige Unterstützung bei der Konzepterstellung und Durchführung der Datenerhebung.

Den Geschäftsführern der Agentur „The Skills Group“, meinem Arbeitgeber, und allen Kollegen für die vielen Denkanstöße und netten Worte.

THEORETISCHER TEIL

1. Zum Untersuchungsgegenstand: Public Relations und PR-Agenturen

1.1. Begriffsdefinitionen und Funktionen der Public Relations

Public Relations ist ein großer, breit gefächertes Teil der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, von dem es schätzungsweise 2000 Begriffsdefinitionen gibt. Dieses Phänomen hängt stark damit zusammen, dass „Public Relations einen vergleichsweise stark ausgeprägten interdisziplinären Charakter aufweist. So entstehen je nach disziplinärem Blickwinkel spezifische Interpretationen, Sichtweisen und Zugänge, die zum Teil extrem unterschiedlich sind.“ (Fröhlich 2008, 96)

Zu Beginn möchte ich festhalten, dass die Begriffe *Public Relations* und *Öffentlichkeitsarbeit* in dieser Arbeit synonym verwendet werden, wobei *PR* als übliche Abkürzung für *Public Relations* stehen soll.

„Der Terminus „Public Relations“ geht nach Cutlip/Center (1978) auf die Association of American Railroads zurück, die diese Bezeichnung in ihrem Yearbook of Railway Literature von 1897 erstmals verwendet haben soll. Die Urheberschaft für das deutschsprachige Wort „Öffentlichkeitsarbeit“ beansprucht Oeckl (1964) unter Berufung auf Hundhausen (1951).“ (Burkart 2002, 292)

Oeckl arbeitete 1976 15 Thesen zur Öffentlichkeitsarbeit aus, die eine Art Berufsideologie darstellen (vgl. Kunczik 2002, 165 ff.). Er „versteht unter Öffentlichkeitsarbeit das bewußte, geplante und dauernde Bemühen um gegenseitiges Verständnis und Vertrauen.“ (Kunczik 2002, 166)

Public Relations wird von Kunczik folgendermaßen definiert:

„Im folgenden werden unter Public Relations die Bemühungen verstanden, die Öffentlichkeit bzw. relevante Teilöffentlichkeit durch die Selbstdarstellung von Interessen zu beeinflussen und damit auch Interessen durchsetzen zu wollen.“ (Kunczik 1993, 14)

Die sieben Hauptfunktionen der PR können nach Bogner folgendermaßen benannt werden:

1. Zwischen der Institution und der relevanten Öffentlichkeit Einklang bezüglich der Haltung und Handlungen zu schaffen und Kompromisse zu finden, um gegenseitiges Einverständnis und Wohlwollen zu garantieren.
2. Dauerndes und systematisches Bemühen um die Herstellung von Kommunikation zwischen der Institution und den relevanten Teilöffentlichkeiten (Dialoggruppen).
3. Aufbau und Pflege von Verständnis und Unterstützung für die Institution und ihre Handlungen bei den Dialoggruppen und umgekehrt.
4. Systematische Meinungserforschung der relevanten Öffentlichkeit.
5. Interpretation der Standpunkte und der Meinungen der Dialoggruppen für das Management der Institution und umgekehrt.
6. Durch gezielte, langfristige Kommunikation Konflikte vermeiden, mildern und bewältigen.
7. Durch systematische, aufrichtige Kommunikation die Institution in ihr gesellschaftliches und soziales Umfeld integrieren (vgl. Bogner 1999, 45 f.).

Fröhlich nimmt eine deutliche Abgrenzung von Werbung und Public Relations vor, aus der sehr klar die wesentlichen inhaltlichen und funktionalen Kriterien von PR hervorgehen:

„, Public Relations....

- ist auf natürliche oder juristische Personen verschiedenster Art ausgerichtet
- soll Verständnis und Vertrauen aufbauen und pflegen; beeinflusst Imagevorstellungen
- wendet sich an die breite Öffentlichkeit oder unterschiedlichste Kreise der Bevölkerung (Zielgruppen)
- gehört zu den Führungsfunktionen einer Organisation
- wirkt sich zweiseitig in Richtung Öffentlichkeit und nach innen
- soll Sympathieanteile gewinnen
- sind in ihrer Wirkung eher langfristig angelegt.“ (Fröhlich 2008, 103)

Zusammenfassend lässt sich nun ein deutliches Bild von Public Relations zeichnen:

Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit wird als interdisziplinäres Feld gesehen, das nicht nur von den Theorien der Kommunikationswissenschaft gestützt wird. Dieses Phänomen zieht eine Vielzahl an Begriffsdefinitionen nach sich. Im Kern der PR steht die Kommunikation bzw. der Aufbau einer Kommunikationsstrategie einer Institution mit der relevanten Öffentlichkeit oder Teilöffentlichkeit (Zielgruppe). Hierbei sollen die Interessen der auftraggebenden Institution gewahrt und vertreten werden und ein Konsens mit der Öffentlichkeit hergestellt werden. Dieser Konsens wird oft als Verständnis und Unterstützung für die Haltung und Handlungen der Institution verstanden, um schließlich deren Interessen durchsetzen zu können. Allerdings sollte auch auf den umgekehrten Weg, d.h. Verständnis für die Haltung und Handlungen der relevanten Öffentlichkeit bzw. deren Interessen von Seiten der Institution bei der Kommunikationsplanung Rücksicht genommen werden. Public Relations zielt im Gegensatz zur Werbung auf einen „Image-Bildenden“ Kommunikationsprozess ab, der eher langfristig ausgerichtet ist. Eine wichtige Funktion der PR ist auch die Krisenkommunikation, die Konflikte mindern oder vermeiden soll. Öffentlichkeitsarbeit richtet sich aber nicht nur nach außen, sondern auch an das Innere einer Organisation. Dieser Aspekt wird in Kapitel zwei dieser Arbeit eingehend beschrieben.

1.2. Theorien der Public Relations

Ähnlich wie bei den Begriffsdefinitionen gibt es auch bei den Theorien der PR eine Vielzahl zur Auswahl. Um diese Vielfalt zu gliedern, finde ich den Ansatz von Signitzer, Theorien der Public Relations zwischen gesellschaftstheoretischen und organisationstheoretischen (und innerhalb dieser noch in marketingtheoretischen) Ansätzen aufzuteilen, am sinnvollsten.

1.2.1. Organisationstheoretische Sichtweise

Dieser Ansatz sieht Public Relations als eine Kommunikationsfunktion von Organisationen. Die zentrale Fragestellung lautet: *Welchen Beitrag trägt PR zu Erreichung von Organisationszielen bei?* Die Theorien, die mit diesem Ansatz einhergehen sind die „klassische“ Theorie, die Human-Relations-Theorie, die Systemtheorie, situative und interpretative Ansätze (vgl. Signitzer 2004, 143). Der Vorteil dieser Sichtweise ist, dass man auf ein breit gefächertes, interdisziplinäres Theoriensystem über Organisationen zurückgreifen kann (vgl. Signitzer 2004, 148).

Die wohl bekannteste Definition dieser Sichtweise stammt von Grunig und Hunt: „[...] each of these public relations activities is part of the management of communication between an organization and its publics [...]“ (Grunig/ Hunt 1984, 6). Die Eckpfeiler dieser Definition, nämlich Kommunikation, Zielgruppen und Management/ Organisation lassen eine Kontinuitäts- und Machtdimension, die PR inne hat, deutlich werden. Diese beiden Dimensionen werden noch durch die Definition von Long und Hazleton verstärkt (vgl. Signitzer 2004, 143): „Public Relations is a communications function of management through which organizations adapt to, alter, or maintain their environment for the purpose of achieving organizational goals.“ (Long/ Hazleton 1987, 6, zit. nach Signitzer 2004, 143)

Bei der organisationstheoretischen Sichtweise stehen also der Beitrag der Public Relations zu Organisationszielen, der Einsatz von adäquaten Kommunikationsprogrammen und –instrumenten und die Erreichung der Kommunikationsziele im Mittelpunkt (vgl. Signitzer 2004, 143).

Da dieser Ansatz somit auch die interne Public Relations bzw. Unternehmenskommunikation beinhaltet, ist er sehr relevant für mein Erkenntnisinteresse.

1.2.1.1. Marketingtheoretische Sichtweise

Der marketingtheoretische Ansatz der PR gehört zur organisationstheoretischen Sichtweise und „setzt herkömmlicher bei den von Organisationen produzierten Waren oder Dienstleistungen an.“ (Signitzer 2004, 145) Die zentrale Fragestellung lautet:

„Welchen Beitrag leistet Public Relations zur Erreichung der Marketingziele von Organisationen, insbesondere (aber nicht ausschließlich) in Ergänzung und/ oder Erweiterung anderer kommunikationspolitischer Maßnahmen wie Absatzwerbung, Verkaufsförderung und Marktkommunikation generell?“ (Signitzer 2004, 145 f.)

Hier wird die PR also als eine Funktion der „Kommunikationspolitik“, eine der vier Säulen des Marketings, gesehen. Außerdem weist diese Sichtweise einige Schnittstellen des organisationstheoretischen Aspekts mit der gesellschaftstheoretischen Sichtweise von Public Relations auf (vgl. Signitzer 2004, 146).

1.2.2. Gesellschaftstheoretische Sichtweise

Im Gegensatz zu den organisationstheoretischen Ansätzen, fragt diese Sichtweise nach den gesellschaftlichen Bedingungen für das Auftreten von PR und der Leistung, die PR für die Gesellschaft erbringt. Daher lautet hier die zentrale Frage: *Welchen Beitrag leistet Public Relations für Dasein und Funktionsweisen von Gesellschaften?* Der Beitrag kann auf zwei verschiedenen Ebenen geschehen:

1. Beitrag von PR zu den Kommunikationsverhältnissen in Gesellschaften. Eine Wirkungsform könnte hier das Ausmaß sein, in dem Öffentlichkeitsarbeit die Kommunikation transparenter macht oder im negativen Sinn die Transparenz der Kommunikation einschränkt.
2. Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft insgesamt durch die von PR geprägten Kommunikationsverhältnisse.

Des Weiteren wird die Frage behandelt, wann, warum und wie sich Public Relations in bestimmten Gesellschaften überhaupt entwickelt. Als wichtigster Vertreter dieses Ansatzes gilt Franz Ronneberger (vgl. Signitzer 2004, 144 f.).

„Mit den Ausgangspunkten „Kommunikation“, „Organisation“ und „Management“ besteht die Möglichkeit der scharfen Fokussierung der Forschungsfragen u.a. im Hinblick auf die Beziehung zu anderen Organisationsfunktionen, zu den verschiedenen Umweltsystemen und zur Evaluationsforschung [...]“ (Signitzer 2004, 148)

Ich möchte mit meiner Studie einen möglichen Zusammenhang zwischen der Organisationsqualität und der Mitarbeiterzufriedenheit und die Rolle, die die interne Unternehmenskommunikation dabei spielt, untersuchen. Daher sehe ich die organisationstheoretische Sichtweise der Public Relations als theoretische Untermauerung passender an als die gesellschaftstheoretische Sichtweise.

1.2.3. Interne Public Relations

„Interne PR zielt auf die Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter den Mitgliedern einer Organisation, auf eine zunehmende Identifikation mit den Organisationszielen und damit auf die Erhöhung der Motivation, sich für die Ziele der Organisation einzusetzen.“ (Kunczik 2002, 327)

Interne Public Relations wird als Teil der Unternehmenskommunikation gesehen und ist eng mit den Theorien der Führung verwandt- diesen beiden Aspekten widme ich mich im zweiten bzw. dritten Kapitel dieser Arbeit.

Als Grundlage für die Entstehung der internen Public Relations wird unter anderem die „Human Relations“ – Bewegung gesehen. Als Begründer dieser Bewegung wird Elton Mayo mit seiner Studie in den Hawthorne-Werken von 1927 bis 1932 angesehen. Die Bewegung galt als Reaktion auf den zu dieser Zeit weit verbreiteten Taylorismus (vgl. Kunczik 2002, 327 ff.). Frederick Winslow Taylor, der Begründer der wissenschaftlichen Betriebsführung, „wollte durch die Zerlegung menschlicher Arbeit in Bewegungselemente und deren Rekonstruktion nach dem Prinzip der höchsten Effektivität die Leistungsfähigkeit der Organisation maximieren.“ (Kunczik 2002, 329) Der Mensch wurde somit als homo oeconomicus gesehen, der möglichst wenig arbeiten,

aber möglichst viel dabei verdienen will und dadurch seine Motivation schöpft. Diese Hypothese galt es für Mayo zu widerlegen (vgl. Kunczik 2002, 328 f.).

„Mayo u.a. stellten heraus, daß andere Faktoren für die Produktivität der Arbeitnehmer eine größere Bedeutung besitzen, insbesondere die Zufriedenheit. [...] Hauptziel der Human Relations war die Schaffung einer angenehmen Arbeitsatmosphäre. In einer Fabrik voller glücklicher Menschen würde – so meinte man- die Leistung der Arbeitnehmer gesteigert, denn sie fühlten sich als Teil der Organisation und wären deshalb stolz auf ihren Arbeitsbeitrag.“ (Kunczik 2002, 330)

Dennoch wurde bei den Hawthorne-Studien nicht bewiesen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsproduktivität gibt. Kritiker meinen, dass beide Bewegungen, sowohl der Taylorismus als auch die Human Relations-Bewegung, den Menschen als manipulierbar ansehen- entweder durch Geld oder durch gute Beziehungen. Die Unternehmensziele Macht, Prestige und Profit sind auch durch die Ergebnisse der Hawthorne-Studien die gleichen geblieben (vgl. ebenda).

Weitere Aspekte der internen Public Relations und Unternehmenskommunikation möchte ich hier nicht anführen, da sie in Kapitel zwei ausführlich behandelt werden. Zunächst möchte ich noch eine kurze Übersicht über den Aufbau von PR-Agenturen, das Berufsbild „PR-Berater“ und die Qualitätssicherung in dieser Branche geben, da meine Studie unter Mitarbeitern österreichischer PR-Agenturen durchgeführt wurde.

1.3. Die PR-Agentur

Ebenso wie für den Begriff der Public Relations gibt es auch für den Begriff PR-Agentur keine allgemein gültige Definition.

Der Begriff *Agentur* hat seinen Ursprung in der französischen bzw. italienischen Sprache. Als *agent* (frz.) bzw. *agente* (it.) wurden im 16. und 17. Jahrhundert politische Geschäftsträger, Handelsvertreter und Geschäftsvermittler bezeichnet. Im 19. Jahrhundert entstand daraus der Begriff *Agentur*, mit dem ein Vermittlungsbüro bezeichnet wurde. Da es in der PR neben der Beratung und Entwicklung von Kommunikationskonzepten auch um die Vermittlung von Botschaften, Themen und Meinungen geht, ist es nahe liegend, dass eine Einrichtung, die sich mit diesen Kernkompetenzen beschäftigt, als *Agentur* bezeichnet wird (vgl. Hanstein 2002, 61).

„PR-Agenturen übernehmen eine Mittlerfunktion zwischen dem Unternehmen des Auftraggebers und seinen verschiedenen Zielgruppen. Sie planen, organisieren und realisieren den Einsatz von adäquaten Instrumenten, je nach Aufgabenstellung des Kunden, nach Zielgruppen und dem zur Verfügung stehenden Budget.“ (ebenda)

Es gibt allerdings Problematiken bei der Definition von PR-Agenturen hinsichtlich der Abgrenzung zu anderen Kommunikationsanbietern, wie zum Beispiel Werbeagenturen, und der Größe einer Agentur. Gerade in der PR-Branche gibt es viele „Agenturen“ in Form eines Einzelberaters (vgl. ebenda). Um hier Missverständnissen vorzubeugen, hat Nöthe die Begriffsmerkmale einer PR-Agentur zu einer umfangreichen Arbeitsdefinition zusammengefasst:

„Public-Relations-Agenturen sind erwerbswirtschaftlich orientierte Dienstleistungsunternehmen, die im Auftrag anderer Unternehmen, Institutionen, gesellschaftlicher Gruppen und Einzelpersonen Funktionen im Bereich Public Relations übernehmen. Mit einer Mindestbelegschaft von fünf festangestellten Mitarbeitern (sowie eventuell projektbezogenen tätigen freien Mitarbeitern) verwalten PR-Agenturen treuhänderisch Etats zu Lösung kommunikativer Aufgaben und erzielen durch diese Tätigkeit vollständig oder hauptsächlich ihre Erlöse.“ (Nöthe 1994, 66)

Eine PR-Agentur ist somit eine organisatorisch eigenständige Einheit, deren Tätigkeit gegen Bezahlung mit einer Gewinnerzielungsabsicht erfolgt (vgl. ebenda).

Innerhalb der Agentur-Branche kann man zwischen Full-Service-Agenturen und Spezialagenturen unterscheiden. Full-Service-Agenturen bieten, wie der Name schon sagt, das volle Programm. „Konkret: sie sind sowohl fähig (Know-How) als auch in der Lage (Kapazität)- von der Analyse über die Konzeption, die Planung und Durchführung bis zur Erfolgskontrolle- alle PR-Leistungen anzubieten.“ (Hanstein 2002, 32)

Spezialagenturen sind entweder auf spezielle PR-Gebiete oder auf einen bestimmten Tätigkeitsbereich ausgerichtet und betreuen so eher Kunden derselben Branche. Jede dieser Agenturformen hat natürlich ihre Vor- und Nachteile. Deswegen sollte man die Auswahl der Agentur immer hinsichtlich der Projektanforderungen, die zu erfüllen sind, auswählen (vgl. Längle 2005, 5 f.).

Zusammenfassend möchte ich noch die wichtigsten oben genannten Merkmale einer PR-Agentur hervorheben:

- erwerbswirtschaftliche Orientierung
- eigenständige Organisationseinheit
- Dienstleistungsunternehmen
- Mittlerfunktion zwischen Auftraggeber und (Teil-) Öffentlichkeit
- Treuhänderfunktion
- Kernkompetenz: Lösung kommunikativer Aufgaben

1.3.1. Leistungen von PR-Agenturen

Hanstein definiert ein detailliertes Leistungsspektrum von PR-Agenturen:

1. *Presse- und Medienarbeit, Publikationen und Informationsmittel, redaktionelle Arbeiten und Ghostwriting*: Das sind die Basisleistungen einer PR-Agentur und werden auch immer, unabhängig von der Größe und der Spezialisierung der Agentur, abgedeckt.

2. *Veranstaltungen und Events, Messen und Ausstellungen*: Diese Leistungen werden oft von Agenturen organisiert bzw. umgesetzt, es gibt aber viele Agenturen, sogenannte Event-Agenturen, die sich auf diese Bereiche spezialisiert haben.

3. *Interne Kommunikation*: Hier geht es um die Mitarbeiterinformation und –struktur der Kunden, insbesondere um Human Relations, Personalberatung, Medientrainings und Mitarbeiterschulungen. Dadurch erfolgt oft eine Überschneidung mit den Leistungen von Unternehmensberatungen.

4. *Research, Marktforschung, Monitoring, Ergebniskontrolle*: Es gibt durchaus Agenturen, die diese Leistungen inhouse betreiben, allerdings werden diese Daten doch meistens von Fremdfirmen zugeliefert.

5. *Public Affairs* und *Personality PR*: Bei Public Affairs geht es um Themen und Trends, die für politische und gesellschaftliche Prozesse der Meinungsbildung wichtig sind. Bei Personality PR steht die Positionierung von Persönlichkeiten der Öffentlichkeit und Imagearbeit im Vordergrund. Beide Bereiche werden meistens von darauf spezialisierten Agenturen abgedeckt.

6. *Finanz-PR, Health Care, Online-Beratung, IT-Beratung etc.*: Hier handelt es sich um Spezialgebiete. Es wird kaum eine Agentur geben, die auf alle diese Bereiche spezialisiert ist.

7. *Promotionsaktivitäten, Product Placement, Sponsoring*: Diese Bereiche werden auch meistens von Spezialagenturen übernommen.

8. *Produktion*: Jede PR-Agentur bietet die Leistungsbereiche Print, Grafik und audiovisuelle Medien mit an, allerdings werden meistens Fremdfirmen mit der Durchführung beauftragt.

9. *Corporate Communications, Corporate-Identity-Beratung etc.*: Auch hier kommt es oftmals zu Überschneidungen mit dem Leistungsbereich von Unternehmensberatungen, da in diesem Feld ein umfassendes betriebswirtschaftliches und organisationstheoretisches Know-How nicht fehlen darf.

Aufgrund dieser sehr breiten Leistungspalette ist es selbstverständlich, dass eine PR-Agentur nicht alle diese Leistungen in erstklassiger Qualität anbieten kann. Vielmehr beschränken sich die meisten PR-Agenturen auf die Kombination einiger der oben genannten Leistungen (vgl. Hanstein 2002, 64 ff.).

Diese beiden Auflistungen über das Leistungsspektrum von PR-Agenturen sind sehr übersichtlich, allerdings auch allgemein. Um einen Blick ins Detail zu gewähren, möchte ich hier nun die Definition der Kernaufgaben von Public Relations laut Homepage des PRVA (Public Relations Verband Austria) anführen:

- *Analyse, Strategie, Konzeption*: Situations- und Meinungsanalysen, Definition von Zielen, Entwicklung von Strategien und Konzeptionen zur Zielerreichung.
- *Kontakt, Beratung, Verhandlung*: Dialog mit Vorgesetzten/ Kunden, Verhandlungen mit Dienstleistern, Gespräche und Diskussionen mit Vertretern gesellschaftlich relevanter Gruppen.
- *Text und kreative Gestaltung*: Aufbereitung und Gestaltung von Informationen, Broschüren oder Internet-Seiten
- *Implementierung*: Entscheidungen treffen, Maßnahmen planen, Kosten kalkulieren, Zeitpläne erstellen
- *Operative Umsetzung*: Durchführung von Veranstaltungen und Projekten jeglicher Art, aktive Pressearbeit, Versand von Mailings.
- *Nacharbeit, Evaluation*: Kontrolle des Erfolgs der Maßnahmen, Analyse von Effektivität und Effizienz, Durchführung von Korrekturen (vgl. Homepage des PRVA, Berufsbild PR).

An dieser Stelle möchte ich nun die verschiedenen Berufsbilder in PR-Agenturen anführen, da ja ausschließlich Mitarbeiter von PR-Agenturen die Probanden für meine Untersuchung waren.

1.4. Berufsbilder in PR-Agenturen

Ähnlich wie beim Versuch einer präzisen Definition von Public Relations, gibt es keine eindeutige Bezeichnung des Berufs „PR-Berater“.

„[...] der bis heute völlig offene Berufszugang ohne systematische Ausbildungs-, Qualifikations- oder Hierarchiestruktur sowie Probleme bei der breiten Durchsetzung eines klar umrissenen Berufsbildes oder das völlige Fehlen einer standespolitisch anerkannten Berufsbezeichnung erschweren Definitionsbemühungen natürlich zusätzlich.“ (Fröhlich 2008, 97)

In der Branche wird zwischen PR-Tätigkeiten in organisationsinternen Dienstleistungsabteilungen und Tätigkeiten im externen Dienstleistungsmarkt, also in Agenturen, unterschieden. Die Bezeichnung von Menschen, die in der Public Relations tätig sind, reichen über „PR-Berater/-in“, „PR-Praktiker/-in“, „PR-Referent/-in“, „PR-Assistent/-in“ bis hin zu „Öffentlichkeitsarbeiter/-in“ oder „Pressesprecher/-in“. Es gibt keine einheitliche Berufsbezeichnung, auch nicht hinsichtlich der spezifischen Tätigkeiten. Des Weiteren erschweren Überschneidungen mit Tätigkeiten des Journalismus oder der Werbung noch mehr eine einheitliche Bezeichnung (vgl. Fröhlich 2008, 432 f.)

„Der PR-Berater ist Freiberufler oder Mitglied einer PR-Agentur bzw. Mitglied in einem vergleichbaren Dienstleistungsunternehmen. Häufig wird er immer noch auf den kommerziellen Bereich reduziert und dabei als Mischung aus Journalist, Graphiker, Werbekaufmann und Ghostwriter umschrieben, als ‚Alleskönner‘ oder als ‚Eierlegendewollmilchsau‘.“ (Faulstich 2000, 157)

Dennoch gibt es einige Aufzeichnungen über Qualifikationsanforderungen an Menschen, die in der PR tätig sind. Diese möchte ich nun anführen.

1.4.1. Qualifikationsanforderungen

Ein praxisnahes Anforderungsprofil stammt von Bogner (vgl. Bogner 2000, 79 f.):

- analytische Fähigkeiten
- Organisationstalent
- konzeptive Fähigkeiten
- hohes Kreativitätspotential
- Fähigkeit zu vernetztem und ganzheitlichem Denken
- kritisches Urteilsvermögen
- gutes Gedächtnis
- Grundkenntnisse aus den Gebieten Staat und Recht, Volks- und Betriebswirtschaft, Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik, Soziologie und Kommunikationstheorie
- Fachkenntnisse auf dem Bereich in dem PR betrieben werden soll
- gute Allgemeinbildung
- gute Kenntnisse der Medienlandschaft
- journalistische Fähigkeiten
- technische Kenntnisse (EDV, Drucktechnik, Grafik, Produktion von Kommunikationsinstrumenten)
- gute Kontakte (in verschiedensten Bereichen)
- Fremdsprachenkenntnisse
- Kontaktfreudigkeit
- Fingerspitzengefühl, Diplomatie, Einfühlungsvermögen
- Durchsetzungsfähigkeit
- Repräsentationsfähigkeit, angenehmes Äußeres, gutes Auftreten
- Führungsqualitäten (wegen Teamarbeit)
- offenes Gedankengerüst
- moralische und ethische Grundsätze
- Menschenkenntnis
- Konsequenz, Beharrlichkeit
- gewisse Frustrationstoleranz
- Verschwiegenheit und Diskretion
- Entscheidungsbereitschaft

- Mut zu verantwortlichem Handeln
- Mischung aus Selbstbewusstsein und Servicebereitschaft
- Kostenbewusstsein

Ein PR-Verantwortlicher muss demzufolge eine gute Allgemeinbildung, gute Kenntnisse der Medienlandschaft, eine hohe (fremd-)sprachliche Kompetenz, Fachkenntnisse im Bereich des Auftraggebers, Kreativität und journalistische Fähigkeiten besitzen. Des Weiteren sind organisatorische, soziale und kommunikative Kompetenz, Diplomatie, Verantwortungsbewusstsein und Entscheidungsbereitschaft für diesen Beruf unabdingbar.

„Dieses Idealbild wird wohl nur in den seltensten Fällen von einer Person erfüllt werden können, aber je näher der PR-Fachmann/die PR-Fachfrau diesem Anforderungsprofil kommt, desto erfolgreicher wird er/sie seinen/ihren Beruf ausüben.“ (Bogner 2000, 80)

1.4.2. Stellen in PR-Agenturen

Wie in jedem Unternehmen, gibt es auch in PR-Agenturen bestimmte Stellenhierarchien, die je nach Tätigkeit oder Funktionsbereich unterschiedlich sind. Die Hierarchie kann in jeder Agentur unterschiedlich sein und ist abhängig von dem dort angewandten Organisationskonzept.

Es gibt auch keine für alle Agenturen gleich festgelegten Tätigkeitsbereiche und viele PR-Agenturen benutzen eigene interne Begriffe für ihre Stellen. Je nach Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten gibt es auch unterschiedliche hierarchische Abstufungen. Es lässt sich allerdings eine grundsätzliche „idealtypische“ Rangordnung ausmachen, die in vielen PR-Agenturen, wenn auch in abgewandelter Form, wieder zu erkennen ist (vgl. Hanstein 2002, 73).

1. *Trainee, Volontär, Auszubildender*: Menschen, die diese Stellen in PR-Agenturen innehaben, stehen am Anfang ihrer Karriere und haben durchaus unterschiedliche Ausbildungen absolviert. Meistens handelt es sich hierbei um eine ein- bis zweijährige Ausbildung. Sie haben meistens wenig bis gar keinen direkten Kundenkontakt und arbeiten größtenteils für interne Beratergruppen.

2. *Assistant*: Diese Mitarbeiter werden oft als „rechte Hände der Geschäftsleitung“ bezeichnet und befinden sich auf der hierarchischen Ebene zwischen Trainees und Junior Beratern. Ihr Tätigkeitsbereich ist sehr breit gefächert und je nach Agentur unterschiedlich.

3. *Junior Berater, Account Executive*: Diese Mitarbeiter haben meistens eine zweijährige Berufserfahrung in einer PR-Agentur und setzen eigenständig Teilbereiche, Projekte und Konzeptentwicklungen innerhalb ihres Teams um.

4. *Berater, Account Manager*: Diese Mitarbeiter arbeiten durchschnittlich seit zwei bis vier Jahren in einer PR-Agentur und betreuen mehrere Kunden zugleich. Die Berater haben den engsten Kundenkontakt und koordinieren die internen Arbeitsprozesse. Zudem obliegt ihnen die Budgetverantwortung, Konzepterstellung und Maßnahmendurchführung. Oftmals übernehmen sie dadurch auch schon erste Führungsaufgaben.

5. *Senior Berater, Group Head, Account Director*: Senior Berater haben die Führung des Teams inne und tragen somit die Budget- und Personalverantwortung. Neben der Konzepterstellung sind sie oftmals an der New Business-Entwicklung beteiligt. Sie haben durchschnittlich vier bis sechs Jahre Berufserfahrung mit verschiedensten Auftraggebern und mehreren Disziplinen der PR.

6. *Partner, Geschäftsführer, Managing Director*: Der Geschäftsführer ist entweder der Inhaber der PR-Agentur oder Teil einer mehrköpfigen Geschäftsleitung, wie es in der PR-Branche am üblichsten ist. Er ist somit für die „Agenturgeschicke“, also die Gewinnentwicklung, die Kundengewinnung und die Führung der Mitarbeiter verantwortlich. Oft möchten die Kunden auch direkt von der Geschäftsleitung beraten werden (vgl. Hanstein 2002, 73 ff.).

Aus diesen verschiedenen Stellenbeschreibungen wird dann ein Team gebildet, das auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist. In diesem Team befinden sich meistens auch diejenigen Mitarbeiter, die schon während des Wettbewerbs (Pitch) Kontakt mit dem Kunden hatten. Schließlich werden dann noch Mitarbeiter hinzugezogen, die über ein spezielles Know-How oder die nötige Zeit verfügen (vgl. Hanstein 2002, 76 f.).

„Für eine PR-Agentur sind die Mitarbeiter der bestimmende „Produktionsfaktor“, da durch sie die Dienstleistung erbracht wird. Sie sind das vielzitierte Kapital einer Agentur, die durch die Qualität und die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter geprägt wird.“ (Hanstein 2002, 80)

Ein weit verbreitetes Phänomen in der PR-Branche- auch international gesehen- ist die zunehmende Feminisierung. Die Gründe hierfür möchte ich an dieser Stelle noch erwähnen, da einige dieser unabhängigen demographischen und organisationalen Faktoren Teil einer meiner Forschungsfragen sind.

1.4.3. Der hohe Frauenanteil in der PR-Branche

„[...] Es wird immer wieder vom PR-Experten, PR-Fachmann, PR-Spezialisten gesprochen, obwohl im gleichen Atemzug von PR-Expertin, PR-Fachfrau und PR-Spezialistin zu reden wäre. Das sogenannte schwache Geschlecht ist im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit äußerst erfolgreich und zahlreich vertreten. Frauen sind auf dem Feld der Public Relations nämlich oft die bessere Alternative.“ (Bogner 2000, 79)

Bereits in den 70er Jahren machte sich dieser Trend in den USA anhand der Einschreibungszahlen an den Universitäten- in den Fächern „Public Relations“, „Business Communication“ und „Organizational Communication“ waren viermal so viele Frauen wie Männer inskribiert- deutlich. Dieser sogenannte „gender switch“ schwappte vor zehn Jahren schließlich nach Deutschland und somit auch nach Österreich über. Zwischen dem Berufswunsch junger Frauen und einer dementsprechenden Ausbildung und der anschließend tatsächlichen Tätigkeit in der PR-Branche klafft allerdings noch immer eine große Lücke (vgl. Fröhlich 2008, 440).

Warum hegen so viele Frauen den Wunsch, in der PR-Branche zu arbeiten?

Es „[...] wird behauptet, dass „Kommunikation“ eine spezifische, sozialisations- und/oder biologisch bedingte Stärke von Frauen ist, die sie für PR als besonders geeignet, um nicht zu sagen als besonders „qualifiziert“ erscheinen lässt.“ (Fröhlich 2008, 440)

Dieses kooperative und kommunikative Verhalten wird allerdings von vielen Menschen als Verhaltensweise gesehen, die aus einer niedrigeren Statusposition resultiert.

„Danach wäre von Frauen, als die Gruppe mit dem niedrigeren sozialen Status, deshalb größere soziale Sensibilität zu erwarten, weil dies für Menschen mit niedrigerem Status für ihr Überleben und ihr Auskommen in der Gesellschaft wichtiger ist als für Menschen mit hohem Status.“ (Alfermann 1996, 139)

Die Führungsetagen in der PR-Branche sind leider immer noch fast ausschließlich mit Männern besetzt.

„In der Konkurrenz mit Männern um Aufstieg und Karriere können die vermeintlich besonderen psychologischen Qualifikationen von Frauen aber zu einem Nachteil umkodiert werden. Dann wird der weibliche Kommunikationsstil mit mangelnder Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit oder schwach ausgebildeten Führungsqualitäten gleichgesetzt.“ (Fröhlich 2008, 441)

1.5. Qualitätssicherung in PR-Agenturen

In der PR-Branche gibt es ebenso wie in vielen anderen Sparten Systeme zur Qualitätssicherung und Qualitätszertifizierung. In Österreich ist die Zertifizierung nach dem Consultancy Management Standard II (CMS II) am gängigsten, dessen Zertifizierungskriterien Grundlage für meine Untersuchung sind. Zunächst möchte ich aber noch einen allgemeinen Einblick in das Kapitel Qualitätsmanagement geben.

1.5.1. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

Das Wort *Qualität* leitet sich von zwei lateinischen Worten ab: *Qualis* heißt übersetzt Beschaffenheit, *Qualitas* heißt Verhältnis zu den Dingen. *Qualis* fragt somit nach der Art und Beschaffenheit, *Qualitas* nach der Eigenschaftlichkeit und dem Verhältnis zu anderen Dingen und Prozessen (vgl. Zollondz 2006, 9). In der internationalen Norm DIN EN ISO 9000:2000 wird der Qualitätsbegriff folgendermaßen definiert [ISO 00]: „Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produktes, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“ (Kamiske/ Brauer 2008, 176)

Beim Qualitätsmanagement geht es grob gesagt darum, die Qualität einer Einheit zu verbessern. In der Norm DIN EN ISO 9000:2000 wird der Begriff Qualitätsmanagement folgendermaßen definiert [ISO 00]: Es handelt sich um...

„[...]aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität. Anmerkung 1: Leitung und Lenkung bezüglich Qualität umfassen üblicherweise die Festlegung der Qualitätspolitik und von Qualitätszielen, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung.“ (Kamiske/ Brauer 2008, 216)

Der Umfang und die Inhalte eines solchen Qualitätsmanagementsystems werden meistens in einem Qualitätsmanagementhandbuch niedergeschrieben (vgl. ebenda). So gibt es auch für die CMS II-Zertifizierung von PR-Agenturen ein Handbuch.

In der DIN EN ISO 9000:2000 wird ein Qualitätsmanagementsystem folgendermaßen verstanden [ISO 00]: „System für die Festlegung der Qualitätspolitik und von Qualitätszielen sowie zum Erreichen der Ziele.“ (Kamiske/ Brauer 2008, 219)

Hierbei sollen das ganze Unternehmen und sein Umfeld miteinbezogen werden. Es kommt zu einem System vernetzter Regelkreise, das alle betrieblichen Ebenen durchläuft und auf diesen Ebenen die Ziele, Strukturen, Verantwortlichkeiten, Verfahren und Prozesse und die für die Durchführung geeigneten Mittel festlegt. Der Aufbau und der Umfang dieses Managementsystems hängen von den Zielsetzungen des Unternehmens ab (vgl. ebenda).

Um schließlich die Funktionstüchtigkeit dieses implementierten Qualitätssicherungssystems sicherzustellen, ist eine Zertifizierung notwendig. Eine Zertifizierung wird im Allgemeinen als...

„Offizielle, schriftliche Feststellung durch einen unparteiischen Dritten, daß ein bestimmtes Objekt bestimmte von einer unabhängigen Stelle festgelegte Forderungen erfüllt (certification of conformity). Das schriftliche Dokument, das diese Tatsache festhält, wird *Zertifikat* genannt.“ (Zollondz 2006, 346)

Es geht hier also um einen Nachweis der Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagementsystems, das vom Unternehmen festgesetzt wurde. Ein externes Systemaudit, welches von einem neutralen Dritten durchgeführt wird, erbringt diesen Nachweis (vgl. Kamiske/ Brauer 2008, 397). Das Systemaudit wird anhand eines Auditfragenkataloges, der sich an der Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000 orientiert, durchgeführt. Es wird entweder durch den Kunden selbst oder durch eine neutrale Zertifizierungsstelle durchgeführt. Bei einer Erfüllung der Forderungen wird schließlich ein Zertifikat vergeben (vgl. Kamiske/ Brauer 2008, 8).

Wie die Qualitätszertifizierung in PR-Agenturen durchgeführt wird, möchte ich nun im nächsten Kapitel beschreiben.

1.5.2. Der „Consultancy Management Standard (CMS) II“

Der „Consultancy Management Standard“, abgekürzt CMS, wurde 1997 von der „Public Relations Consultants Association“ (PRCA) in Großbritannien als erstes Qualitätssicherungssystem für Public Relations entwickelt. Es werden Elemente der ISO 9000-Normen und der „Investors in People“-Normen, deren Kriterien auf PR ausgerichtet sind, kombiniert. Um sich durch CMS zertifizieren lassen zu können, muss man Mitglied bei der International Communications Consultancy Organisation (ICCO), einem internationalen PR-Dachverband, sein. Der CMS-Standard ist mittlerweile international anerkannt und gilt als wichtiger Qualitätshinweis (vgl. Homepage der ICCO, CMS).

Der Standard wird immer den aktuellen Marktbedingungen angepasst und weiterentwickelt. Daher wird heute der „Consultancy Management Standard II“ angewandt (vgl. Vötter 2006, 100). Die Zertifizierung wird durch den internationalen Riskmanager DNV durchgeführt und muss alle zwei Jahre erneuert werden (vgl. PR Quality Austria 2009, 1).

„Die Zertifizierung nach dem Consultancy Management Standard II (CMS) unterzieht die Arbeit einer PR-Agentur einer nachvollziehbaren, neutralen Qualitätskontrolle. Durch die CMS-Zertifizierung garantiert eine Agentur ihren (potenziellen) Kunden die Einhaltung höchster fachlicher, wirtschaftlicher und ethischer Standards. Für Auftraggeber bietet das CMS-Zertifikat eine zusätzliche Orientierungshilfe bei der Auswahl der PR-Agentur.“ (ebenda)

In Österreich ist eine Zertifizierung nach CMS II nur nach einem Antrag an die PR Quality Austria (PRQA), welche sich aus den bereits zertifizierten Agenturen zusammensetzt, möglich. Durch die Zertifizierung wird auch eine Mitgliedschaft in der PR Quality Austria erworben (vgl. ebenda). Zum jetzigen Zeitpunkt sind 15 PR-Agenturen nach CMS II qualitätszertifiziert und somit auch Mitglied in der PR Quality Austria:

- communication matters Kollmann & Menasse Public Relations GmbH
- comm:unications Agentur für PR, Events & Marketing
- communicative public relations gmbh

- currycom communications GmbH
- Gassner&Hluma Communications
- Grayling Austria GmbH
- hofherr kommunikation GmbH
- ikp PR und Lobbying
- Lang & Tomaschik GmbH
- Menedetter PR GmbH
- PRIMA Public Relations GmbH
- SCHOLDAN & COMPANY
- senft & partner public relations & fund raising GmbH
- SVWP Kommunikationsmanagement GmbH
- The Skills Group GmbH

(vgl. Homepage des PRVA, Zertifizierte Agenturen nach CMS II).

Alle Mitarbeiter dieser Agenturen habe ich auch in meinen Verteiler für die Umfrage, die im empirischen Teil ausführlich behandelt wird, aufgenommen.

Die Zertifizierung durch CMS II erfolgt in einem Audit, das je nach Agenturgröße unterschiedlich lange dauern kann. Es findet in den Räumlichkeiten der Agentur statt. Im Audit wird der Fragenkatalog, der die wesentlichen acht Kriterien für die Zertifizierung enthält, durchlaufen und abschließend ein Prüfungsbericht vom Auditor erstellt. Dieser Bericht und die erreichte Punkteanzahl der Zertifizierung sind streng vertraulich zu behandeln und dürfen von DNV nicht an Dritte weitergegeben werden. Die Kosten für die Zertifizierung variieren ebenfalls je nach Agenturgröße.

Im Mai 2010 wurde eine Studie von der PR Quality Austria veröffentlicht, in der die Schäden durch mangelnde Qualität in der PR untersucht wurden.

„Die Studie zeigt deutlich auf, dass Schäden durch mangelnde Qualität in der Öffentlichkeitsarbeit in Österreich enorm sind. Sie zeigt aber auch, dass Kunden qualitätszertifizierter Agenturen besser beraten werden und Probleme aufgrund von Kommunikations- und Beratungsfehlern, falls überhaupt, weitaus seltener auftreten.“ (vgl. PR Quality Austria 2010, 1)

In einigen Ländern in Europa ist es teilweise sogar gesetzlich geregelt, dass PR-Agenturen, die an öffentlichen Ausschreibungen teilnehmen, durch CMS II zertifiziert sein müssen oder die Zertifizierung zumindest als positives Kriterium für den Pitch-Verlauf bewertet werden. Eine solche Regelung gibt es Österreich noch nicht, wäre aber für die Vermeidung wirtschaftlicher Schäden sehr hilfreich (vgl. ebenda).

Exkurs: Public Relations Verband Austria (PRVA) und PR Quality Austria (PRQA)

1975 wurde der „Public Relations Club Austria“ gegründet, der Vorläufer des heutigen PRVA. Der PRVA ist die Interessenvertretung österreichischer PR-Fachleute, dessen Mitglieder als Angestellte in privaten Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und PR-Agenturen tätig sind (vgl. Bogner 1999, 98).

„Aufgabe des PRVA ist es, das eigene Berufsbild bekanntzumachen, die Interessen des Berufsstandes zu wahrzunehmen, die fachliche Aus- und Weiterbildung von PR-Fachleuten durchzuführen und zu fördern, die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Public Relations zu verstärken und auch Maßnahmen gegen die missbräuchliche Verwendung des Begriffs „Public Relations“ zu setzen.“ (ebenda)

Weitere Anliegen sind die Positionierung des Berufsbildes zu verwandten Berufen in der Kommunikationsbranche und ständige Aufrechterhaltung des Kontakts mit öffentlichen Institutionen, Medien und wissenschaftlichen Einrichtungen. Mitglieder des PRVA vertreten eine offene und saubere PR-Politik, weswegen auch ein klares Ausleseprinzip bezüglich der Mitgliederaufnahme erfolgt, um dem Image eines Gütezeichens für professionelle Public Relations nicht zu schaden (vgl. Bogner 1999, 99). Die Werte, die der PRVA vertritt und seinen Mitgliedern vorgibt, sind: Transparenz, Professionalität, Engagement, Vertrauenswürdigkeit, Verantwortungsbewusstsein und persönliche Betreuung (vgl. Homepage des PRVA, Werte.).

Die PR Quality Austria (früher: pr group austria) ist ein Arbeitskreis des PRVA und setzt sich aus den CMS II-zertifizierten PR-Agenturen zusammen. Es handelt sich somit um eine Vereinigung, die für die Aufnahme neuer Mitglieder die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards, in diesem Fall eine Zertifizierung, voraussetzt. Die Mitglieder werden nach Professionalität und Qualität beurteilt, eine aktive Beteiligung an der Arbeit der Vereinigung wird erwartet (vgl. Bogner 1999, 102).

Beide Vereinigungen, sowohl der PRVA als auch der PRQA haben mich sehr intensiv bei der Konzepterstellung und der Durchführung meiner Untersuchung unterstützt.

1.5.3. Kriterien für die CMS II-Zertifizierung

Für die Zertifizierung durch CMS II gibt es einen Leitfaden, der acht Kriterien enthält, die nach einem Punktesystem unterschiedlich gewichtet werden. Um die Qualitätszertifizierung zu erhalten, muss die Agentur bei jedem Kriterium mindestens 50 Prozent der zu vergebenden Punkte erreichen und in Summe 75 Prozent der Gesamtpunkte (vgl. DNV 2006, 2). Der intensivste Teil der Zertifizierung ist die Vorbereitung auf das Audit, in dieser Phase muss der gesamte Fragenkatalog durchgearbeitet werden.

Die acht Bewertungskriterien weisen folgende Punkteverteilung auf:

1. Führung und Kommunikation: maximal 30 Punkte
2. Unternehmensplanung: maximal 50 Punkte
3. Unternehmensentwicklung: maximal 50 Punkte
4. Finanzsystem: maximal 50 Punkte
5. Durchführung von Projekten und Kampagnen: maximal 60 Punkte
6. Kundenzufriedenheit: maximal 40 Punkte
7. New Business: maximal 40 Punkte
8. Personalmanagement: maximal 60 Punkte

Summe: 380 Punkte (vgl. ebenda).

Der Leitfaden für die CMS II-Zertifizierung ist die Basis für den Teil meines Fragebogens, der sich mit der Einschätzung der Organisationsqualität beschäftigt. Da, wie bereits oben erwähnt, die Ergebnisse der Zertifizierung nicht für Dritte zugänglich sind, musste ich eine „Quasi-Zertifizierung“ durch die befragten Mitarbeiter durchführen. Dieser Fragebogenteil orientiert sich auch vom Wortlaut her sehr stark am Leitfaden, allerdings musste er aus forschungsökonomischen Gründen gekürzt werden. Zudem habe ich bei der Erstellung des Fragebogenteils „Themen der Unternehmenskommunikation“ die Auswahl der kommunizierten Themen bereits an den Leitfaden-Kriterien ausgerichtet, um eine Auswertung zu erleichtern. Zum besseren Verständnis habe ich den kompletten Leitfaden, der öffentlich zugänglich ist, dem Anhang hinzugefügt.

1.5.3.1. Führung und Kommunikation

Im ersten Kriterium sollten PR-Agenturen nachweisen können, dass sie über eine gute Organisation verfügen, die Verantwortlichkeiten auf sämtlichen Hierarchieebenen festgelegt sind und alle Mitarbeiter darüber Bescheid wissen. Im Konkreten kann man das über Organigramme, Managementstrukturdiagramme, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen und Projekt- oder Kundenberichte managen. Die Mitarbeiter sollten außerdem über die Aufteilung der Zuständigkeiten innerhalb des Führungsteams (falls es mehr als eine Person ist) und ihnen zugewiesene Befugnisse Bescheid wissen, um geschäftliche Entscheidungen beeinflussen zu können. Des Weiteren ist es unverzichtbar, dass die Angestellten genau darüber Bescheid wissen, was das Management von ihnen erwartet und was sie leisten müssen- und dass diese Erwartungen ihren Kenntnissen angemessen sind.

Für eine gute Führung der Agentur sollten kurz- und langfristige Risiken in Zusammenhang mit internen oder externen Veränderungen ermittelt und Maßnahmen für deren Auswirkungen getroffen werden. Notfallpläne für die Risikoeindämmung sind somit unabdingbar und sollten folgende Themenbereiche umfassen: Geschäftsfähigkeit, Auswirkungen auf die Führungsstruktur, Auswirkungen auf die Betroffenen. Ebenfalls wichtig ist eine Risikoanalyse in Bezug auf die Änderungen, die sich nachhaltig auf die Organisation auswirken könnten.

Falls die Agentur externe Partner (Stakeholder) hat, ist natürlich auch hier eine effektive Kommunikation sicherzustellen. Die Kommunikationspolitik und der Ablauf, welche Themen wann kommuniziert werden, muss alle Befugnisebenen in der Organisation umfassen (vgl. DNV 2006, 3 f.).

1.5.3.2. Unternehmensplanung

Hinsichtlich des zweiten Kriteriums muss die Agentur nachweisen, dass sie über einen Geschäftsplan, der lang- und kurzfristige Ziele der Organisation beinhaltet, verfügt. Dieser Plan sollte jährlich unter Einbeziehung von Markt- und Potenzialprognosen erstellt werden. Der Geschäftsplan behandelt meistens folgende Punkte: Markttrends, finanzielle Situation, Marktchancen, finanzielle Ziele, Unternehmensziele, Verbesserungsprojekte und Ressourcenbedarf. Des Weiteren sollten die Ziele nach dem SMART Prinzip, also spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich definiert

sein. Eine Kommunikation des kompletten Plans an die gesamte Belegschaft ist nicht angemessen, es sollten aber alle Mitarbeiter von den wichtigsten Zielen in Kenntnis gesetzt sein.

Die Leistungen der PR-Agentur sollten regelmäßig anhand der Ziele im Geschäftsplan überprüft und verglichen werden. Bei Abweichungen müssen Abhilfemaßnahmen ergriffen oder die Ziele angepasst werden. Diese Management Reviews sollten abhängig von der Dauer des Geschäftsplans (kurz- oder langfristig) sein und ausreichend oft stattfinden. Auch bei einer möglichen Abänderung des Plans durch externe oder interne Einflüsse muss ein Management Review abgehalten werden. Protokolle über diese Treffen sollen einen kontinuierlichen Prozess beweisen und die Reviews dokumentieren (vgl. DNV 2006, 5 f.).

1.5.3.3. Unternehmensentwicklung

Um nach CMS II zertifiziert zu werden, muss die PR-Agentur ein Programm für die Unternehmensentwicklung erstellen, um die langfristigen Ziele auch erreichen zu können. Dazu müssen die Vision und Werte der Agentur in einem zentralen Leitbild zusammengefasst werden, das im besten Fall unter Einbeziehung der Mitarbeiter ausgearbeitet wird. Das Leitbild sollte den Geschäftszweck und die langfristigen Ziele der Organisation enthalten und auf den Geschäftsplan abgestimmt sein. Diese schriftlich festgehaltene Vision gilt als wichtiger Indikator für die Markenpositionierung einer Agentur und kann auf die Kundenzufriedenheit, das Personalmanagement, die Performance und die Leistungsqualität Bezug nehmen.

Die Mitarbeiter sollten sich auf sämtlichen Hierarchieebenen an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligen, wobei sie aber auch vom Management in die Maßnahmen miteinbezogen werden müssen. Vorgeschlagen werden Aktivitäten, die das Engagement und das Verantwortungsbewusstsein fördern, z.B.: Wettbewerbe, Anerkennungsprogramme, „Best practice“-Workshops, etc.

Ein weiteres wichtiges Mittel für die Weiterentwicklung ist Benchmarking, das als Vergleich von Agenturen und deren Leistungen verstanden wird. Um festzulegen, WAS verglichen werden soll, hat man drei Möglichkeiten: Leistungsniveau, Prozesse oder Strategien der eigenen Agentur mit anderen Agenturen vergleichen. Ebenfalls gibt es drei Möglichkeiten, MIT WEM man sich vergleichen kann: intern (mit Gruppen

innerhalb der Agentur), im Wettbewerb (mit der Konkurrenz) oder allgemein (mit Unternehmen anderer Branchen).

Für neue, größere Weiterentwicklungsprozesse- z.B. große Investitionen, Erschließung neuer Märkte, Einführung neuer Dienstleistungen- sollte es ein Projektssystem geben, das mit dem Geschäftsplan übereinstimmt. Des Weiteren sollte ein System für die Sammlung, Auswertung und den Einsatz von wichtigen Informationen eingerichtet sein, um eine Kommunikation dieser Informationen in der gesamten Agentur sicherzustellen. Diese Informationen können Aktivitäten zur Weiterentwicklung, Inhalte des Geschäftsplans, Buchhaltungsdetails, Überprüfung von der Leistung, Projekten und der Kundenzufriedenheit und Fragen des Personalmanagements sein. Eine Dokumentation der Treffen, in denen die Informationen an die Mitarbeiter weitergegeben werden, ist unverzichtbar, um eine angemessene Informationsqualität und -zeit sicherzustellen (vgl. DNV 2006, 7 ff.).

1.5.3.4. Finanzsystem

Bei Kriterium Nummer vier sollte die PR-Agentur nachweisen können, dass sie über wirksame Kontrollmechanismen für das Finanzmanagement verfügt. Erforderlich dafür sind eine Buchführung, die Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Schlüsselzahlen, Indikatoren und Berichte und Analysen zur Finanzsituation umfasst. Ein System zur Kontrolle von Außenständen, Bewertungen der Bonität und Schuldnerlisten ist ebenfalls wichtig. Preisverhandlungen, Zeitaufzeichnungen und Abrechnungen sollten ebenfalls dokumentiert werden und somit kontrollierbar sein. Finanzberichterstattung in Form von geprüften Konten, Dokumentation über Finanzleistungen, Besteuerung und Pensionsfonds sowie Systeme zur Kapitallenkung (Cashflow-Kontrollen, Investitionsentscheidungen, Eigenkapitalmanagement, Währungskontrolle) sind außerdem für eine Zertifizierung erforderlich (vgl. DNV 2006, 10 f.). Dieses Kriterium wird nicht in meine Umfrage miteinbezogen, da es meiner Meinung nach eher das Management und die Buchhaltung betrifft und somit eher schwer ein Konnex zur Mitarbeiterzufriedenheit hergestellt werden kann.

1.5.3.5. Durchführung von Projekten und Kampagnen

Hier handelt es sich um eines der wichtigsten Tätigkeitsbereiche von PR-Agenturen, deswegen ist dieses Kriterium besonders detailliert angeführt. Die Agentur muss somit ein wirksames System für die Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten nachweisen können. Als erstes sollten die Kundenanforderungen möglichst genau erfasst werden. Unter Kundenanforderungen versteht man Zielsetzungen, Erwartungen, Bedürfnisse, Ergebnisse und Input der Kunden sowie Erfolgsfaktoren, Leistungsindikatoren, Meilensteine und Genehmigungsprozesse. Bei der Planung müssen die Durchführung von Voruntersuchungen, Planungsprozesse, Zuweisungen von Ressourcen (Zeit, Personal, finanzielle Ressourcen), Sicherstellung der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter und Kommunikationsprozesse systematisch erfasst werden.

Der Informationsfluss und Zugang zu wichtigen Daten sollte durch elektronische und manuelle Ablage, Handhabungssysteme, Sicherung der Daten, Abfragesysteme und angemessene Entsorgung von geheimen Daten sichergestellt sein.

Falls mit Lieferanten gearbeitet wird, sollten diese einen Auswahl-, Genehmigungs- und Überwachungsprozess durchlaufen, um eine gleichmäßige Serviceleistung garantieren zu können. Ein Nachweis über den Aufbau einer Partnerschaft mit bevorzugten und bereits bewährten Lieferanten ist von Vorteil.

Eine Überwachung des Projektverlaufs seitens des Managements ist ebenfalls unverzichtbar, um eine Erfüllung der Kundenanforderungen sicherzustellen und gegebenenfalls bei Versäumnissen Maßnahmen ergreifen zu können. Dazu kann die Agentur eine geeignete Form der Evaluierung des Projekts festlegen, um die Ursachen für Versäumnisse festzustellen und eine Systemverbesserung vornehmen zu können. Für dieses Projekt-Monitoring sind Statusberichte und Protokolle von internen Treffen und Meetings mit dem Kunden erforderlich.

Schließlich sollte die PR-Agentur noch regelmäßig die Durchführung von Projekten agenturweit überprüfen, um einen Einblick in das Projekt-Management, Trendermittlung, Verbesserungsmaßnahmen und besonders gute bzw. schlechte Leistungen zu bekommen (vgl. DNV 2006, 12 ff.).

1.5.3.6. Kundenzufriedenheit

Eine CMS II-zertifizierte PR-Agentur sollte die Zufriedenheit ihrer Kunden kontinuierlich messen und dafür ein wirksames System besitzen. Die Messung der Kundenzufriedenheit kann einen beträchtlichen Beitrag zur Verbesserung des Services der Agentur bedeuten. Je nach Größe und Anzahl der Kunden kann das System variieren, sollte aber folgende Aspekte umfassen: Treffen zu Prüfzwecken, informelle Treffen (Mittagessen etc.), formelle regelmäßige Überprüfungen, Fragebögen und Beschwerdesysteme. Die Häufigkeit und Art der Messung und schließlich deren Ergebnisse müssen dokumentiert werden. Es ist wichtig, alle Aspekte der Kundenbetreuung in der Zufriedenheitsmessung miteinzubeziehen, nämlich: Verständnis für die Kundenerwartungen, Erfüllung der Anforderungen, Kommunikation, Marktkenntnis, Kreativität, strategisches Denken, Teamarbeit, Termintreue, Leistungsqualität und Meinung des Kunden zur Gesamtbetreuung. Die Messung sollte im Vergleich zu vorher definierten Zielen erfolgen und Maßnahmen nach sich ziehen. Die Ergebnisse sollten allen Mitarbeitern mitgeteilt und auch dem Kunden zurückgemeldet werden.

Die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen aller Kunden sollten vom Management miteinander verglichen werden. Anschließend kann man so eine Trendanalyse erstellen und kritisch hinterfragen, ob das System die Zufriedenheit wirklich wirksam misst (vgl. DNV 2006, 15 f.).

1.5.3.7. New Business

Um eine optimale New Business-Entwicklung zu gewährleisten, muss eine PR-Agentur über ein wirksames System für den Umgang und die Abwicklung von Neugeschäftsanfragen verfügen. Die New Business-Strategie sollte anhand der im Geschäftsplan definierten Ziele ausgearbeitet werden und Marketingpläne, Verantwortlichkeiten, Analyse von Neugeschäftschancen und Leistungsüberwachung beinhalten.

Die Prozesse der Handhabung und Bearbeitung von New Business-Anfragen, Konzept- und Präsentationserstellung, Abwicklung von Ausschreibungen, Verträgen und Abschlüssen müssen ebenfalls nachgewiesen werden können. Dies schließt ebenso eine Nachverfolgung sämtlicher New Business-Anfragen, eine Analyse und Überprüfung der

gewonnenen und verlorenen Aufträge, Neugeschäftsvermittler (z.B. bei Agenturpartnerschaften), den Aufbau zukünftiger Beziehungen und Datenbankmanagement ein (vgl. DNV 2006, 17).

1.5.3.8. Personalmanagement

Um die Qualifikation der Mitarbeiter in CMS II-zertifizierten PR-Agenturen sicherzustellen, muss die Agentur über ein System zur Bewertung, Schulung und Weiterentwicklung der Angestellten verfügen.

Bezüglich der Auswahl qualifizierter Mitarbeiter, muss die Agentur prüfen, ob das Recruiting der Stellenanforderung der freien Position entspricht. Dies geschieht durch Stellenbeschreibungen, Eignungs- und Kompetenzanalysen und Rollenprofile. Im Auswahlverfahren sollten die Qualifikationen, Berufserfahrungen, Persönlichkeitsprofile, PR-Fähigkeiten und Kenntnisse überprüft werden, letztlich auch durch strukturierte Vorstellungsgespräche.

In der ersten Woche müssen neue Mitarbeiter allgemein in den Betrieb eingeführt werden, die Einführung kann abhängig von der Tätigkeit, die die Mitarbeiter später ausüben werden, variieren. Die Einführung sollte Informationen über die Agentur, das Team, interne Systeme und Prozesse, Kundenbetreuungssysteme, Methoden zur Projektdurchführung, Personalmanagement, Gesundheit, Sicherheit am Arbeitsplatz, Pensionszahlungen, Lohn, Verhaltensregeln und die CMS II-Zertifizierung enthalten.

Hinsichtlich des Schulungsbedarfs der bestehenden Belegschaft sollten die vorhandenen Fähigkeiten überprüft und anhand dessen der Ausbildungsbedarf festgelegt werden. Hierbei geht es um die erforderlichen Maßnahmen und nicht um die persönlichen Wünsche der Mitarbeiter. In diese Maßnahmen sollte die Erzielung geschäftlicher Verbesserungen, Einführung neuer Serviceleistungen, Markt- und Organisationsveränderungen mit einfließen.

Die persönliche Weiterentwicklung der Angestellten sollte auf Grundlage dieser Analyse und dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, zeitlich definiert) erfolgen. Es wird ein persönlicher Schulungsplan erstellt, nach dem die Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen. Über sämtliche interne und externe Schulungen müssen Aufzeichnungen existieren, über die Wirksamkeit überzeugt sich der Prüfer bei der Zertifizierung mit persönlichen Gesprächen.

Des Weiteren muss die Agentur ein formelles Bewertungssystem, meistens ein Mitarbeitergespräch, das die Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters im Hinblick auf seine persönlichen Ziele misst und dokumentiert. Die Abstände zwischen den Beurteilungen werden von der Agentur selbst festgelegt. Ein Nachweis über die Maßnahmen, die nach der Beurteilung getroffen werden, muss erfolgen. Die Bewertung sollte in die Entlohnung des Mitarbeiters einfließen, um wichtige Angestellte im Unternehmen zu halten (vgl. DNV 2006, 18 ff.).

2. Interne Unternehmenskommunikation

2.1. Begriffserklärung und Definition

Unternehmenskommunikation wird im Allgemeinen als „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird“ (Zerfaß 2004, 287) definiert.

Eine wirksame Unternehmenskommunikation ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung und gewinnt zusehends an Bedeutung. Hierbei geht es um die Formulierung, Realisierung und Durchsetzung erfolgsversprechender Strategien und die dazu nötige Abstimmung der Handlungen und Interessen aller Beteiligten. Kommunikationsprozesse, z.B. Planungsdiskussionen, Arbeitsanweisungen, Verkaufsgespräche, Pressekonferenzen und –aussendungen, Werbe- und Imagekampagnen und Dialoge mit der relevanten (Teil-) Öffentlichkeit sind somit die zentralen Elemente einer effektiven Unternehmenskommunikation (vgl. ebenda). Unternehmenskommunikation kann somit als großer Teilbereich des Fachgebiets Public Relations angesehen werden, der viele Facetten und Ausprägungen aufweist.

Als wichtigste Ausprägung ist hier die Trennung zwischen *interner* und *externer* Unternehmenskommunikation anzuführen. Interne Unternehmenskommunikation umfasst „[...] alle Rollenträger [...], die zur arbeitsteiligen Formulierung und Realisierung konkreter Produkt-Markt-Konzepte beitragen.“ (Zerfaß 2004, 290) Demzufolge betrifft die interne Unternehmenskommunikation alle Menschen, die *in* der Organisation tätig sind. Externe Unternehmenskommunikation dagegen umfasst „[...] die Handlungsfelder von Ökonomie und Gesellschaft, in denen arbeitsteilig realisierte Strategien durchgesetzt werden sollen.“ (Zerfaß 2004, 297) Externe Unternehmenskommunikation betrifft also das Umfeld des Unternehmens.

Zerfaß (2004) unterscheidet weiters drei Handlungsfelder der Unternehmenskommunikation: Organisationskommunikation (intern), Marktkommunikation und Public Relations (extern). Die Organisationskommunikation betrifft einerseits verfassungskonstituierte Beziehungen mit dem Management und

andererseits die Organisationsbeziehungen mit den anderen Mitgliedern- dieser Teilbereich wird im Allgemeinen als *Mitarbeiterkommunikation* bezeichnet (vgl. Signitzer 2004, 160). Dem Kapitel der Mitarbeiterkommunikation werde ich mich nun ausführlich widmen.

2.2. Mitarbeiterkommunikation

Für Mitarbeiterkommunikation gibt es viele synonyme Begriffe, wie „Interne PR“, „Innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit“ oder „Interne (Unternehmens-)Kommunikation“. Mit diesen Begriffen werden die internen Informations- und Kommunikationsprozesse bezeichnet, die in einer Organisation stattfinden und eine klar abgrenzbare Gruppe von Menschen an ihrem Arbeitsplatz betreffen. Mitarbeiterkommunikation leistet einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg und prägt das Betriebsklima ebenso stark wie materielle Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen (vgl. Tonnemacher 1998, 99).

„Mitarbeiterkommunikation umfasst alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen. Sie ist als integrativer Teil eines ganzheitlichen Kommunikationsmanagements zielgerichtet und erfolgsorientiert.“ (Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 225)

Die Mitarbeiterkommunikation dient dazu, eine Verbindung zwischen den in der Organisation agierenden Personen herzustellen und eine Interaktion zu ermöglichen. Sie ist daher von der *Mitarbeiterinformation* abzugrenzen. Mitarbeiterinformation ist ein Teil dieses Kommunikationsprozesses und dient hauptsächlich dazu, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu wecken und den Prozess der Interaktion einzuleiten. Zielgruppen sind hier nicht nur die Mitarbeiter des Unternehmens, sondern auch ihre Angehörigen und ehemalige Mitarbeiter (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 223).

Es gibt somit einen qualitativen Unterschied zwischen Mitarbeiterkommunikation und Mitarbeiterinformation: Die Information sollte nur als Initialzündung des Kommunikationsprozesses eingesetzt werden. Die Kommunikation sollte im Idealfall vom Management zu den Mitarbeitern, aber auch in die umgekehrte Richtung verlaufen; dann ergibt sich ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung. Mitarbeiter, die an diesem

Prozess optimal teilnehmen möchten, sollten sich und ihre Ideen bei der Entscheidungsfindung einbringen und übernehmen so letztendlich einen Teil der Verantwortung für das Unternehmen, in dem sie arbeiten (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 21).

„Mitarbeiterkommunikation in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen wie auch in Non-Profit-Organisationen ist erfolgsorientiert. Sie ist ein auf Erfolg ausgerichteter gegenseitiger Beeinflussungsprozess, bei dem die Mitarbeiter eine aktive Rolle spielen.“ (Einwiller/ Klöfer/ Nies 208, 224)

Bogner hat zehn Thesen zur internen Kommunikation (IK) aufgestellt, die einen sehr guten Überblick über die Grundpfeiler dieses Prozesses geben:

- „ 1. IK ist nicht isoliert zu sehen, sondern als Teil der vernetzten PR.
2. IK ist nicht nur ein Bündel von Maßnahmen, sondern Teil der Philosophie gesellschaftsorientierten Handelns.
3. IK ist nicht Einbahn, sondern ‚Zweibahn‘ – daher ‚Kommunikation‘.
4. IK und ihre Verwirklichung ist ein langfristiger Vorgang.
5. IK ist nicht nur Aufgabe der Führung oder einzelner Verantwortlicher, sondern aller Mitglieder der Institution.
6. IK ist zwar Verpflichtung, soll aber nicht als Pflicht, sondern als Chance angesehen werden.
7. Funktionierende IK hebt nicht nur das Selbstwertgefühl aller Mitarbeiter, sondern auch die gesamte Leistung.
8. Funktionierende IK bedeutet die Abgabe von Macht.
9. IK setzt kooperativen Führungsstil voraus.
10. IK hat eine wichtige gesellschaftspolitische und sozioökonomische Funktion.“ (Bogner 2000, 158 f.)

Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, hat die interne Public Relations ihren Ursprung in der Human-Relations-Bewegung. Deren Hauptthese ist, dass nicht externe Anreize, wie z.B. Lohn, für die Arbeitszufriedenheit ausschlaggebend sind, sondern, dass die Menschen mehr Wert auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre legen.

Auch wenn Mitarbeiterkommunikation in erster Linie dem Betriebszweck, nämlich die Ausrichtung der Handlungen an den Unternehmenszielen, dient, erfüllt sie auch noch andere Zwecke. Mitarbeiterkommunikation befriedigt jene Bedürfnisse, die die Angestellten als Mitglied einer demokratischen Gesellschaftsordnung empfinden. Sie möchten in das Geschehen miteinbezogen werden und mehr über ihr Unternehmen wissen (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 31).

In der heutigen Zeit werden Mitarbeiter als sich selbst verwaltende, autonome Personen angesehen, mit denen demokratische Umgangsformen gepflegt werden und auf deren Verhalten die Führungskräfte keinen unmittelbaren Einfluss haben. Dieses „Upgrade“ von einem Untergebenen zu einem Mitarbeiter trägt zu Wohlbefinden, Lebensfreude, Freude an der Arbeit, Steigerung der Leistung und des Engagements, Förderung der Kreativität und schließlich zur Arbeitszufriedenheit bei (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 33).

Mitarbeiterkommunikation soll also ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und somit deren Arbeitsleistung konstant bleibt, wenn nicht gar verbessert wird. Durch diese Kommunikationsprozesse kann das Management nun indirekt Einfluss auf das Verhalten ihrer Angestellten ausüben. Um eine funktionierende Kommunikation zu schaffen und zu erhalten, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein.

Die Mitarbeiterkommunikation sollte immer systematisch auf die Unternehmenskultur bzw. die Werte, für die die Organisation steht, aufbauen. Außerdem sollte eine wirksame Kommunikationsinfrastruktur angeboten werden, um eine dialogorientierte Kommunikationskultur zu ermöglichen (vgl. Maier 2006, 133 f.). Die Strategien für eine optimale Umsetzung der Mitarbeiterkommunikation müssen die Schaffung von strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen und eine Vorbereitung und Schulung des Managements und der Mitarbeiter beinhalten. Es muss synergetisch zusammengearbeitet werden, da die Kommunikation hierarchie- und abteilungsübergreifend ablaufen soll. Ziel sollte eine „offene“ Mitarbeiterkommunikation sein, die den Abbau von Hierarchien und veralteten Strukturen, Verbesserung des menschlichen Umgangs miteinander und einen möglichst weitgehenden Dialog und Konsens ermöglicht (vgl. Tonnemacher 1998, 104).

Welche Formen diese Kommunikationsprozesse annehmen können, möchte ich nun im nächsten Kapitel darlegen.

2.3. Die Kommunikation im Unternehmen

In Unternehmen gibt es, wie in vielen anderen abgegrenzten Systemen auch, verschiedene Variationen von einseitiger Information und wechselseitiger Kommunikation:

- öffentlich bzw. private Information/ Kommunikation
- formale bzw. informelle Information/ Kommunikation
- persönliche bzw. medial vermittelte Information/ Kommunikation
- individuelle bzw. Massen- Information/ -Kommunikation (vgl. Tonnemacher 1998, 99).

Bezüglich der Kommunikationskanäle findet bei der internen Kommunikation eine Unterscheidung in formale und informelle Kommunikation statt.

2.3.1. Formale Kommunikation

Die formale Kommunikation verläuft in institutionalisierten Bahnen und umfasst alle Kommunikationskanäle, die absichtlich und dauerhaft eingerichtet sind. Die Informationsflüsse lassen sich hinsichtlich der Richtung unterscheiden (vgl. Herbst 2003, 62).

1. *Abwärtskommunikation* („*Top down*“): Der Informationsfluss verläuft von oben nach unten, also von der Führungsetage zu den Mitarbeitern. Inhalte der Kommunikation sind Informationen über Aufgaben, Aufträge, Maßnahmen, Leistungsbewertungen und Zielvorstellungen (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 224). Je größer allerdings die Organisation ist und je mehr Hierarchieebenen für die Information zu „bewältigen“ sind, desto größere Probleme treten beim Verlauf auf. Durch lange Entscheidungswege und ineffiziente Abläufe macht sich bei diesem Kommunikationsfluss oft das Prinzip der „stillen Post“ bemerkbar- am untersten Ende der Hierarchiestufen kommt ein ganz andere Information an, als ursprünglich vom Management ausgesendet wurde (vgl. Herbst 2003, 64).

2. *Aufwärtskommunikation* („*Bottom up*“): Hier verläuft der Informationsfluss umgekehrt – von den Mitarbeitern zum Management. Meistens beinhaltet diese

Kommunikation Informationen über betriebliche Vorgänge, Probleme, Wünsche, Erwartungen und Vorschläge (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 224).

3. *Horizontalkommunikation*: Hier handelt es sich um einen schnellen um unbürokratischen Weg, um sich gegenseitig zu informieren, da die Einhaltung eines Dienstweges nicht notwendig ist (vgl. Herbst 2003, 63). Die Kommunikation findet meistens zwischen Personen derselben Hierarchiestufe oder Personen auf verschiedenen Hierarchieebenen ohne Weisungsbefugnis statt. Hier geht es vor allem um die Koordination von Aufgaben und die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 224).

Zwar sind die Instrumente für eine „Top-down“- Kommunikation in den meisten Fällen am besten institutionalisiert, allerdings wird hier der Eindruck erweckt, dass interne Kommunikation ein Informationsprozess des Managements an Hierarchieniedrigere ist und es sich hierbei nicht um einen wechselseitigen Prozess handelt. In der modernen Sichtweise der Mitarbeiters als Mensch, der aktiv an der Unternehmensplanung und Wertschöpfung beteiligt ist, gelten die „Bottom-up“- und Querkommunikation als zielführender für eine effektive Mitarbeiterkommunikation (vgl. ebenda).

Bei der formalen Kommunikation gibt es auch Probleme, die den Informationsfluss behindern können. Oft führen Fehler in der Übertragung, Wahrnehmung, Auswahl und Deutung zu einer ineffizienten Kommunikation. Zeitliche Verzögerungen und äußere Einflüsse können die Form, den Inhalt und die Schnelligkeit der Informationsvermittlung ebenso beeinflussen. Letztendlich können sogenannte „Gatekeeper“ den Kommunikationsfluss bewusst oder unbewusst stören, indem sie Informationen abändern oder zurückhalten (vgl. Herbst 2003, 64 f.).

2.3.2. Informelle Kommunikation

Die Art der Kommunikation verläuft nicht in institutionalisierten Bahnen, sondern ist ein Austausch, der alle Instanzen übergreift. Dadurch können sich Arbeitsgruppen schnell und optimal besprechen, ohne auf Dienstwege achten zu müssen. Solche schnellen und kurzen Kommunikationswege sind für die gesamte Organisation wichtig,

da sie vieles erleichtern und zur Kontrolle, ob die formale Botschaft angekommen ist, dienen. Allerdings kann informelle Kommunikation auch Verwirrung stiften, wenn es eine Lücke in der formalen Kommunikation gibt. Anstelle der offiziellen Information tritt dann ein informelles „Gerücht“, das zu Unsicherheit und Unruhe im Unternehmen führt. Eine umfassende und vollständige Kommunikation kann das Entstehen von Gerüchten verhindern (vgl. Herbst 2003, 65 f.).

2.3.3. Kommunikationsgrundsätze

Betriebliche Kommunikationsrichtlinien im Unternehmen können die Prozesse und den Ablauf der Kommunikation beeinflussen und verändern. Die Grundsätze beziehen sich auf den idealen Kommunikationsprozess, der von jedem Beteiligten angesteuert werden sollte. Diese Richtlinien sollten als Anhalts- und Ansatzpunkte für eine optimale Mitarbeiterkommunikation gesehen werden. Am wichtigsten ist, dass das Management in seiner Vorbildfunktion die Kommunikationsgrundsätze bewusst macht, bis es zu ihrer vollständigen Eingliederung in den Betriebsalltag kommt. Dies geschieht durch systematische Schulungen der Mitarbeiter. Eine Einhaltung oder, im negativen Fall, Nicht-Einhaltung dieser Richtlinien beeinflusst maßgeblich das Betriebsklima, das ein wichtiger Faktor für Entstehung von Arbeitszufriedenheit ist (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 229).

Diese Kommunikationsgrundsätze müssen Rechte und Pflichten der Beteiligten festlegen, z.B. eine Verpflichtung zur aktiven und passiven Kommunikation (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 39 f.). „Jeder, der eine für andere wichtige oder zumindest interessante Information besitzt, ist verpflichtet, darüber zu kommunizieren. Auf der anderen Seite ist derjenige, der eine Information braucht, berechtigt, sich an den zu wenden, der sie hat.“ (ebenda)

Ein europäisches Unternehmen hat folgende Grundwerte der Kommunikation innerhalb des Betriebs aufgestellt:

- Zuhören als Grundvoraussetzung
- Offenheit als wesentliches Element
- Innovation, Kreativität und Risikobereitschaft

- Dialog als bevorzugte Kommunikationsform
- Übernahme von persönlicher Verantwortung für den Inhalt und die Rechtzeitigkeit der Information
- verschiedene Meinungen suchen und respektieren
- kulturelle Unterschiede berücksichtigen
- wenn eine vollständige Information nicht möglich ist: Gründe für die Grenzen erklären
- Respekt vor dem Gesprächspartner und seinen Anschauungen
- Entscheidungskonflikte ausloten
- mit bestmöglichem und zeitgemäßem (Kommunikations-)Verhalten Vorbild sein (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 40 f.).

2.4. Aufgaben und Ziele der Mitarbeiterkommunikation

2.4.1. Aufgaben und Inhalte der Mitarbeiterkommunikation

Reineke und Pfeffer stellen verschiedene Aufgabenbereiche von Mitarbeiterkommunikation auf:

1. Mitarbeiterkommunikation kann, wenn sie richtig betrieben wird, einen großen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leisten.
2. Sie kann den Angestellten dabei helfen, eine Arbeitssituation von einer Richtung in die andere zu bewegen.
3. Mitarbeiterkommunikation bringt das Personal dazu, in einer ganz bestimmten Weise zu handeln.
4. Sie sollte ein akzeptiertes Sprachrohr der Unternehmensführung sein, ohne deren Interessen offensichtlich in den Vordergrund zu rücken, da es sich um einen Prozess wechselseitiger Beeinflussung handeln sollte.
5. Mitarbeiterkommunikation sollte in das Corporate-Identity-Konzept des Unternehmens eingefügt werden und an diesem Konzept sollte die Sprachregelung, Vermeidung von Kommunikationsbarrieren und Entwicklung von Kommunikationsförderungen ausgerichtet sein.
6. Die Mitarbeiter werden als aktive Kommunikationspartner miteinbezogen, somit handelt es sich um einen Rückkopplungsprozess.
7. Mitarbeiterkommunikation sollte als Zwei-Wege-Kommunikation die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen erreichen.
8. Die Kommunikationsmedien und deren Design, durch die die Botschaften transportiert werden, sind zwar wichtig, aber nicht so wichtig wie der Inhalt der Botschaften.
9. Man sollte die Sichtweise einer integrierten Kommunikationspolitik nicht vergessen: interne Public Relations dringt ebenso nach außen wie externe Public Relations und sollte daher ein Bestandteil der nach außen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen sein.
10. Mitarbeiterkommunikation umfasst auch die informelle Kommunikation zwischen Arbeitskreisen und Teams innerhalb des Unternehmens. Dieses Phänomen entsteht auch

dann, wenn vom Management keine adäquate Entwicklung eines Mitarbeiterkommunikationssystems vorgesehen ist (vgl. Reineke/ Pfeffer 2000, 134).

Bezüglich der Inhalte der Mitarbeiterkommunikation gibt es je nach Unternehmen und dessen Kultur die verschiedensten Auffassungen. Grundsätzlich sollten aber immer folgende Inhalte an die Mitarbeiter kommuniziert werden:

- aktuelle und relevante Themen, die diskutiert werden
- Meinungsumfragen unter den Mitarbeitern zu wichtigen Themen und Entscheidungen
- Gespräche, sowohl zwischen Mitarbeitern untereinander, als auch zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensleitung
- öffentlich diskutierte Themen, die das Unternehmen betreffen
- Feedback-Diskussionen
- in den Medien verbreitete Statements und Ansichten über das Unternehmen (vgl. Reineke/ Pfeffer 2000, 137).

Ebenso wichtig wie eine klare Aufgaben- und Inhaltsdefinition von Mitarbeiterkommunikation, ist eine Zieldefinition und Festlegung der gewünschte Effekte, die die Kommunikation haben soll.

2.4.2. Ziele und Effekte der Mitarbeiterkommunikation

Generell leiten sich die Ziele der Mitarbeiterkommunikation von den Unternehmenszielen ab und sind daher von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. In der heutigen dynamischen und schnelllebigen Wirtschaft kann die Unternehmensführung allerdings nicht mehr alleine rechtzeitig und adäquat auf die Veränderungen reagieren. Daher ist es umso wichtiger, dass die Mitarbeiter aktiv und motiviert mitdenken und so einen Teil der Verantwortung für den Betrieb übernehmen (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 227).

„Wir dürfen fast sagen, das eigentliche Ziel, die Aufgabe der Mitarbeiterkommunikation, sei es, die Mitarbeiter so zu fördern, daß sie den stetigen Wandel weniger als Bedrohung, sondern eher als Chance erkennen. Heute sind es nicht einmalige Ereignisse, Störungen und Krisen, die für unsere Unternehmen Problemfelder darstellen, sondern der im stetigen Fluß befindliche Alltag.“ (Klöfer/ Nies 2001, 36)

Dies ist meiner Meinung nach das Hauptziel der Mitarbeiterkommunikation, denn nur ein zufriedener Mitarbeiter, dessen Bedürfnisse durch seine Arbeit befriedigt sind, wird sich aktiv am Unternehmensgeschick beteiligen. Das es aber dazu kommt, ist eine gute interne Kommunikation notwendig. Als weitere Ziele werden in der Literatur definiert:

1. *Koordination und Austausch*: Eine funktionierende interne Kommunikation ist für die Koordinationsprozesse von großer Bedeutung. Es handelt sich hierbei um den unternehmensinternen Mechanismus um Anweisungen zu erteilen, Arbeitsprozesse zu lenken, Informationsaustausch zu gewährleisten und einen reibungslos Ablauf zu garantieren. Der Effekt ist eine schnellere Informationsverarbeitung und Umsetzung von Projekten (vgl. ebenda).

2. *Unternehmenskultur*: Bei der Unternehmenskultur handelt es sich um ein System geteilter Werte und Ansichten, die durch die Mitarbeiterkommunikation geschaffen und verbreitet werden sollen. Neben einer starken Wirkung der Kultur innerhalb des Betriebs, ist sie auch für die Darstellung des Unternehmens nach außen wichtig (vgl. ebenda).

3. *Identifikation*: Da Mitarbeiterkommunikation den Zusammenhalt und das „Wir-Gefühl“ innerhalb des Betriebs fördert, kann es somit zu einer Erhöhung der Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens kommen. Auch die emotionale Komponente des Stolzes wird angesprochen, die auch ein Faktor für eine erhöhte Arbeitszufriedenheit ist. Ein offenes Kommunikationsklima, an dem sich alle Mitarbeiter beteiligen, stärkt das Miteinander im Unternehmen (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 227 f.).

4. *Motivation/ Engagement*: In Bezug auf die Leistungsbereitschaft und das Interesse für das Geschehen um Unternehmen spielt die Mitarbeiterkommunikation eine tragende Rolle:

„Eine offene Kommunikation, die den Mitarbeitern zu spüren gibt, dass sie als aktiver und wichtiger Teil des Wertschöpfungsprozesses wahrgenommen werden, fördert die Motivation und das Engagement, sich für das Unternehmen und die Aufgabenbewältigung besonders zu engagieren. Ein Mangel an Information und Kommunikation auf der anderen Seite bewirkt Demotivation und Frustration.“ (Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 228)

5. *Loyalität*: Durch die Wirkung der internen Kommunikation auf die Unternehmenskultur und die Motivation der Mitarbeiter kann es auch zu einer Erhöhung der Loyalität gegenüber dem Unternehmen kommen. Denn treue Mitarbeiter stehen auch in schwierigen Zeiten hinter „ihrem“ Unternehmen und fühlen sich für das Geschehen mitverantwortlich (vgl. ebenda).

6. *Reputation*: Bezüglich der Reputation gibt es eine Wechselwirkung zwischen den Mitarbeitern und externen Anspruchsgruppen des Unternehmens: Wenn der Betrieb in den Augen der Belegschaft eine gute Reputation hat, wird das auch oft von externen Personen so wahrgenommen. Genauso verhält es sich umgekehrt: Hat das Unternehmen in der Öffentlichkeit eine gute Reputation, sind auch die Mitarbeiter meistens derselben Meinung (vgl. ebenda).

Wenn die Mitarbeiterkommunikation optimal umgesetzt und die oben genannten Ziele erreicht wurden, lassen sich folgende Effekte erkennen:

- „ - ein guter Kontakt zwischen Führung und Mitarbeitern und Mitarbeitern untereinander,
- ein hoher Informationsstandard zur aktuellen Arbeit einschließlich Hintergrundinformationen zu dem Warum und Wozu,
- überzeugte und motivierte Mitarbeiter,
- Mitarbeiter bringen sich mit ihren Kräften und Fähigkeiten ganz selbstverständlich ein,
- Mitarbeiter werden von sich aus aktiv und kreativ,
- emanzipierte Mitarbeiter,
- Mitarbeiter entfalten und schulen ihre Anlagen, Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- ein gutes Betriebsklima und
- sehr gute Bedingungen für einen partizipativen Führungsstil.“ (Klöfer/ Nies 2008, 81 f.)

Als weitere messbare Effekte und Veränderungen durch ein gut funktionierendes Mitarbeiterkommunikationssystem werden Verminderung von Fluktuation und Fehlzeiten, Kostensenkung durch Abfallverringerung und Fehlervermeidung, höhere Auftragseingänge, Qualitätsverbesserung sowohl bei der Arbeitsleistung als auch bei den Endprodukten und eine Zunahme der Anzahl von Verbesserungsvorschlägen seitens der Mitarbeiter angeführt (vgl. Reineke/ Pfeffer 2000, 141).

Leider gibt es auch Störungen und Barrieren, die die Errichtung eines Mitarbeiterkommunikationssystems und den Kommunikationsfluss im Unternehmen beeinträchtigen können. Diese werden nun im nächsten Kapitel detaillierter behandelt.

2.5. Fehler bei der Mitarbeiterkommunikation

Es gibt eine Reihe von Fehlern, die das Management bei der Errichtung und Etablierung eines internen Kommunikationssystems machen kann.

Während in Großunternehmen ein funktionierendes Mitarbeiterkommunikationssystem mittlerweile unverzichtbar geworden ist, haben kleine und mittlere Betriebe noch einen großen Nachholbedarf. Durch die überschaubare Anzahl der Mitarbeiter und Hierarchiestufen wird hauptsächlich in die natürliche Kommunikationsfähigkeit vertraut. Dabei wird leider oft übersehen, dass Mitarbeiterkommunikation mehr als „nur“ Kommunikation ist- in der heutigen Wirtschaftslage, in der sich die Marktsituation ständig ändert, liefert ein funktionierendes Mitarbeiterkommunikationssystem einen großen Beitrag zur Leistungsfähigkeit des Unternehmens (vgl. Mast 2007, 757 f.).

Des Weiteren spielt die Scheu der Führungskräfte vor sogenannten „weichen Faktoren“ eine große Rolle. Unter weichen Faktoren versteht man Personal, Kultur und Selbstverständnis, während unter „harten Faktoren“ Strategie, Strukturen und Abläufe verstanden werden. Diese Scheu hat ihre Ursache darin, dass Kommunikation schwer fassbar und messbar ist und zudem eine selbstkritische Überprüfung des (eigenen) Verhaltens erfordert. Kommunikationsaufgaben werden daher lieber an andere, PR-Agenturen oder PR-Abteilungen, weitergegeben. Denn eine alte Managementweisheit besagt: „Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen.“ (vgl. Mast 2007, 759 f.).

Ein weiteres Problem ist das Phänomen, dass eine intakte Mitarbeiterkommunikation nicht wahrgenommen wird. Sie fällt erst auf, wenn es Probleme gibt und die Defizite zu spüren sind. Ebenso wird die Einführung interner Kommunikationsmedien, denen ich mich im nächsten Kapitel ausführlicher widmen werde, oft vom Management als die Lösung aller Probleme angesehen. Aber nur die Medien allein können nicht viel ausrichten, das gesamte Kommunikationsumfeld sollte intakt sein (vgl. Mast 2007, 759).

Die Informationskaskade, die dabei entsteht, wenn der Kommunikationsfluss vom Management aus die verschiedenen Hierarchiestufen bis ganz nach unten durchläuft, kann auch verantwortlich für viele Probleme sein (vgl. Mast 2007, 762).

„Die Botschaften verlieren von Stufe zu Stufe an Kontext und gewinnen an zusätzlichen Bedeutungen bzw. Fehlinterpretationen. Je weiter sich die Informationen von der Ursprungsquelle entfernen, desto mehr werden sie mit unterschiedlichen Interessen und Motiven angereichert.“ (ebenda)

Negative Effekte der Informationskaskade können unter anderem sein:

- Mangelnde Klarheit und Eindeutigkeit, fehlende Verbindung zwischen dem verbreiteten Kommunikationsinhalt und dem Verständnis der Empfänger.
- Fehlende Übersetzung, einfache Weiterreichung der Inhalte.
- Distanzierung der Akteure durch die Weiterreichung.
- Verzerrungen durch Missverständnisse, Durchsetzung von eigenen Interessen und Motiven einzelner Empfänger.
- Feedback entsteht entweder gar nicht oder zu spät (vgl. ebenda).

Wenn diese Defizite auftreten, sind beim Management dann meistens die Empfänger für das Scheitern der Kommunikation verantwortlich, da sie von den traditionellen Grundannahmen der Mitarbeiterkommunikation ausgehen und den Prozess nicht als wechselseitig ansehen (vgl. Mast 2007, 764). Beispiele für die Grundannahmen sind:

- „ - Wenn eine Botschaft die Mitarbeiter und Führungskräfte erreicht, wird sie aufgenommen, verstanden und akzeptiert.
- Was in den Augen des Kommunikators klar, verständlich und überzeugend ist, ist es auch in den Augen der Rezipienten.
- Feedback spielt eine geringe Rolle, vielmehr wird der Rezipient als passiver Adressat von Botschaften und Mitteilungen gesehen.“ (ebenda)

Herbst hat folgende sechs Fehler bei der Mitarbeiterkommunikation aufgestellt:

1. Mitarbeiterkommunikation wird nur als zusätzlicher Kostenfaktor gesehen. Dabei wird vergessen, dass sie, wenn sie einmal etabliert ist, genau dies als Funktion hat: Kosten durch eine effiziente Kommunikation zu sparen.
2. Es findet keine systematische Gestaltung der internen Kommunikation statt, sondern man lässt sie einfach geschehen.
3. Interne Unternehmenskommunikation beinhaltet nur die Sichtweise der Führungsetage, die Meinungen, Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter werden nicht miteinbezogen.
4. Mitarbeiterkommunikation ist nicht fest im Management verankert, wird nicht ernst genommen und kann sich daher nicht durchsetzen.
5. Interne Kommunikation wird nur dann eingesetzt, wenn es Schwierigkeiten im Betrieb gibt. Sobald alles wieder in Ordnung ist, geht es weiter wie vorher.
6. Die Unternehmensführung informiert ihre Mitarbeiter zu spät, ungenügend oder mit irrelevanten Inhalten (vgl. Herbst 2003, 166).

Dieses Verhalten des Managements kann durchaus auch persönliche und fachliche Gründe haben, wie diese Auflistung der Gründe für Informations- und Kommunikationsbarrieren zeigt:

- Statusdenken, Streben nach Prestige und Macht
- Persönliche Hemmungen, Minderwertigkeitskomplexe, Schüchternheit, Unbeholfenheit, Ausdrucksschwierigkeiten, mangelndes Einfühlungsvermögen, Kritikscheu
- Angst vor den Folgen der Informationsweitergabe, Misstrauen, Verantwortungsscheu, Rivalität innerhalb des Unternehmens
- Fachliche Schwierigkeiten und Unsicherheit bezüglich der Verständigung und des Ausdrucks, mangelnde Kooperationsbereitschaft
- Desinteresse, Zeitmangel, räumliche Distanz, mangelnde Zielsetzung und Kompetenzabgrenzung
- Vorurteile, Autoritätsdenken, schlechter Führungsstil, Tabu-Denkweise
- mangelndes Informationssystem, mangelnde Reihung und Qualifikation der Informanten, keine oder schlechte Nutzung der unternehmensinternen

Kommunikationsmedien, falsche Reihung der Prioritäten (vgl. Haslehner/ Nowotny 1976, 31).

Zuletzt möchte ich mich nun mit den internen Kommunikationsmedien beschäftigen, deren Nutzung und Stellenwert für die Mitarbeiter auch im Rahmen meiner Untersuchung abgefragt werden.

2.6. Unternehmensinterne Kommunikationsmedien

Es wird im Allgemeinen zwischen *Kommunikationsmitteln* und *Kommunikationsinstrumenten* unterschieden.

„Kommunikationsmittel sind Einzelmaßnahmen der Kommunikationspolitik eines Unternehmens, die von den Zielgruppen real wahrgenommen werden.“ (Bruhn 1995, 37) Dazu zählt man Anzeigen, Fernsehspots, Plakate, Prospekte, Werbebriefe, Verkaufsgespräche, Geschäftsberichte, Ausstellungs- und Messestände, Schaufenster, Sponsoringaktivitäten, Betriebsversammlungen und Mitarbeiterzeitungen, die entweder verbal, visuell oder akustisch vermittelt werden (vgl. ebenda).

„Als Kommunikationsinstrumente soll die Summe von Kommunikationsmitteln bezeichnet werden, die untereinander funktional relativ ähnlich sind und sich gegenüber anderen Kommunikationsmitteln unterscheiden. Kommunikationsinstrumente können relativ eigenständig Kommunikationsziele erreichen.“ (ebenda)

Die Abgrenzung der Kommunikationsinstrumente findet meistens hinsichtlich der Zweckmäßigkeit und der Unternehmensziele statt. Als Kommunikationsinstrumente gelten Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, persönliche Kommunikation, Direct Marketing, Sponsoring, Event-Marketing, Messen/ Ausstellungen und interne Kommunikation (vgl. Bruhn 1995, 38).

Interne Kommunikation ist somit ein Kommunikationsinstrument eines Unternehmens bzw. des Managements, die einzelnen Kommunikationsmittel, die dazu eingesetzt werden, habe ich in schriftliche, persönliche und elektronische Kommunikationsmittel unterteilt.

2.6.1. Schriftliche Kommunikationsmittel

Unter schriftliche Kommunikationsmittel sind Zeitschriften und gedruckte Dienste zu verstehen. Durch den Vormarsch der elektronischen Medien, die deutlich schneller Informationen liefern, verlagert sich der Fokus der schriftlichen Medien von der aktuellen Information auf die Vermittlung von Hintergründen, Zusammenhängen und Bewertungen (vgl. Mast 2007, 767).

Eine Form der schriftlichen Kommunikation ist die *Kurzinformation*, die eine kontinuierliche und schnelle Unterrichtung als Ziel hat. Dieser periodisch erscheinende Rundbrief gilt als Vorläufer zur Mitarbeiterzeitschrift und eignet sich als schnelle, prägnante Mitteilung über ein aktuelles Ereignis. Durch die Abnahme von gedruckten Medien im Betrieb wird diese Schnell-Information meistens aber in elektronischer Form ausgesendet (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 43 f.).

Das älteste Instrument der internen Kommunikation ist das *Schwarze Brett*, das den meisten Mitarbeitern zur Information über Termine, Ankündigungen und als Plattform für Tausch- und Verkaufshandel dient. Eine sorgfältige Pflege und Aktualisierung ist somit unverzichtbar, da es durch das Intranet sehr in den Hintergrund gerückt ist (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 240).

Eine weitere Form der schriftlichen Kommunikation im Unternehmen ist das *Mitarbeiterhandbuch*, in dem alle wichtigen Informationen über den Betrieb aufgelistet sind. Die Inhalte sind Informationen zum „Einstieg“, wichtige Ansprechpartner und Notfallnummern, Arbeits- und Sozialordnung, Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeitregelungen und Regelungen zur Altersvorsorge. Oft sind alle Informationen in einem Ringbuch oder einem Ordner angelegt, entweder bekommt jeder Mitarbeiter sein eigenes Exemplar oder das Mitarbeiterhandbuch steht im Sekretariat zur Einsichtnahme zur Verfügung (vgl. Herbst 2003, 96). Auch der Ordner mit dem Leitfaden zur CMS II-Zertifizierung ist eine Form des Mitarbeiterhandbuchs, der in jeder zertifizierten PR-Agentur vorhanden sein muss.

Das „Vorzeige“-Mittel der schriftlichen internen Kommunikation ist jedoch die Mitarbeiterzeitschrift.

2.6.1.1. Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitschrift gilt als das älteste und klassischste Instrument der Mitarbeiterkommunikation, das sich in einem Bedeutungswandel befindet. Durch den Siegeszug der schnelleren, elektronischen Medien hat es seine Rolle als erste Informationsinstanz im Unternehmen verloren. Allerdings tritt sie dafür als

Hintergrund- und Motivations-Medium in Erscheinung, und kann daher weiterhin ein effektives Führungsinstrument sein (vgl. Viedebantt 2007, 465 f.).

Die Aufgaben einer Mitarbeiterzeitschrift sind folgende:

- „ - den Betrieb für jeden Mitarbeiter durchsichtig machen
- das Betriebsgeschehen chronologisch registrieren und verständlich mitteilen
- die Aussprache zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft fördern
- Meinungen vermitteln
- Anregungen geben
- eine Pflegestätte der Gemeinschaft im Betrieb sein
- die Betriebsverbundenheit fördern und den Stolz auf die eigene Leistung heben.“ (Reineke/ Pfeffer 2000, 147)

Entscheidend über den Erfolg der Mitarbeiterzeitschrift und der verfolgten Kommunikationsstrategie sind die Inhalte. Sie sollten Glaubhaftigkeit vermitteln und im richtigen Sprachton gehalten werden (vgl. Viedebantt 2007, 470).

„Die in der Mitarbeiterzeitung abgedruckten Beiträge müssen interessant und aussagefähig sein und keine reinen „Schönwetter-Berichte“. Ein guter Bericht löst bei seinen Lesern Kommunikationswünsche aus, und dadurch, dass alle Mitarbeiter dieselbe Zeitung erhalten, kann über die Inhalte später im Unternehmen diskutiert werden.“ (Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 239)

Inhalte und Rubriken der Mitarbeiterzeitschrift können aktuelle Berichterstattungsthemen, Wirtschaft und Sozialpolitik, unternehmensrelevante Themen, Entwicklung des Unternehmens und der gesamten Branche, Berichte über Abteilungen und einzelne Mitarbeiter, Mitteilungen des Managements, Erfolge, Jubiläen, Geburtstage, Betriebsfeiern, soziale Themen, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Ratgeberthemen. Firmengeschichte, Stellenanzeigen und unterhaltende Themen sein (vgl. Reineke/ Pfeffer 200, 147).

Wie jedes Medium hat auch die Mitarbeiterzeitschrift ihre Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen gehören eine regelmäßige Erscheinung und die Ermöglichung ausführlicher Informationen. Daher eignet sie sich eher für die Vermittlung von komplexen und schwierigen Themen. Dadurch, dass sie alle Mitarbeiter ohne Streuverluste erreicht,

kann sie anschließende Diskussionen und Gespräche über die Inhalte der Zeitung zur Folge haben (vgl. Herbst 2003, 83). „In der bildhaften Darstellung, vor allem durch gute Fotos, liegt auch die größte Stärke der Mitarbeiter-Zeitschrift. [...] Mit attraktiver Optik unterfüttert sie Themen und gibt ihnen damit neben dem informativen Charakter auch eine emotionale Wirkung.“ (vgl. Viedebantt 2007, 469)

Als Nachteil wird oft die (fehlende) Aktualität gesehen, die mit der Erscheinungsperiode eng zusammenhängt. Des Weiteren richtet sich die Mitarbeiterzeitschrift an alle Mitarbeiter, was eine Vielfalt an Interessen nach sich zieht. Allerdings erwarten sich die Angestellten speziell auf ihre Interessen zugeschnittene Berichte, die Zeitschrift kann aber nicht alle Erwartungen erfüllen. Eine Mitarbeiterzeitschrift erfordert einen hohen finanziellen, zeitlichen und organisatorischen Aufwand (vgl. Herbst 2003, 83 ff.). Der hauptsächliche Nachteil besteht also im Bedarf einer professionellen Unterstützung bei der Produktion von Fotos, Layout und Druckvorbereitung (vgl. Viedebantt 2007, 469). Außerdem ist eine unmittelbare Kommunikation durch die Mitarbeiterzeitung nicht möglich, Kontaktaufnahme und Feedback ist dadurch ausgeschlossen (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 45).

Durch den bereits angesprochenen Aufwand bei der Erstellung einer Mitarbeiterzeitschrift ist es wichtig, dass die Redaktion von einer kompetenten Person geleitet wird.

„Der Verantwortliche für Mitarbeiter-Zeitschrift und Intranet, meist der Leiter einer Kommunikationsabteilung, sollte faktisch der Unternehmensführung angehören. [...] Nur ein derartig vernetzter Kommunikator kann seiner Redaktion die notwendige Portion an Wahrheit und Offenheit besorgen.“ (Viedebantt 2007, 474)

Hier wird wieder die notwendige Schnittstelle zwischen Unternehmensleitung und interner Kommunikation deutlich. Denn die Mitarbeiter erwarten nicht nur ein professionelles Erscheinungsbild der Zeitschrift, sondern auch die Förderung von Transparenz und eine Stärkung des „Wir-Gefühls“ im Unternehmen (vgl. Mast 2007, 768).

Die Mitarbeiterzeitschrift sollte je nach Budget, Rubrikenanzahl und Informationsgehalt zwischen vier und 32 Seiten haben und regelmäßig erscheinen. Eine vierteljährliche Erscheinung gilt als Minimum für einen optimalen Effekt (vgl. Herbst 2003, 87). Bezüglich des Vertriebs der Mitarbeiterzeitschrift gibt es zwei Varianten: die Verteilung am Arbeitsplatz oder der Versand in die Wohnungen der Mitarbeiter. Die erste Variante ist zwar die kostengünstigere und wird daher von den meisten Firmen praktiziert. Falls aber die zweite Variante gewählt wird, hat das einen angenehmen Nebeneffekt: es könnte sein, dass die Familie des Mitarbeiters mitliest und somit mehr Rezipienten mit den Botschaften erreicht werden (vgl. Viedebantt 2007, 472). Die Mitarbeiterzeitschrift richtet sich also an eine „eingeschränkte“ Öffentlichkeit- die eigenen Mitarbeiter, ehemalige Mitarbeiter und ‚Freunde des Hauses‘ (vgl. Klöfer/ Nies 2001, 45).

Da die Mitarbeiterzeitschrift also auch an Menschen außerhalb des Unternehmens gerichtet ist, ist es wichtig, dass man vorsichtig mit den darin veröffentlichten Informationen umgeht. Denn: Ihre Verbreitung ist nicht mehr zu kontrollieren, sobald die Mitarbeiter damit das Firmengelände verlassen. Dadurch kann es auch sein, dass die Konkurrenz mitliest- weswegen Informationen, die den Mitbewerbern das Geschäft erleichtern, auf keinen Fall abgedruckt werden sollten (vgl. Viedebantt 2007, 471). Eine politisch neutrale Ausrichtung der Zeitschrift ist ebenfalls ein wichtiges inhaltliches Kriterium (vgl. Herbst 2003, 91).

Am besten wirkt die Mitarbeiterzeitschrift allerdings im Kommunikations-Mix mit anderen schriftlichen, persönlichen und elektronischen Medien. Da alle ihre Stärken und Schwächen haben, ist eine wohlüberlegte Kombination mit anderen Kommunikationsmitteln hilfreich (vgl. Viedebantt 2007, 466).

2.6.2. Persönliche Kommunikationsmittel

Die Bedeutung der persönlichen Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und den Mitarbeitern untereinander steigt immer mehr, ihre Inhalte und Abläufe müssen sich allerdings steig ändernden Rahmenbedingungen und Bedürfnissen anpassen. Dennoch gilt die Face-to-Face-Kommunikation als wichtigstes und effizientestes Kommunikationsmittel, da sie eine entscheidende Rolle bei der

Motivation der Mitarbeiter spielt. Bei folgenden Informationen ist eine persönliche Kommunikation wirksamer als eine Übermittlung durch andere Kommunikationskanäle:

- Erläuterungen über Ziele des Unternehmens und Botschaften des Managements
- Informationen, die mit Emotionen geladen sind
- bei komplizierten Verhandlungen
- Durchführung detaillierter Problemanalysen
- Gewinnung von Mitarbeitern für schwierige und unangenehme Aufgaben
- Vermittlung von Vertrauen in die Kompetenz und Souveränität des Managements (vgl. Mast 2007, 769).

Hierfür gibt es auch wieder verschiedenste Kommunikationsmittel.

2.6.2.1. Mitarbeitergespräch

Für ein Mitarbeitergespräch gibt es verschiedene Anlässe, die je nach Unternehmen variieren, meistens jedoch wegen Gründen wie Personaleinstellung, Entlassung, Beurteilung, Zielvereinbarung, Personalförderung und Personalentwicklung. Es herrscht eine Pflicht zur vorherigen Angabe von Gründen, Inhalt und Ziel des Gesprächs, den zeitlichen und formalen Ablauf und einer Verbindlichkeit des Ergebnisses (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 242).

Es sollte jährlich stattfinden, bezieht sich auf die Leistung des Mitarbeiters in einen bestimmten Zeitraum und kann mit Fragen bezüglich des Lohns und Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft werden. Das Gespräch wird vom jeweils direkt Vorgesetzten geleitet, protokolliert und vom Mitarbeiter als Zeichen der Zustimmung unterschrieben (vgl. Herbst 2003, 97).

„Im Mitarbeitergespräch geht es um mindestens vier Bereiche:

1. Leistungsbeurteilung für das abgelaufene Jahr
2. Zielvereinbarung für das kommende Jahr
3. Verknüpfung mit dem Entgelt und dem Bonus
4. Förderung durch Weiterbildung und Training.“ (Herbst 2003, 97 f.)

Als Kriterien für die Leistungsbeurteilung gelten wirtschaftliches Denken und Handeln, Einsatz und Belastbarkeit, effiziente Arbeitsweise, Verantwortungs- und Entscheidungsbereitschaft, Flexibilität und Innovationsfähigkeit, Einfallsreichtum, Initiative, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, Kundenorientierung, Zusammenarbeit, Information, Anleitung und Einbindung von Mitarbeitern und Förderung von Mitarbeitern. Die Beurteilung der Kriterien ist abhängig von der Tätigkeit, die der Mitarbeiter im Betrieb ausübt, denn nicht alle Kriterien sind für allen Stellen geeignet (vgl. Herbst 2003, 98 f.).

Im Mitarbeitergespräch konzentrieren sich die Themen vor allem auf die Sichtweise des Mitarbeiters, wodurch es auch zu Konflikten mit dem Vorgesetzten kommen kann, wenn jeder Recht haben will. Daraus ergibt sich ein Teufelskreis, der nicht die gewünschten Effekte nach sich zieht. Daher ist eine Erstellung eines unternehmensspezifischen Leitfadens für das Mitarbeitergespräch hilfreich (vgl. Herbst 2003, 99 ff.). Auch im Rahmen der CMS II-Zertifizierung muss ein Leitfaden für den Ablauf und die Protokollierung eines Mitarbeitergesprächs erstellt werden.

2.6.2.2. *Veranstaltungen*

Eine Veranstaltung ermöglicht einen Austausch im größeren Umfang und ist daher in vielerlei Hinsicht effektiver als ein Text. Viele Mitarbeiter werden am selben Ort mit derselben Botschaft zur selben Zeit erreicht. Somit unterstreichen Firmenevents die Bedeutung, die einem bestimmten Thema von den Führungskräften beigemessen wird. Missverständnisse können direkt aus dem Weg geräumt werden und Emotionen authentischer und glaubhafter vermittelt werden. Nachteile von Veranstaltungen sind allerdings eine relativ aufwändige und gute Vorbereitung und die schwere Vorhersagbarkeit und Lenkung von möglichen Diskussionen (vgl. Herbst 2003, 102 f.). In vielen Betrieben werden auch Veranstaltungen zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ und der Steigerung der Arbeitszufriedenheit benutzt. Hier handelt es sich in erster Linie um Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge und interne Feiern zu bestimmten Anlässen wie z.B. ein Neukunde oder ein Jubiläum eines Mitarbeiters.

Eine weitere Form von firmeninternen Veranstaltungen ist die Betriebsversammlung, die durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist. Hier entsteht die Möglichkeit für

die Mitarbeiter großer Firmen, direkt mit dem Betriebsrat und dem Management in Kontakt zu treten. Durch den direkten Kontakt können die Angestellten umfassend und auch über schwierige Themen informiert werden (vgl. Herbst 2003, 103). Durch die große Anzahl an Teilnehmern ist bei solchen Betriebsversammlungen eine Einwegkommunikation oft nicht zu vermeiden. Deswegen werden den Mitarbeitern unterstützend Unterlagen ausgehändigt, für deren Vorbereitung es oft ratsam ist, einen Kommunikationsspezialisten heranzuziehen. Betriebsversammlungen haben das Ziel, neben der Mitarbeiterinformation auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 241).

Weitere Formen von Firmenveranstaltungen sind Präsentationen, Diskussionsveranstaltungen, Managementkonferenzen, Kleingruppenbesprechungen, Informationstreffen, Seminare und Workshops, die auch nur an spezielle Bezugsgruppen des Unternehmens gerichtet sein können (vgl. Herbst 2003, 103).

2.6.2.3. *Besprechungen*

Besprechungen sind durch ihren oft informellen Charakter und den Vorteilen einer direkten Kommunikation oft die erste Wahl in einem Unternehmen. Besprechungen können Gruppengespräche, Konferenzen, Abteilungssitzungen und „Jour Fixe“ sein.

Eine Abteilungssitzung ist zwar ein wichtiges Mittel der internen Kommunikation, wird aber oft wegen ihrer Zähflüssigkeit und Langatmigkeit vermieden. Dabei ist sie oft ein ideales Forum für die Mitarbeiter einer Funktion, um sich über Projekte und aktuelle Themen auszutauschen. Die Kernaufgabe einer Abteilungssitzung ist die Aufgabenkoordination und sie ermöglicht den Teilnehmern außerdem, nachzufragen, falls etwas nicht verstanden wurde (vgl. Herbst 2003, 101).

Um die Abteilungssitzung optimal zu gestalten, ist es wichtig, im Vorfeld zu klären, ob die Besprechung wirklich notwendig ist und welches Ziel sie haben soll. Dann kann festgelegt werden, wer daran teilnehmen soll, wie viel Zeit und Informationen zur Verfügung stehen und welche Themen auf die Agenda gehören. Wichtige Punkte sind außerdem ein pünktlicher Beginn, eine Moderation, die Begrenzung der Redezeit des

Einzelnen und das sofortige Einschreiten bei Kommunikationsproblemen. Denn schlechte Vorbereitung, unpünktlicher Beginn, unnötige Diskussionen, die am Thema vorbeigehen und zu lange Beiträge der Teilnehmer sind oft für das Scheitern einer effektiven Abteilungssitzung verantwortlich (vgl. Herbst 2003, 101 f.).

Eine weitere Form der Besprechung ist der „Jour Fixe“, ein festgelegtes, regelmäßiges Treffen innerhalb einer Arbeitseinheit. Der „Jour Fixe“ dient dem institutionalisierten, dialogischen Austausch in einer Arbeitsgruppe. Die Agenda wird ebenfalls vorher festgelegt, die Beteiligten berichten über ihre laufenden Projekte und können sich bei den Kollegen Rat bei Problemen holen. Damit nicht nur die Erfolge, sondern auch die Misserfolge einander berichtet werden, ist ein offenes Kommunikationsklima und Vertrauen die wichtigste Voraussetzung für einen zielführenden „Jour Fixe“ (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 247).

2.6.3. Elektronische Kommunikationsmittel

Die elektronischen Kommunikationsmittel werden oft, obwohl sie derzeit noch nicht überall eingesetzt werden, als Zukunftsinstrumente der Mitarbeiterkommunikation bezeichnet. Um dieser Entwicklung folgen zu können, müssen die Weichen für einen reibungslosen Ablauf elektronischer Kommunikation schon heute gestellt werden. Oft werden nämlich Unternehmen, die ihre Kommunikationspraxen nicht dementsprechend verbessern, vom rasanten Wandel überrascht und sind somit nicht mehr wettbewerbsfähig (vgl. Herbst 2003, 105 f.). Denn: „Da Entscheidungen immer schneller getroffen werden müssen, müssen auch die Informationen immer schneller fließen.“ (Herbst 2003, 106)

Für diesen schnelleren Informationstransport reichen die traditionellen schriftlichen und visuellen Kommunikationsmittel oft nicht mehr aus, weswegen es mittlerweile eine Reihe von elektronischen Medien gibt, die im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation eingesetzt werden. Eine Gefahr bergen sie allerdings alle: der Rezipient sieht dadurch, dass die Informationen jederzeit abrufbar sind, schnell einer Informationsflut gegenüber, die oft Orientierungslosigkeit zur Folge hat. Daher sind eine sorgfältige Auswahl und Planung der transportierten Informationen sowie eine

professionelle Betreuung der eingesetzten Instrumente für den Erfolg enorm wichtig (vgl. Herbst 2003, 106 f.).

2.6.3.1. Intranet

Das Intranet ist eine unternehmensinterne Kommunikationsplattform, „[...] auf der Daten in Text, Bild und Ton auf elektronischem Wege (digitalisiert) schnell und zu relativ niedrigen Kosten übertragen werden.“ (Herbst 2003, 107).

Das Intranet wird meistens an die unternehmensinternen Belange angepasst und zu mehreren Zwecken genutzt: zur Optimierung der Produktionsabläufe und zur Bündelung von Wissen und Informationen. Die Mitarbeiter können die Inhalte permanent, schnell und ohne auf die unternehmensinternen Hierarchiestufen zu achten, abrufen. Die Vorteile des Intranets liegen also in der Selbstbedienung durch den Nutzer, der Flexibilität und der Aktualität der Inhalte. Durch die weltweite und jederzeitige Verfügbarkeit der Informationen, wird das Intranet überwiegend in sehr großen, international tätigen und bürogeprägten Firmen angewandt (vgl. Mast 2007, 765).

Das Intranet ist meistens für Menschen außerhalb des Unternehmens aus Gründen der Datensicherheit nicht zugänglich. Es kann sich an alle Mitarbeiter des Betriebs richten oder nur an einen geschlossenen Nutzerkreis, z.B. das Management oder ein Projektteam (vgl. Herbst 2003, 107 f.).

Eine Untersuchung von Hoffmann hat gezeigt, welche Auswirkungen das Intranet auf die interne Unternehmenskommunikation haben kann. Durch die Nutzung des Intranets werden die Mitarbeiter besser in das interne Kommunikationsgeschehen als durch herkömmliche Medien eingebunden. Außerdem unterstützt das Intranet eine Verflachung der Hierarchien, damit die Kommunikation nicht mehr dadurch beeinflusst oder beeinträchtigt werden kann (vgl. Hoffmann 2001, 267).

2.6.3.2. Elektronische Textkommunikation

Zur elektronischen Textkommunikation zählen E-Mail, Online-Chat und mittlerweile auch Social Media-Plattformen, wie Blogs, Facebook und Twitter.

Die E-Mail gilt als schnellste Möglichkeit zur schriftlichen Kommunikation und ist sowohl aus Unternehmen als auch aus dem Privatleben nicht mehr wegzudenken. Durch E-Mails können Informationen schnell, zwischen allen Hierarchiestufen, an viele Empfänger und mit diversen Anhängen (Dokumente, Bilder, Videos, etc.) gesendet werden. Der Vorteil gegenüber einer schriftlichen Kommunikation mittels Brief ist die direkte Kontaktmöglichkeit mit dem Absender. Man kann nachfragen, falls man etwas nicht verstanden hat, und mehr Informationen vom Kommunikator verlangen. Die permanente Abrufbarkeit der Nachricht und der Möglichkeit, sie auszudrucken, verleiht dieser Art von Kommunikation einen gewissen Verbindlichkeitscharakter. Andere Personen können schnell und einfach von der Kommunikation in Kenntnis gesetzt werden, in dem die E-Mails an sie weitergeleitet oder sie in BC oder CC gesetzt werden (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 246).

Social Media-Plattformen erleben derzeit einen Boom und werden daher auch immer öfter zur unternehmensinternen Kommunikation eingesetzt. Auch als PR-Instrument wird der Ruf nach dem Einsatz von Facebook, Twitter und Co. immer lauter.

2.6.3.3. Audiovisuelle Medien

Zu den audiovisuellen Medien, die in der Mitarbeiterkommunikation eingesetzt werden, zählen Videokonferenzen und Betriebsfernsehen.

Videokonferenzen liefern Firmen in erster Linie die Möglichkeit, Zeit und Kosten für eine Geschäftsreise zu sparen. Die Beteiligten der Besprechung schalten sich einfach über ein Videokonferenzsystem zu, ohne ihren Arbeitsplatz zu verlassen. Das hat den Vorteil, dass wichtige Dokumente und Unterlagen für die Besprechung immer griffbereit sind. Neben der reinen Sprachkonferenz kann man mittlerweile bewegte Bilder zuschalten, um einen Blickkontakt mit den Gesprächspartnern zu ermöglichen. Um eine Videokonferenz effektiv zu gestalten, ist eine exakte Terminabstimmung und – einhaltung erforderlich, da in international agierenden Unternehmen sich die Beteiligten oft in verschiedenen Zeitzonen befinden (vgl. Herbst 2003, 113 f.).

Betriebsfernsehen, auch Business-TV oder Mitarbeiter-TV genannt, hat sich aufgrund der hohen Kosten bis jetzt nur in großen Unternehmen durchgesetzt. Es gibt eine große

Anzahl von Einsatzfeldern, die sich allerdings nach den Qualitätsanforderungen und den Kosten für die Produktion richten (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 240 f.).

Auch bezüglich des Sendeumfangs gibt es Variationen zwischen der monatlichen Sendung und dem täglichen zwölfstündigen Programm. Vermittelt werden meistens Informationen über das Unternehmen und dessen Produkte, Mitarbeiterschulungen, Gebrauchs- und Reparaturanweisungen (vgl. Herbst 2003, 112). Aus diesen Inhalten lässt sich schließen, dass Business-TV meistens nur in sehr großen Unternehmen, die im Produktionsbereich tätig sind, (z.B. Autobauer) eingesetzt wird.

Neben dem Nachteil der hohen Kosten ist beim Mitarbeiter-TV problematisch, dass es kaum interaktiv ist. Deswegen gibt es heute schon erste Anzeichen, dass das Betriebsfernsehen in Zukunft in das Intranet integriert wird und somit an Interaktivität für die Nutzer zulegt (vgl. Herbst 2003, 113).

3. Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, handelt es sich beim Feld der Public Relations und Unternehmenskommunikation um ein interdisziplinäres Forschungsfeld. Daher ist es vor allem für meine forschungsleitenden Fragestellungen wichtig, Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie einzubeziehen. Konkret handelt es sich hierbei um Theorien der Führung und Ansätze zur Arbeitszufriedenheit, die auch Motivationstheorien umfassen. Durch die enorme Bandbreite dieser beiden Forschungsfelder werde ich jeweils nur die wichtigsten Theorien anführen, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen.

3.1. Theorien der Führung

In Kapitel zwei dieser Arbeit wurde des Öfteren ein Zusammenhang der internen Unternehmenskommunikation mit den Führungsmethoden des Managements hergestellt. Auch in der CMS II-Zertifizierung für PR-Agenturen liegt der Fokus eindeutig auf der Führungsweise der Chefetage und deren Kommunikation. Der Konnex zu den Theorien der Führung findet sich somit im Erhebungsinstrument selbst- dem Leitfaden für die CMS II-Zertifizierung. Daher möchte ich nun einen Überblick über die Definitionen und Theorien von „Führung“ geben.

3.1.1. Definitionen und Begriffserklärungen

In der Literatur findet man über dieses komplexe Thema eine Unzahl an Definitionen und Begriffserklärungen.

„Unter dem Begriff „Führung“ wird im Allgemeinen ein *sozialer Beeinflussungsprozess* verstanden, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Gefährten) zur *Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele* zu veranlassen.“ (Steyrer 2002, 159) Diese Definition ist allgemein gültig formuliert und kann somit besonders auf betriebliche Organisationen zugeschnitten werden:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation. Mitarbeiterführung gestaltet die Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen.“ (Wunderer 2006, 4)

Der Begriff „Führung“ ist sehr stark ideologisch geprägt, wobei Ideologie verstanden wird als:

„ [...] zusammenhängende gedankliche Konstruktion, die als eine umfassende Rechtfertigung einer bestehenden oder angestrebten/künftigen Wirklichkeit angeboten wird. Zu ihren sozialen Funktionen gehört es, die AnhängerInnen gegen andere Sichtweisen zu immunisieren, ihnen ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu geben und sie für Auseinandersetzungen zu mobilisieren.“ (Neuberger 2002, 58)

Im Alltag werden oft ideologische Argumentationsgrundsätze für die Tatsache der Führung herangezogen, die von Neuberger aufgestellt wurden:

1. *„Führung gibt es, weil Menschen geführt werden wollen“*: Oft fügt sich der Schwache dem Starken, was eine Art biologisches Erbe ist. Viele Menschen brauchen einen Stärkeren, dem sie sich unterordnen können, oft auch weil sie noch unmündig sind.
2. *„Führung gibt es, weil Kollektive geführt werden müssen“*: Dieses Argument ist vor allem für betriebliche Organisationen wichtig. Ohne eine Führung drohen Kollektive zu verfallen, da die Gefahr besteht, dass jedes Mitglied seine eigenen Interessen durchsetzen möchte.
3. *„Führung gibt es, weil Menschen der Führung bedürfen“*: Der einzelne Mensch bedarf einer Führung, da er alleine unmöglich alle Zusammenhänge überblicken kann und so nicht mit Anderen kooperieren kann.
4. *„Hierarchie ist ein universales soziales Prinzip“*: Rangordnungen sind eine Konstante des sozialen Lebens und somit unverzichtbar.
5. *„Führung ist funktional, weil sie erfolgreiches Handeln sichert“*: Durch die steigende Größe und Komplexität sind Organisationen in ihrer Gesamtheit oft für den Einzelnen nicht mehr überblickbar. Deswegen werden Führungskräfte als flexibles Steuerungselement eingesetzt, die den Unternehmenszielen verpflichtet sind und bei Abweichungen oder Störungen regulierend eingreifen.

6. „Die Führungshierarchie ist Abbild und Ergebnis menschlicher Fähigkeits- und Motivationsunterschiede“: Das Führungssystem in einem Unternehmen sollte nach dem Leistungsprinzip gebildet werden und einen Aufstieg derer ermöglichen, die besondere Talente haben und einen außergewöhnlichen Einsatz zeigen. Je höher man in der Hierarchie ist, desto mehr Vorrechte hat man- dadurch entsteht dann ein Wettbewerb im Unternehmen (vgl. Neuberger 2002, 59 ff.).

Die wichtigste Grundlage für Führung ist Macht. „Macht bedeutet die Möglichkeit, auf das Handeln anderer einzuwirken beziehungsweise dieses zu beeinflussen.“ (Kirchler/Walenta 2005, 412)

French und Raven haben 1959 verschiedene Typologien für Macht aufgestellt und diese in fünf Kategorien eingeteilt:

1. *Reward power/ Macht durch Belohnung*: „Reward power is defined as power whose basis is the ability to reward. [...] Reward power depends on O's ¹ ability to administer positive valences and to remove or decrease negative valences.“ (French/Raven 1959, 156) Frei übersetzt heißt das, dass Macht durch Belohnung dadurch definiert wird, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter in Situationen versetzen kann, die als positiv (Belohnung) oder negativ (Bestrafung) empfunden werden.

„Im Kontext der Organisation zählen monetäre Anreize, hervorragende Leistungsbeurteilungen, Beförderungen, herausfordernde Arbeitsaufgaben, ein angenehmes Arbeitsklima, wichtige Informationen, eine bedürfnisorientierte Arbeitszeitenregelung und ähnliches zu den Belohnungen.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 413).

2. *Coercive power/ Macht durch Bestrafung*: „Coercive power is similar to reward power in that it also involves O's ability to manipulate the attainment of valences. Coercive power of O/P stems from the expectation on the part of P that he will be punished by O if he fails to conform to the influence attempt.“ (French/ Raven 1959, 157) Diese Kategorie entspricht somit dem Gegenteil von Macht durch Belohnung.

¹ Im Aufsatz „The Bases of Social Power“ von French und Raven sprechen die Autoren von „P“, das für „Person“ stehen soll und von „O“, das entweder für eine andere Person, eine Rolle, einen Typen, eine Gruppe oder Teile einer Gruppe stehen soll (vgl. French/ Raven 1959, 151).

„In Unternehmen können Strafreize etwa Kündigungen, Versetzungen, Degradierungen, die Beauftragung mit unwillkommenen Arbeitsaufgaben oder aber eine entwürdigende Behandlung sein.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 413)

3. *Referent power/ Macht durch Vorbildwirkung:* „The referent power of O/P has its basis in the identification of P with O. [...] If O is a person toward whom P is highly attracted, P will have a desire to become closely associated with O. [...] If P is already closely associated with O he will want to maintain this relationship.” (French/ Raven 1959, 161) Die Basis dieser Machtgrundlage ist also die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten. Wenn sich die Mitarbeiter durch verschiedene Gründe zu ihrem Vorgesetzten hingezogen fühlen, entwickeln sie somit den Wunsch, sich ihm anzuschließen. Wenn dies bereits geschehen ist, versuchen die Mitarbeiter alles, um die Beziehung zu dem Vorgesetzten aufrecht zu erhalten.
4. *Expert power/ Macht durch Sachkenntnis:* „The strenght of the expert power of O/P varies with the extent of the knowledge or perception with P attributes to O within a given area. [...] In any case expert power results in primary social influence on P’s cognitive structure and probably not on other types of systems.“ (French/ Raven 1959, 163) Bei dieser Kategorie ist das Wissen oder die Sichtweise des Vorgesetzten die Grundlage der Macht. Oftmals resultiert aber die Einschätzung über das Expertentum ihres Vorgesetzten aus der kognitiven, subjektiven Denkweise der Mitarbeiter und ist nicht an objektive Kriterien gebunden.
5. *Legitimate power/ Macht durch Legitimation:* „Legitimate power of O/P is here defined as that power which stems from internalized values in P which dictate that O has a legitimate right to influence P and that P has an obligation to accept this influence.” (French/ Raven 1959, 159) Hier ist also die Machtgrundlage die, dass die Mitarbeiter durch die verinnerlichteten Hierarchiestrukturen im Unternehmen die Macht des Vorgesetzten als legitim ansehen und sich verpflichtet fühlen, seine Macht zu akzeptieren.

Die Theorien der Führung werden in Eigenschafts- und Verhaltenstheorien unterschieden und innerhalb dieser Kategorien in universelle und situative Ansätze

eingeteilt. Bezüglich der Verteilung gibt es eine deutliche Überzahl an Verhaltenstheorien der Führung. Ich werde dennoch beide Kategorien darlegen und die jeweils für mein Erkenntnisinteresse am besten passenden Ansätze erläutern.

3.1.2. Eigenschaftstheorien der Führung

Eigenschaftstheorien werden in universelle und situative Theorien unterschieden. „Die Eigenschaftstheorie der Führung konzentriert sich auf die Führungsperson und lokalisiert in ihr die Bedingungen sowohl persönlichen Karriere-, wie auch organisationalen Leistungserfolgs.“ (Neuberger 2002, 224)

Universelle Eigenschaftstheorien gehen also von einem bestimmten Persönlichkeitstypus aus, der in allen verschiedenen Führungssituationen erfolgreich sein kann. Eine Verhaltensänderung, wie sie in den Verhaltenstheorien als Grundlage dargestellt wird, wird bei diesen Ansätzen nicht miteinbezogen. Die situativen Eigenschaftstheorien gehen ebenfalls von der Verneinung einer Änderung des Führungsverhaltens aus; vielmehr geht es bei diesen Ansätze darum, die richtigen Stellen mit den richtigen Personen zu besetzen (vgl. Steyrer 2002, 202).

3.1.2.1. Eigenschaften von Führenden

Im „Stogdill’s Handbook of Leadership“ werden folgende Persönlichkeitsmerkmale von Führenden angeführt:

1. Chronological Age (Alter)
2. Height and Weight (Körpergröße und –gewicht)
3. Physique, Energy, Athletic Prowess, Health (Körperbau, Energie, Athletik, Gesundheitszustand)
4. Appearance (Auftreten)
5. Fluency of Speech, Tone of Voice, Talkativeness (flüssige Sprache, Stimmlage, Gesprächigkeit)
6. Intelligence (Intelligenz)
7. Scholarship (Schulbildung)

8. Knowledge (Wissen)
9. Judgement and Decision (Urteils- und Entscheidungsvermögen)
10. Insight (Einsicht)
11. Originality (Originalität)
12. Adaptability (Anpassungsfähigkeit)
13. Introversion-Extroversion (Introversion- Extraversion)
14. Dominance (Dominanz)
15. Initiative, Persistence, Ambition (Initiative, Ausdauer, Ambition)
16. Responsibility (Verantwortungsbereitschaft)
17. Integrity and Conviction, Liberalism or Conservatism (Integrität, Weltanschauung, liberal oder konservativ)
18. Self-confidence, Modesty (Selbstvertrauen, Bescheidenheit)
19. Control of Moods and Optimism, Humor (keine Launenhaftigkeit, Humor)
20. Emotional Control, Excitability, Anger (emotionale Stabilität, Erregbarkeit, Wut)
21. Social and Economic Status (sozioökonomischer Status)
22. Social Activity and Mobility, Participation (soziale Aktivität und Mobilität, Partizipation)
23. Biosocial Activity (Umtriebigkeit)
24. Social Skills, Tact (Sozialkompetenz, Taktgefühl)
25. Popularity and Prestige (Beliebtheit, Prestige)
26. Cooperation (Kooperationsfähigkeit)

(vgl. Bass 1990, 61 ff.)

3.1.3. Verhaltenstheorien der Führung

Die Verhaltenstheorien der Führung gehen von einem bestimmten Verhalten des Führenden als Ursache für den Erfolg oder Misserfolg der Mitarbeiterführung aus. Dabei ist zwischen universellen und situativen Verhaltenstheorien zu unterscheiden. Universelle Verhaltenstheorien gehen von folgender zentralen Fragestellung aus: „[...] Gibt es einen optimalen Führungsstil, der immer und überall zum Erfolg führt?“ (Steyrer 2002, 177) Situative Verhaltenstheorien dagegen stellen den Führungserfolg in Abhängigkeit zu bestimmten Situationsvariablen, um darzulegen, in welcher Situation welches Führungsverhalten angebracht ist (vgl. Steyrer 2002, 191). Durch die Alltagstauglichkeit dieser Ansätze ist die logische Konsequenz, dass den

Verhaltenstheorien sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eine größere Bedeutung für die Führungsforschung als den Eigenschaftstheorien beigemessen wird. In der Literatur werden daher deutlich mehr Verhaltenstheorien als Eigenschaftstheorien der Führung angeführt. Ich werde deswegen in diesem Teil nur die Verhaltenstheorien anführen, die für mein Forschungsinteresse relevant sind.

3.1.3.1. Die Iowa-Studien der Führungsstile

Die ersten Studien über verschiedene Führungsstile wurden in den 1940er-Jahren von Kurt Lewin an der Universität Iowa durchgeführt. Hierbei wurden die Auswirkungen verschiedener Führungsstile von Kontroll- und Aufsichtspersonen auf das Verhalten von Kindern untersucht (vgl. White/ Lippitt 1960, 13).

„Es handelt sich bei dieser experimentellen Studie um den ersten ernst zu nehmenden sozialwissenschaftlichen Versuch zur Unterscheidung verschiedener idealtypischer Formen des Führungsverhaltens, wobei die Erscheinungsformen des Führungsstils in:

- “Authoritarian Leadership”
- “Democratic Leadership” und
- “Laissez-faire Leadership”

unterteilt wurden.“ (Hentze et al. 2005, 237)

Führungsstil wird in diesem Zusammenhang „[...] als ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten.“ (Wunderer 2006, 204) definiert.

„“Autocracy” here implies a high degree of control by the leader without much freedom by the members of participation by them in group decisions, while both “democracy” and “laissez-faire” imply a low degree of control by the leader. “Democracy” is distinguished from “laissez-faire”, however, by the fact that in it the leader is very active in stimulating group discussion and group decisions, while in laissez-faire he plays a passive, hands-off role.” (White/ Lippitt 1960, 12)

Ein **autoritärer Führungsstil** ist durch gänzliche Kontrolle des Arbeitsprozesses durch den Vorgesetzten gekennzeichnet. Die Mitarbeiter haben auch keine Möglichkeit, an Gruppenentscheidungen teilzunehmen. Bei einem **demokratischen Führungsstil** hat der Vorgesetzte nicht so viel Kontrolle inne, seine Rolle wird eher als Initiator von Gruppendiskussionen und –entscheidungen gesehen. Beim **Laissez-faire Führungsstil**

hat der Vorgesetzte auch wenig Kontrolle, allerdings spielt er generell eine passive Rolle und lässt seine Mitarbeiter nach dem „Laissez-faire“-Prinzip machen, was sie wollen.

Die Ergebnisse der Untersuchung waren eindeutig: sowohl das Arbeitsklima als auch die Ergebnisse waren in demokratisch geführten Gruppen am besten. In autoritär geführten Arbeitsgemeinschaften kam es zu Spannungen unter den Mitgliedern, es wurde aber gehorsam gearbeitet (vgl. Steyrer 2002, 177). Aber: „Der Laissez-faire-Stil schnitt bei jedem Leistungskriterium am schlechtesten ab. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter war unter einem demokratischen Führungsstil generell am höchsten.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 431)

Steyrer hat die wesentlichen Punkte dieser Untersuchung gut zusammengefasst:

„Das wesentliche Neue an dieser Forschungsarbeit war, dass erstmals eine dezidierte Trennung zwischen der Persönlichkeit des Führenden (Eigenschaften) und seinem Verhalten (Führungsstil) vorgenommen wurde, was dann richtungsweisend für die weitere Führungsforschung wurde. [...] Sowohl demokratische als auch aufgabenorientierte (aber nicht unbedingt autoritäre) Führung sind eher positiv mit Produktivität, Zufriedenheit und Gruppenkohäsion verbunden. Irgendeine Führungsaktivität ist in der Regel besser als gar keine (Laissez-faire-Führungsstil).“ (Steyrer 2002, 178)

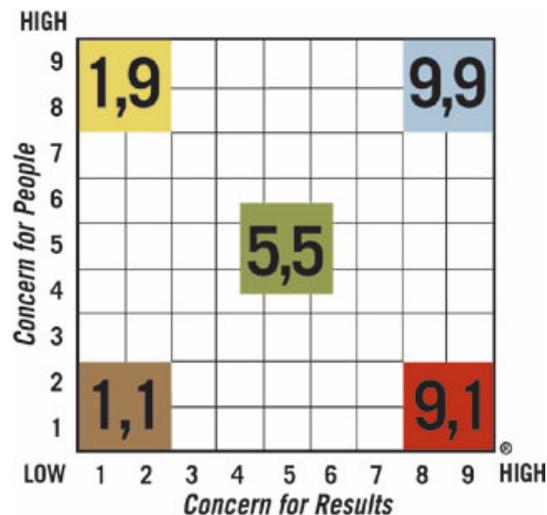
Somit zählen die Ansätze von Lewin und seinen Mitarbeitern zu den universellen Verhaltenstheorien.

3.1.3.2. Managerial- Grid-Modell

Das Managerial-Grid-Modell oder „Zweidimensionales Verhaltensgitter“ zählt ebenfalls zu den universellen Verhaltenstheorien. Es stammt von Blake, Mouton und McCauley und gilt als eines der ältesten und in Nordamerika und Westeuropa am weitesten verbreiteten Führungskonzepte. Das Kernstück des Modells, ein Koordinatensystem, sind die beiden Führungsdimensionen *Personenorientierung* (concern for people) und *Aufgabenorientierung* (concern for production), die die beiden Achsen des Systems bilden (vgl. Hentze et al. 2005, 227). „Führungskräfte sollen einerseits die Umsetzung

der Ziele und Erledigung der Aufgaben vorantreiben und andererseits die Wünsche und Vorschläge der Mitarbeiter bestmöglich berücksichtigen.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 434)

Aus den verschiedenen Ausprägungen der beiden Dimensionen (hoch-niedrig) ergeben sich 81 unterschiedliche Führungsstile, von denen sich auf 5 Extremausprägungen beschränkt wird.



Quelle der Grafik: <http://www.gridod.com/images/LeadershipGrid.jpg>

1.1 Führungsstil („Überlebensmanagement“, „Improverished“): Hier werden die Mitarbeiter quasi sich selbst überlassen, die Führungskraft agiert nach dem Laissez-faire-Prinzip und handelt nicht mehr als erforderlich ist.

1.9 Führungsstil („Glacéhandschuh-Management“, „Country-Club“): Der Metapher „Glacéhandschuh“ beschreibt hier sehr gut den Führungsstil: den Mitarbeitern wird eine sehr hohe Rücksichtnahme entgegengebracht, auch wenn das zu Lasten der Ergebniserzielung passiert

5.5 Führungsstil („Organisationsmanagement“): Dieser Führungsstil beschreibt den ‚goldenen Mittelweg‘, beide Dimensionen sind allerdings nur mäßig ausgeprägt.

9.1 Führungsstil („Befehl-Gehorsam-Management“, „Authoritarian“): Bei diesem Führungsstil steht einzig und allein die Leistungsorientierung im Vordergrund, das Befinden der Mitarbeiter wird nicht berücksichtigt.

9.9 Führungsstil („Team-Management“): Hier wird vom Führenden eine sehr starkes sowohl aufgabenorientiertes als auch personenorientiertes Verhalten gezeigt (vgl. Steyrer 2002, 182 f.).

Laut Blake, Mouton und McCance ist der „Team-Management“-Führungsstil das Modell mit dem meisten Führungserfolg und daher erstrebenswert. Leider ist die theoretisch-empirische Fundierung des Grid-Modells trotz seiner Popularität mangelhaft (vgl. Kirchler/ Walenta 2005, 434 f.).

3.1.3.3. Situative Reifegradtheorie

Diese Theorie zählt, wie der Name schon verrät, zu den situativen Verhaltenstheorien der Führung. „Die Theorie von Hersey und Blanchard (1977) postuliert, dass je nach Situation ein passender Führungsstil zu wählen ist, der [...] aufgaben- und mitarbeiterorientiert sein kann. Als Situationsvariable wird ausschließlich der Reifegrad der Mitarbeiter berücksichtigt.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 440)

Ein *aufgabenorientierter Führungsstil* ist „[...] das Ausmaß, mit dem die Führungskraft Pflichten und Verantwortung eines Individuums oder einer Gruppe deutlich macht. Das Verhalten beinhaltet, den Mitarbeitern zu sagen, was zu tun ist, wie es zu tun ist, wann es zu tun ist, wo es zu tun ist und wer es zu tun hat.“ (Hersey 1986, 29) Ein *mitarbeiterorientierter Führungsstil* wird definiert als „[...] das Ausmaß mit dem die Führungskraft Zweiweg-Kommunikation oder Mehrweg-Kommunikation ermöglicht. Das Verhalten beinhaltet zuhören, ermutigen, fördern, versorgen, klarstellen und sozio-emotionale Unterstützung geben.“ (Hersey 1986, 30)

Ebenfalls Unterscheidungen gibt es beim Reifegrad der Mitarbeiter. „Reife wird als das Ausmaß definiert, mit dem der Mitarbeiter fähig und willig ist, eine spezielle Aufgabe zu erfüllen.“ (Hersey 1986, 43) Die zwei Kriterien für Reife sind somit Fähigkeit („*job maturity*“) und Willigkeit („*psychological maturity*“). Zur arbeitsbezogenen Reife

zählen Fachwissen, Erfahrungen, und Fertigkeiten hinsichtlich der spezifischen Anforderungen. Als psychologische Reife werden Vertrauen, Verpflichtung und Motivation in Bezug auf die Erledigung der Aufgabe bezeichnet (vgl. Hersey 1986, 44).

Wenn man nun diese drei Dimensionen zueinander in Beziehung setzt, ergeben sich vier Führungsstile:

- *Telling*: Hier haben die Mitarbeiter einen niedrigen psychologischen und arbeitsbezogenen Reifegrad, wie es oft bei neuen Angestellten der Fall ist. Deswegen ist es vom Vorgesetzten notwendig, genaue Anweisungen zu geben und die Leistung zu kontrollieren. Daraus ergibt sich eine hohe Aufgaben- und eine niedrige Mitarbeiterorientierung. Dieser Führungsstil besteht also aus Diktieren, Lenken, Leiten und Etablieren (vgl. Hersey 1986 55 ff.).
- *Selling*: Bei diesem Führungsstil haben die Mitarbeiter auch eine geringe Arbeitsreife, allerdings eine höhere Lernbereitschaft und -motivation. Deshalb benötigen sie von der Führungskraft Steuerungen und Anleitungen, aber auch Unterstützung bei der Motivation. Der Vorgesetzte muss somit stark aufgabenorientiert, aber auch stark mitarbeiterorientiert handeln. Seine Handlungsweisen liegen im Argumentieren, Erklären, Klarstellen und Überzeugen (vgl. ebenda).
- *Participating*: In diesem Stadium haben die Mitarbeiter schon eine hohe Arbeitsbereitschaft und das nötige Fachwissen, allerdings mangelnde Motivation. Der Vorgesetzte muss einen stark mitarbeiterorientierten Führungsstil haben, der durch Partizipieren, Ermutigen, Zusammenarbeiten und Anvertrauen gekennzeichnet ist (vgl. Hersey 1986, 56 ff.).
- *Delegating*: Hier existiert sowohl arbeitsbezogen als auch psychologisch ein hoher Reifegrad. Daher kann der Führende die Verantwortung für die Entscheidungsfindung und die Durchführung der Aufgaben an seine Mitarbeiter delegieren, da sie schon selbstständig arbeiten. Das Führungsverhalten besteht also im Delegieren, Beobachten, Bevollmächtigen und Übertragen (vgl. Hersey 1986, 58 f.).

Obwohl dieses Modell in der Praxis sehr beliebt ist, gibt es einige Kritikpunkte: Besonders für die Führungskräfte erfordert die Anwendung der situativen Reifegradtheorie ein enormen Aufwand, da sie stets ihre Fähigkeiten zur

Situationsdiagnose und dementsprechender Verhaltensanpassung üben müssen (vgl. Kirchler/ Walenta 2005, 442). Ein weiterer Punkt trifft auch auf andere Modelle situativer Führungsstile zu:

„Mitarbeiter könnten das flexible Verhalten auch als „Inkonsistenz“ wahrnehmen und verunsichert sein, weil sie nicht genau einschätzen können, was die Vorgesetzten von ihnen erwarten oder etwa eine ‚Ungleichbehandlung‘ von Kollegen bemerken.“ (Kirchler/ Walenta, 444)

3.2. Arbeitszufriedenheit

Eine allgemeine Definition der Arbeitszufriedenheit gestaltet sich als äußerst schwierig, da sie von vielen verschiedenen Faktoren abhängig ist. Eine Abgrenzung des Begriffes der Zufriedenheit ist von Begriffen wie Wohlbehagen, Erfüllung und Glück, nicht einfach. woraus sich auch eine Vielzahl an theoretischen Konzepten ergibt (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 243).

Robbins definiert Arbeitszufriedenheit als eine Sache der Einstellung:

„Der Begriff *Arbeitszufriedenheit* bezieht sich auf die allgemeine Einstellung eines Individuums gegenüber seinem Arbeitsplatz. Eine Person mit hoher Arbeitszufriedenheit hegt positive Einstellungen gegenüber ihrem Arbeitsplatz, während eine Person, die mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden ist, negative Einstellungen dazu an den Tag legt.“ (Robbins 2001, 94)

Allerdings ist Arbeitszufriedenheit keine generelle Bewertung der Arbeit, sondern die komplexe Summe der Bewertungen einzelner Arbeitsaspekte. Für eine empirische Untersuchung ist weiters wichtig, dass Arbeitszufriedenheit nicht objektiv gegeben ist, sondern eine subjektive Erfahrung darstellt (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 243).

Bruggemann definiert den Begriff folgendermaßen:

„*Arbeitszufriedenheit*“ bedeutet „Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis“. Der Terminus entspricht dem englischen „job satisfaction“. „Arbeitszufriedenheit“ bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimension „zufrieden – unzufrieden“ betrifft.“ (Bruggemann et al. 1975, 19)

Weinert unterscheidet Arbeitszufriedenheit in drei Dimensionen:

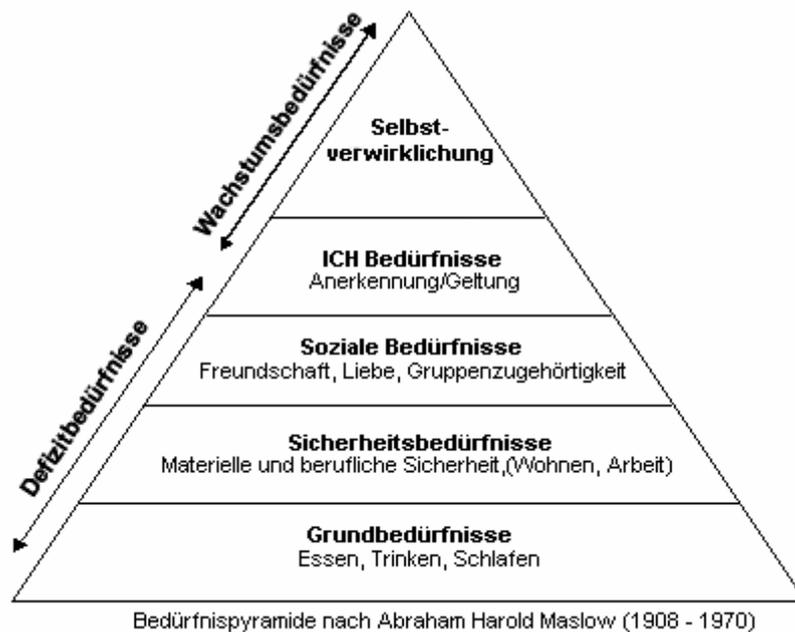
- als emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation (auf die von außen her geschlossen werden muss)
- als Ergebnis, in welchem Maße das Ergebnis der Arbeit die eigenen Erwartungen übertrifft
- als Repräsentation mehrerer in Beziehung stehender Einstellungen (vgl. Weinert 1998, 203).

Neben den im ersten Teil des Kapitels genannten Eigenschaften und Verhaltensweisen der Geschäftsführung ist auch noch die Arbeitsmotivation ein wichtiger Faktor für die Arbeits- (un-)zufriedenheit. Denn: „Zufriedenheit bedeutet die Erfüllung und Befriedigung individueller Bedürfnisse, Motive und Ziele. Die Ziele der Organisation und die individuellen Ziele der Organisationsmitglieder kennzeichnen die Zieldualität der Organisation.“ (Hentze et al. 2005, 152 f.)

Zu den Inhaltstheorien der Motivation zählen die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.

3.2.1. Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow

Die Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow zählt zu den Inhaltstheorien der Motivation, die den inhaltlichen Faktoren der Arbeitsmotivation nachgehen (vgl. Kirchler/ Walenta 2005, 326). Die Theorie postuliert menschliche Grundbedürfnisse, die in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen. Erst wenn ein Bedürfnis einer unteren Ebene befriedigt ist, wird ein Bedürfnis der höheren Ebene aktiviert. Diese Prozesse sind dem Menschen oft unbewusst (vgl. Mayerhofer 2002, 266).



Quelle der Grafik: <http://blog.medienfachwirt.info/tag/bedürfnispyramide/>

„Der Mensch ist ein Lebewesen mit Bedürfnissen und erreicht selten einen Zustand vollständiger Befriedigungen, außer für kurze Zeit. Sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, stellt sich ein anderes an seiner Statt ein.“ (Maslow 1999, 51).

Zu den Defizitbedürfnissen zählen physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Ich-Bedürfnisse:

- *physiologische Bedürfnisse*: Zu diesen Bedürfnisse zählen Grundbedürfnisse wie die Nahrungsaufnahme und das körperliche Wohlbefinden überhaupt. Sie können daher als die mächtigsten Bedürfnisse unter allen gesehen werden. Eine Person, der es an allem im Leben mangelt, wird wahrscheinlich nach Nahrung am allermeisten hungern. Alle anderen Bedürfnisse treten dadurch sofort in den Hintergrund (vgl. Maslow 1999, 63).
- *Sicherheitsbedürfnisse*: Dazu zählen Bedürfnisse nach Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit, Schutz, und Angstfreiheit. Sie werden aktiviert, wenn die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind. Wenn die Sicherheitsbedürfnisse nicht befriedigt sind, scheint alles andere weniger wichtig als Sicherheit und Schutz (vgl. Maslow 1999, 66).
- *Soziale Bedürfnisse*: Hier handelt es sich um die Bedürfnisse nach Liebe, Zuneigung und Zugehörigkeit. Sie werden aktiviert, wenn die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse befriedigt sind. Der Mensch bemüht sich hier sehr stark um Beziehungen zu anderen Menschen und einen Platz in der Gruppe. Einsamkeit und Zurückweisung werden besonders intensiv empfunden, wenn diese sozialen Bedürfnisse nicht befriedigt sind (vgl. Maslow 1999, 70 f.).
- *Ich-Bedürfnisse*: Dazu zählen einerseits Bedürfnisse nach Stärke, Leistung, Unabhängigkeit und Freiheit; andererseits gibt es ein Streben nach einem guten Ruf, Prestige, Status und Würde. Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Wertschätzung und Achtung, die Befriedigung führt zu einem Gefühl des Selbstvertrauens (vgl. Maslow 1999, 72 f.).

„Auch wenn alle diese Bedürfnisse befriedigt sind, wird man häufig (wenn auch nicht immer) erwarten können, daß neue Unzufriedenheit und Unruhe entsteht [...]“ (Maslow 1999, 73). Verantwortlich für diese Gefühle sind die Wachstumsbedürfnisse, die grundsätzlich nicht befriedigbar sind, da sie auf Entfaltung angelegt sind (vgl. Mayerhofer 2002, 267). Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht an der Spitze

der Bedürfnispyramide und tritt nach der Befriedigung der physiologischen und sozialen Bedürfnisse, der Sicherheits- und der Ich-Bedürfnisse auf. Es „[...] bezieht sich auf das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung, also auf die Tendenz, das zu aktualisieren, was man an Möglichkeiten besitzt. Diese Neigung kann als das Verlangen formuliert werden, [...] alles zu werden, was zu werden man fähig ist.“ (Maslow 1999, 74).

3.2.2. *Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg*

Frederick Herzbergs Modell wird auch „Motivator-Hygiene-Theorie“ genannt und gilt sowohl als Theorie der Arbeitszufriedenheit als auch als Ansatz der Arbeitsmotivation. Es wurde untersucht, welche Faktoren Arbeitszufriedenheit hervorrufen und Arbeitsunzufriedenheit vermeiden. Dabei stellen aber „Zufriedenheit“ und „Unzufriedenheit“ nicht die positive und negative Ausprägung eines Kontinuums dar, sondern sind zwei voneinander unabhängige Dimensionen (vgl. Mayerhofer 2002, 260). Eine weitere Annahme ist,

„[...] dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeit von je zwei unterschiedlichen Faktorengruppen beeinflusst werden: Motivatoren (satisfiers) bewirken Zufriedenheit, während Hygienefaktoren (dissatisfiers) Unzufriedenheit auslösen können, aber nicht Zufriedenheit bewirken.“ (Kirchler/ Walenta 2005, 328)

An dieser Stelle wird auch die Namensgebung als „Zwei-Faktoren-Theorie“ klar: „Hygienefaktoren beeinflussen das Entstehen von Unzufriedenheit bzw. Nicht-Unzufriedenheit. Motivatoren sind für Zufriedenheit bzw. Nicht-Zufriedenheit verantwortlich.“ (Mayerhofer 2002, 261)

Hygienefaktoren beziehen sich auf das externe Arbeitsumfeld, wozu man folgende Aspekte zählt: Supervision, interpersonale Beziehungen, Lohn, Unternehmenspolitik und administrative Leitung, Leistung, (physische) Bedingungen am Arbeitsplatz und die Arbeitsplatzsicherheit (vgl. Herzberg/ Mausner/ Syderman 1959, 113). Herzberg et al. bezeichnen Hygienefaktoren folgendermaßen:

„Factors involved in these situations we call factors of *hygiene*, for they act in a manner analogous to the principles of medical hygiene. Hygiene operates to remove health hazards from the environment of man. It is not

a curative; it is rather a preventive.” (Herzberg/ Mausner/ Snyderman 1959, 113)

Das Vorhandensein von Hygienefaktoren führt also zur Nicht-Unzufriedenheit, die aber nicht mit der Zufriedenheit gleichzusetzen ist.

„[...] we designate the job factors “motivators” as opposed to the extra-job factors, which we have labeled the factors of hygiene. It should be understood, that both kinds of factors meet the needs of the employee; but it is primarily the “motivators” that serve to bring about the kind of job satisfaction [...]” (Herzberg/ Mausner/ Snyderman 1959, 114)

Für Zufriedenheit oder Nicht-Zufriedenheit verantwortlich sind die Motivatoren, die sich auf intrinsische Arbeitsbedürfnisse beziehen: Leistungserfolg, Anerkennung und Lob, beruflicher Aufstieg, die Arbeit selbst, Verantwortung und Erfahrungsmöglichkeiten zählen dazu. Werden diese Bedürfnisse nicht befriedigt, führen sie nicht zur Unzufriedenheit, sondern wirken sich neutral aus in Nicht-Zufriedenheit (vgl. Mayerhofer 2002, 262).

Trotz dieser klaren Einteilung der Faktoren, die für die Arbeitszufriedenheit verantwortlich sind, sollte man dieser Theorie etwas kritisch gegenüber stehen. Weitere Untersuchungen von Herzberg haben ergeben, dass man die beiden Faktorengruppen nicht so strikt voneinander trennen kann. Viele der oben genannten Determinanten können gleichzeitig Motivator und Hygienefaktor sein (vgl. Hentze et al. 2005, 117).

Zusammenfassend lässt sich über das Zusammenspiel von Motivation und Arbeitszufriedenheit folgendes sagen: „Zufriedenheit tritt ein, wenn Erwartungen durch motiviertes Handeln erfüllt erreicht oder übertroffen werden, während Unzufriedenheit folgt, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden.“ (Hentze et al. 2005, 153)

3.2.3. Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit

Das Modell von Agnes Bruggemann zeichnet ein differenzierteres Bild von Arbeitszufriedenheit. Denn Zufriedenheit wird hier nicht als Resultat der Bedürfnisbefriedigung gesehen- Bruggemann spricht von drei möglichen Entstehungsprozessen:

- „1. Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt;
2. Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung;
3. Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle der Nicht-Befriedigung.“ (Bruggemann/ Groskurth/ Ulich 1975, 132)

Somit kommt es in erster Linie zu einem Soll-Ist-Vergleich der konkreten Bedürfnisse und Arbeitsdeterminanten. Bei einem positiven Vergleich spricht man von einer *stabilisierenden Arbeitszufriedenheit*, bei einem negativen Vergleich von einer *diffusen Arbeitszufriedenheit*. In Zusammenhang mit der Veränderung des Anspruchsniveaus kann man schließlich zwischen sechs Arbeitszufriedenheits-Formen unterscheiden (vgl. Baumgartner/ Udris 2006, 113).

- *Progressive Arbeitszufriedenheit*: Wird bei einer stabilisierenden Zufriedenheit das Anspruchsniveau gehoben, also die Zielvorstellungen und Erwartungen erhöht, spricht man von einer progressiven Arbeitszufriedenheit. Charakteristisch für diese Form ist allerdings, dass durch die Erhöhung des Anspruchsniveaus wieder ein Zufriedenheitsdefizit entsteht (vgl. Bruggemann/ Groskurth/ Ulich 1975, 132)
- *Stabilisierte Arbeitszufriedenheit*: In diesem Fall bleibt das Anspruchsniveau bei einer stabilisierenden Zufriedenheit unverändert (vgl. Baumgartner/ Udris 2006, 113). Diese Situation ist „[...] durch das Bemühen um Aufrechterhaltung der gegebenen befriedigenden Arbeitssituation und Wahrung der erreichten Befriedigungsmöglichkeiten gekennzeichnet.“ (Bruggemann/ Groskurth/ Ulich 1975, 133)
- *Resignative Arbeitszufriedenheit*: In diesem Prozess findet als Folge einer diffusen Arbeitszufriedenheit die Senkung des Anspruchsniveaus statt. In der Abweichung von den eigentlichen Erwartungen kann man somit eine Art „Resignation“ sehen (vgl. ebenda).
- *Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*: Hier findet als Konsequenz einer diffusen Arbeitszufriedenheit die Suche nach Lösungsalternativen und Veränderungsmöglichkeiten statt. Die unbefriedigende Situation ist dem Betroffenen bewusst, er verfügt aber über genügend Frustrationstoleranz, um sein Anspruchsniveau nicht zu senken (vgl. ebenda).

- *Fixierte Arbeitsunzufriedenheit*: Bei einer fixierten Arbeitsunzufriedenheit werden keine Versuche unternommen, die diffuse Situation zu beseitigen oder zu lösen. Zwar wird das ursprüngliche Anspruchsniveau ebenfalls aufrecht erhalten, aber dem Betroffenen scheint der Aufwand zur Problembeseitigung nicht machbar (vgl. Bruggemann/ Groskurth/ Ulich 1975, 136).
- *Pseudo- Arbeitszufriedenheit*: Bei dieser Form wird ebenfalls trotz der Wahrnehmung einer diffusen Arbeitszufriedenheit das Anspruchsniveau nicht gesenkt, es werden aber auch keine Lösungsversuche unternommen. Vielmehr als bei der fixierten Arbeitsunzufriedenheit, kommt es bei dem Betroffenen zu Problemverdrängungen und Wahrnehmungsverfälschungen. Dadurch wird die Situation als optimaler und erträglicher empfunden, obwohl sie es nicht ist- daher ergibt sich der Name „Pseudo-Arbeitszufriedenheit“ (vgl. ebenda). Im Gegensatz zu den vorangegangenen fünf Zufriedenheitsformen, konnte diese Form nicht empirisch bestätigt werden, worauf sie aus den folgenden Untersuchungen ausgeschlossen wurde (vgl. Baumgartner/ Udris 2006, 113).

Es ist davon auszugehen, dass im Laufe der Zeit bei ein und derselben Person verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit auftreten können (vgl. Bruggemann/ Groskurth/ Ulich 1975, 136).

3.2.4. Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Sowohl seitens der Angestellten als auch der Unternehmensleitung ist das Bestreben nach Zufriedenheit am Arbeitsplatz sehr groß. Obwohl die Unternehmensleitung meistens eher wirtschaftlich orientiert ist, ist sie an einer Erhaltung oder Verbesserung der Arbeitszufriedenheit interessiert, da die Annahme besteht, dass zufriedene Angestellte eine bessere Leistung erbringen (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 254). Bezüglich der Ansätze, welche Korrelation es zwischen Arbeitszufriedenheit und anderen Variablen gibt, existieren allerdings viele verschiedene Meinungen.

Weinert geht von einem Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit der Arbeitsleistung und sogenannten moderierenden Variablen aus. Zu diesen zählen:

- Anpassung an die Arbeitsumwelt
- Erwartungs- und Leistungsdruck
- Motivation
- Selbstvertrauen und Selbstschätzung
- Fähigkeiten und Fertigkeiten
- biographische Aspekte
- Werte und Bedürfnisse
- individuelle Wahrnehmung
- Merkmale der spezifischen Arbeit
- äußere Einflüsse auf Arbeitsverhalten
- Organisationsebene, auf der der Mitarbeiter tätig ist (vgl. Weinert 1998, 220).

Auch wird berichtet, dass unterschiedliche Berufsgruppen verschiedene Arbeitszufriedenheitswerte aufweisen, ebenso gibt es aufgrund gesellschaftlicher Rollenstereotype Unterschiede zwischen Männern und Frauen (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 254 f.).

„Im Allgemeinen ist die Berufsarbeit für viele Arbeitstätige bedeutsam und Quelle von Sinn und persönlichem Wert in der Gesellschaft. Die Mehrzahl der Mitarbeiter sucht am Arbeitsplatz Verantwortung, Selbstbestimmung, Kontrolle und Autonomie, so dass Möglichkeiten zur Anwendung und Entwicklung der Talente und Fähigkeiten gegeben sind.“ (Kirchler/ Hölzl 2005, 255)

Weinert stellt sieben Kriterien für eine Arbeitssituation auf, die eine hohe Arbeitszufriedenheit zur Folge haben kann:

1. geistig fordernd
2. entspricht den physischen und psychischen Bedürfnissen des Angestellten
3. vermittelt ein Gefühl des Erfolgs
4. bietet Möglichkeiten zur Anwendung, Erweiterung und Entfaltung von Interessen und Fähigkeiten
5. vermittelt ein Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung beim Mitarbeiter
6. Vorhandensein einer angemessenen Entlohnung, die an der individuellen Leistung des Angestellten orientiert ist

7. Vorhandensein eines Führungsstils, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert und dadurch zur persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters beiträgt (vgl. Weinert 1998, 214).

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit ist die (empfundene) Gerechtigkeit am Arbeitsplatz, insbesondere die gerechte Verteilung von Ressourcen und die Lohngerechtigkeit. Generell liegt aber die Betonung auf dem Aspekt, dass die Zufriedenheit verschiedener Personengruppen unterschiedlich ist und daher auch verschiedene Inhalte und Merkmale die Zufriedenheit determinieren. Konkrete, übergreifende Ursache-Wirkungszusammenhänge festzustellen ist daher schwierig. Es wurden aber schon in vielen verschiedenen Studien Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation festgestellt (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 256 ff.)

3.2.5. Messungen von Arbeitszufriedenheit

Um Arbeitszufriedenheit empirisch nachweisen zu können, haben sich verschiedene Messmethoden entwickelt. Denn:

„Das „Streben nach Glück“, das in der amerikanischen Verfassung ein unveräußerliches Grundrecht ist, muss auch im Arbeitsleben als normative Forderung gelten. Um zu bestimmen können, ob das Ziel AZ erreicht oder verfehlt wurde, muss man AZ messen.“ (Neuberger/ Allerbeck 1978, 16)

Der erste Versuch stammt von Porter, der in den 1960er-Jahren die Arbeitszufriedenheit anhand der Maslow'schen Bedürfnispyramide zu messen versuchte. Auch Bruggemann entwickelte in Anlehnung an das „Zürcher Modell“ eine Arbeitszufriedenheitskurzskaala (vgl. Fischer 1989, 56 ff.). Die beiden bekanntesten Messmethoden möchte ich hier allerdings detaillierter darstellen, da ich mich für die Verwendung einer dieser beiden entschieden habe.

3.2.5.1. Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Der Arbeitsbeschreibungsbogen von Neuberger und Allerbeck ist ein schriftliches Befragungsinstrument, bei dem sieben Aspekte der Arbeit durch 79 Items in Bezug auf die jeweilige Arbeitssituation bewertet werden (vgl. Fischer 1989, 61).

„Unsere Auffassung von AZ ist „anreiztheoretisch“: sie geht davon aus, dass bestimmte Erfahrungen in der Arbeitswelt vom Individuum bewertend (auf der Dimension „gut-schlecht“) registriert werden und dass diese Erfahrungen das künftige Deutungs-, Zuwendungs- und Meidungsverhalten beeinflussen werden.“ (Neuberger/ Allerbeck 1978, 32)

Die sieben Aspekte, die mittels ABB bewertet werden sollen, sind: Kollegen, Vorgesetzter, Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Organisation/ Leitung, (persönliche) Entwicklung und Bezahlung (vgl. Neuberger/ Allerbeck 1978, 35). „Alle Faktoren sollen Arbeitstätige zufrieden stellen, um eine hohe Gesamtzufriedenheit zu garantieren.“ (Kirchler/ Hölzl 2005, 255).

Dazu kommt noch die Erhebung der Items „Arbeitszeit“, „Arbeitsplatzsicherheit“, „allgemeine Arbeitszufriedenheit“ und „Allgemeine Lebenszufriedenheit“ (vgl. Fischer 1989, 61).

Bei jedem der sieben Aspekte müssen die Befragten Adjektive, die die Determinanten beschreiben, mittels vier Antwortmöglichkeiten (ja- eher ja- eher nein- nein) bewerten. Beim Aspekt „Kollegen“ werden beispielsweise die Adjektive stur, hilfsbereit, zerstritten, sympathisch, unfähig, guter Zusammenhalt, faul und angenehm verwendet (vgl. Neuberger/ Allerbeck 1978, A31). Am Ende jedes der sieben Blöcke muss der Befragte die Gesamtzufriedenheit mit diesem Aspekt mittels der siebenstufigen Gesichter-Skala von Kunin bewerten (vgl. Neuberger/ Allerbeck 1978, 56). Die Errechnung der Gesamtzufriedenheit erfolgt durch einfaches Aufaddieren der einzelnen Item-Antworten, wobei „ja“ als 1 Punkt gewertet wird und „nein“ als 4 Punkte. Die Kunin-Items werden aufgrund der unterschiedlichen Skala getrennt erhoben, hier steht 1 für die niedrigste Zufriedenheit und 7 für die höchste Zufriedenheit (vgl. Neuberger/ Allerbeck 1978, A30).

Aufgrund der Länge des Fragebogens und der eher komplizierten Auswertungsmethode habe ich mich für die „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ (SAZ) entschieden, die ich nun vorstellen möchte.

3.2.5.2. Die „Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit“ (SAZ)

Fischer und Lück wollten eine Skala zur Zufriedenheitsmessung entwickeln, die folgenden Anforderungen gerecht wird:

- „ a) Anwendbarkeit bei Beschäftigten in verschiedenen Bereichen
- b) Gruppendiagnostische Verwendbarkeit
- c) Berücksichtigung verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit
- d) Realistische und ansprechende Formulierung der Items
- e) Einfache Auswertbarkeit
- f) Zuverlässigkeit
- g) Gültigkeit“ (Fischer/ Lück 1972, 65)

Neben der Erhebung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit sollten aber auch einzelne Aspekte der Arbeitssituation berücksichtigt werden:

- Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung und Entfaltung
- Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten
- Aufstiegsmöglichkeiten (im Betrieb und generell)
- Verhaltensweise des Managements, Unternehmensführung
- Bezahlung
- Arbeitsplatzbedingungen (vgl. Fischer/ Lück 1972, 66).

Dadurch ergeben sich 37 Items, die in der Langfassung der SAZ erhoben werden:

- | | |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------|
| - Bezahlung im Verhältnis zur Arbeit | - nützliches Lernen für die Zukunft |
| - vorläufig ganz zufrieden | - zuviel Druck |
| - warte schon am Montag auf den Freitag | - Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel |
| - Möglichkeit zur Verantwortung | - es wird zuviel erwartet |
| - Müdigkeit | - Arbeit zählt wenig |
| - Arbeit macht wenig Spaß | - Ideen verwirklichen |
| - Vorschläge werden nicht beachtet | - Arbeitseinteilung geschieht selbstständig |
| - Arbeitsmöglichkeiten in der Firma | - Rücksicht auf Beschäftigte |

- Freude an der Arbeit,
- Weiterkommen
- Befriedigung aus Arbeit
- Fortkommen
- Kritik und Lob vom Vorgesetzten
- Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten
- Bezahlung im Vergleich zu Kollegen
- Bezahlung allgemein
- Wunsch nach Stellenwechsel
- Betriebsklima
- Aufstiegschancen in der Branche (vgl. Fischer/ Lück 1972, 75).
- stolz auf Firma
- Arbeitstrott
- Einsatz der erlernten Fähigkeiten
- Einsatz von Fähigkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Gerechtigkeit des Vorgesetzten
- Arbeitstempo
- Bezahlung verglichen mit Bekannten
- Betrieb empfehlenswert
- wieder den gleichen Beruf wählen

Die Auswertung dieser Skala ist sehr einfach: entsprechend der fünf Antwortmöglichkeiten werden 1 bis 5 Punkte pro Item angerechnet, schließlich werden dann die Werte aller 37 Items summiert. Die Summe ergibt dann den Grad der jeweils zum Ausdruck gebrachten Arbeitszufriedenheit (vgl. Fischer/ Lück 1972, 67).

Die Ergebnisse der Messungen mit der SAZ zeigen, „[...] dass Arbeitszufriedenheit einen Komplex von Einzelzufriedenheit umfasst, denen eine Vielzahl von Bedürfnissen. Motiven und Zielen zugrunde liegt.“ (Hentze et al. 2005, 155 f.) Aus diesem Grund und der Einfachheit der Auswertung habe ich mich für die Verwendung einiger Items der SAZ in meinem Fragebogen entschieden. Eine genaue Beschreibung der Gründe für die Auswahl einzelner Items liegt im empirischen Teil der Arbeit vor.

3.3. Mitarbeiterbefragungen als Instrumente der Führung und der Unternehmenskommunikation

Eine Mitarbeiterbefragung ist in erster Linie ein sehr aufwändiges Verfahren und in diesem Sinne kein typisches Instrument der Management- und Unternehmenskommunikation. „Die Befragung von Mitarbeitern kann jedoch wertvolle Einblicke in die Einstellungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter gewähren und Hinweise auf Problembereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens liefern.“ (Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 243) Durch die Meinungserhebung und Einstellungsmessung der eigenen Mitarbeiter sind Mitarbeiterbefragungen somit zu einem wichtigen Führungsinstrument geworden (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 339 f.).

Als Ziele einer Mitarbeiterbefragung können folgende genannt werden:

- 1) *Messen*: Erfassung der Sichtweise, Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter zu arbeitsrelevanten Themen.
- 2) *Einbinden*: Kommunikation der Ergebnisse über alle Hierarchiestufen hinweg, um die Mitarbeiter in die Veränderungs- und Verbesserungsprozesse mit einzubeziehen, Verantwortung in die unteren Hierarchiestufen zu bringen und Teams zu bilden.
- 3) *Zufriedenheit erhöhen*: Spannungsabbau, Quellen der Unzufriedenheit beseitigen, Vertrauen und Loyalität erhöhen.
- 4) *Leistung verbessern*: Ziele klarer kommunizieren, mehr Feedback geben, Motivation der Mitarbeiter erhöhen, Schwächen beseitigen, Stärken ausbauen.
- 5) *Strategisch weiterkommen*: Informationsfluss verbessern, Denken und Handeln an der Strategie ausrichten und dementsprechend ausformulieren (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 341).

Regeln und Rahmenbedingungen, die bei der Mitarbeiterbefragung eingehalten werden sollten, sind...

- anonyme und freiwillige Teilnahme
- Festlegung des Zeitpunktes und der Art der Ergebnisverlautbarung
- Festlegung der Beiträge der einzelnen Führungskräfte im Rahmen der Befragung (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 341 f.).

Die wichtigsten Vorgänge einer effektiven Mitarbeiterbefragung sind Positionierung, Design, Fragebogenkonstruktion, Vorbereitung der Erhebung, Information und Befähigung der Beteiligten, Datenerfassung und Auswertung, Rückspiegelung und Nacharbeiten der Ergebnisse, Planung und Umsetzung von möglichen Reaktionen und Veränderungsmöglichkeiten (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 342).

Durch den hohen Anspruch an die Anonymität der Befragten ist ein schriftlicher Fragebogen das am häufigsten in der Praxis verwendete Instrument. Ihm wird die zentrale Rolle für den Erfolg der Befragung zugeschrieben. In den 1970er-Jahren wurden üblicherweise standardisierte Fragebögen wie die bereits vorgestellten Messmethoden benutzt (vgl. Einwiller/ Klöfer/ Nies 2008, 343).

„Die Standardfragebögen messen jedoch vor allem Arbeitszufriedenheit und ihre Treiber, weniger die Bedingungen und Folgen von Leistungserbringung, und natürlich können sie auch nicht auf die besonderen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens (z.B. seine Strategie) eingehen.“ (ebenda)

Daher werden heutzutage meistens maßgeschneiderte, auf den Unternehmenskontext bezogene, Fragebögen verwendet. Es spricht aber nichts dagegen, einzelne passende Items oder Fragen aus den standardisierten Arbeitszufriedenheits-Fragebögen zu verwenden oder gegebenenfalls sogar abzuändern (vgl. Einwiller, Klöfer/ Nies 2008, 343 f.). Mit diesem Statement möchte ich nun zum empirischen Teil meiner Arbeit überleiten und die Methode meiner Mitarbeiterbefragung näher erläutern.

METHODISCHER TEIL

4. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Wie bereits zu Beginn erwähnt, möchte ich mit meiner Studie die Arbeitszufriedenheit in österreichischen PR-Agenturen untersuchen. Doch eine Arbeitszufriedenheitsuntersuchung alleine ist nicht sehr aussagekräftig, wenn man nicht die Einflussfaktoren und Zusammenhänge mit anderen Aspekten der Arbeit berücksichtigt. Ein Aspekt der Arbeit in PR-Agenturen ist die Qualitätszertifizierung durch CMS II, die es nur in dieser Branche gibt und daher einzigartig ist. Daraus entwickelte sich mein Forschungsinteresse, die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von den Kriterien der Qualitätszertifizierung zu untersuchen. Da die Zertifizierung durch CMS II die Arbeitsabläufe und Vorgangsweisen in PR-Agenturen genau festlegt und standardisiert, bin ich der Meinung, dass sie sich auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken kann. Eine wissenschaftliche Arbeit sollte aber auch immer aus einem Vergleich bestehen. Daher habe ich auch die Instrumente und Informationsinhalte der internen Kommunikation als mögliche Einflussvariablen der Arbeitszufriedenheit in meine Untersuchung miteinbezogen. Da CMS II auch größtenteils die interne Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern in allen möglichen Arbeitsbereichen regelt, bot sich der Vergleich an. Untersucht wird auch ein etwaiger Zusammenhang der internen Unternehmenskommunikation mit der Qualitätsbewertung, um diejenigen Instrumente oder Informationsinhalte feststellen zu können, die einen großen Einfluss sowohl auf die Arbeitszufriedenheit als auch auf die Qualitätsbewertung haben.

In meiner Untersuchung gehe ich also der Frage nach, ob sich die Organisationsqualität einer PR-Agentur mehr auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt als die Mittel und Informationsinhalte der internen Unternehmenskommunikation und welche Strategien sich für die Unternehmensleitung aus den Ergebnissen ableiten lassen.

Meine forschungsleitende Fragestellung lautet daher:

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Qualität einer Organisation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einer PR-Agentur? Welche Rolle spielen die Instrumente und Informationen der Unternehmenskommunikation bei der Arbeitszufriedenheit?

Daraus ergeben sich vier Forschungsfragen:

1. *Welchen Anteil hat die Organisationsqualität an der Arbeitszufriedenheit?*
2. *Welche Mittel und Informationen der Unternehmenskommunikation haben Anteil an der Arbeitszufriedenheit?*
3. *Welche Mittel und Informationen der Unternehmenskommunikation stehen in Zusammenhang mit einer hohen oder niedrigen Qualitätsbewertung? Gibt es Übereinstimmungen mit der Arbeitszufriedenheit?*
4. *Welche organisationalen und demographischen Merkmale tragen zur Arbeitszufriedenheit bei?*

Die Forschungsfragen werden im Folgenden in zwei Stufen beantwortet:

- a) *Welche Unterschiede gibt es zwischen den hoch zufriedenen und den niedrig zufriedenen Mitarbeitern?*
- b) *Was sind die Einflussgrößen der Arbeitszufriedenheit und wie hoch sind deren Erklärungsanteile?*

Zunächst möchte ich aber die Wahl der Methode und mein Untersuchungsdesign näher darlegen.

5. Untersuchungsdesign

5.1. Auswahl der Methode

Im Theorieteil wurde bereits erwähnt, dass die am besten geeignete und am meisten verwendete Methode für eine Arbeitszufriedenheitsuntersuchung ein Fragebogen ist, da er den Probanden Anonymität und Diskretion garantiert. Allerdings erfordern sie von den Befragten eine gewisse Bereitschaft zur Teilnahme, die nicht immer gegeben ist. Eine weitere Methode sind Beobachtungsstudien, die aber kritisch zu betrachten sind, da Zufriedenheit immer so ein von außen kaum erschließbares, subjektives Phänomen ist (vgl. Kirchler/ Hölzl 2005, 264).

Daher war es für mich klar, dass ich ebenfalls diese Methode anwenden werde, weil ich für gefestigte Aussagen eine relativ große Stichprobe brauchte. Als Untersuchungsinstrument diente mir ein quantitativer, standardisierter Fragebogen mit geschlossenen Fragen.

Bei standardisierten Fragebögen werden Fragen verwendet, deren Antworten man in Kategorien zusammenfassen kann, um sie miteinander vergleichen zu können. Bei nicht-standardisierten Fragebögen gibt es keine vorgegebenen Antwortkategorien. Diese Untersuchungsmethode wird nur dann angewendet, wenn Vergleiche der Antworten nicht als Untersuchungsziele gegeben sind (vgl. Atteslander 2008, 134 f.). Da es aber bei meiner Untersuchung sehr stark auf die Vergleiche der beiden Extremgruppen „hoch zufrieden“ und „niedrig zufrieden“ ankommt, habe ich mich für diese Methode entschieden.

Ebenso tragen geschlossene Fragen- bei ihnen sind die Antwortkategorien vorgegeben- zur Erhöhung der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit der Antworten bei und erleichtern so dem Forscher die Auswertung. Während offene Fragen oft zur Problemfelderforschung und daher bei qualitativen Fragestellungen verwendet werden, dienen geschlossene Fragen zur Überprüfung von Forschungsfragen und Hypothesen (vgl. Atteslander 2008, 139).

Ich habe einen Online-Fragebogen mit dem Tool „oFb- der onlineFragebogen“ auf <https://www.soscisurvey.de/> verwendet. Nach Döring ergeben sich folgende Vor- und Nachteile für Online-Fragebögen:

Vorteile sind:

- Ökonomischer als bei Fragebögen auf Papier durch geringeren Zeit-, Personal-, Material- und Kostenaufwand.
- Digitale Datenerhebung und daher Erleichterung durch Automatisierung bei der Durchführung und Auswertung durch das SPSS-Programm.
- Auch aus einer großen, internationalen Grundgesamtheit können spezialisierte und umfangreiche Stichproben gewonnen werden.
- Mehr Freiheit für die Probanden bezüglich Zeit, Ort, Ablauf und Teilnahme an der Befragung, da durch die fehlende Konfrontation mit dem Fragenden der Verbindlichkeitscharakter nicht vorhanden ist.
- Automatische Aufzeichnung der Daten, die umfangreich und nonreaktiv sind.
- Mittlerweile große Verbreitung dieser Untersuchungen, sodass Außenstehende ebenfalls einen guten Einblick bekommen können.

Nachteile sind:

- Können oft schlechter vorbereitet sein als Fragebögen auf dem Papier.
- Höhere Gefahr von Datenmissbrauch und Datenschutzverletzungen; keine kontrollierte Stichprobenziehung möglich.
- Mangelnde Kontrolle bezüglich der Identitätsüberprüfung, Möglichkeiten zur Hilfestellung, des Ablaufs und Rücklaufs und weitere Beeinträchtigungen durch den fehlenden direkten Kontakt.
- Ethische Probleme.
- Mangelnde Kontrolle über Verbreitungs- und Interpretationszusammenhänge (vgl. Döring 1999, 207).

Generell werden Messungen der Arbeitszufriedenheit häufig kritisiert, da Zufriedenheit subjektiv und relativ ist, denn das Anspruchsniveau jedes einzelnen Menschen ändert sich mit dessen Erfahrungen (vgl. Kirchner/ Hölzl 2005, 261). Dieser Aspekt wird auf alle Fälle bei der Interpretation meiner Ergebnisse berücksichtigt.

Kirchler et al. haben elf mögliche Fehlerquellen bei Messungen der Arbeitszufriedenheit festgelegt:

1. *Subjektivität der Realität*: Personen haben verschiedene Wahrnehmungen und beurteilen daher dieselben Erfahrungen auf verschiedene Weisen. So werden auch Aspekte der Arbeit unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt.

2. *Subjektive Strukturen*: Der komplexe Arbeitsalltag wird von Menschen auf verschiedene, subjektive Weise kognitiv strukturiert. Die Fragen und Antwortmöglichkeiten des Forschers berücksichtigen oft nicht die subjektive Rekonstruktion der Wirklichkeit der Probanden.

3. *Soziale Erwünschtheit*: Dies ist eines der größten Probleme der sozialwissenschaftlichen Forschung. Bei vielen Themen, die erfragt werden, ist es sozial erwünscht, damit zufrieden zu sein. So sind oft viele Menschen laut der Ergebnisse der Befragung mit ihrem Leben, der Arbeit, der Ehe etc. sehr zufrieden, obwohl das oft kritisch zu hinterfragen ist.

4. *Banale Ereignisse und Stereotype*: Oft wird in Befragungen nach banalen, alltäglichen Erfahrungen gefragt, über die Personen oft nicht exakt Auskunft geben können. Daher wird dann bei der Beantwortung auf soziale Stereotype zurückgegriffen, über die man dann, anstatt über sich selbst, berichtet.

5. *Verfügbarkeitsheuristik*: Die banalen Ereignisse, die oft abgefragt werden, variieren nicht nur in der Exaktheit, mit der sie erinnert werden, sondern auch in ihrer Verfügbarkeit im Gedächtnis. Oft kommt es durch die Verfügbarkeit zu Fehlurteilen bei der Schätzung nach der Häufigkeit des Auftretens eines bestimmten Ereignisses.

6. *Rekonstruktion und Rationalisierung*: Abgefragte Aktionen und Reaktionen werden rückblickend rationalisiert und dadurch neu konstruiert. Bei der Erinnerung wird eher auf einen logischen Ablauf des Geschehens und eine Bewertung, die mit dem aktuellen Verhalten übereinstimmt, geachtet. Dadurch kann es oft sein, dass Emotionen nur mehr als Kognitionen erinnert werden.

7. *Präferenzinstabilität*: Durch diese Instabilität sind Menschen kaum in die Lage anzugeben, was sie zukünftig präferieren werden. Sie müssen sich bei der Entscheidung an vergangene Präferenzen erinnern.

8. *Stimmung und Bewertung*: Wenn die Probanden während der Befragung in einer positiven Stimmung sind, erinnern sie sich eher an angenehme Ereignisse; ebenso wenn sie in einer negativen Stimmung sind, werden eher unangenehme Ereignisse erinnert. Dadurch kann es zu einer Verschätzung und Verzerrung bei den Antworten kommen.

9. *Differenziertheit*: Die Umgebung, in der die Zufriedenheitsbefragung durchgeführt wird, hat ebenso einen Einfluss auf die Antworten. In einem schönen Raum wird die Zufriedenheit wesentlich höher eingestuft als in einem unangenehmen Raum.

10. *Spezifische vs. globale Fragen*: Probanden beantworten Fragen nach der Zufriedenheit in spezifischen Bereichen anders als Fragen nach der globalen Zufriedenheit. Spezifische Fragen haben Erinnerungen an spezielle Ereignisse zur Folge während globale Fragen zu einer weniger differenzierten Erinnerung führen.

11. *Antwortalternativen*: Die Antworten der Probanden hängen von den Antwortalternativen im Fragebogen ab. Dies führt zu einer Verzerrung, da die Personen innerhalb des vom Fragenden gesteckten Rahmen der Wirklichkeit antworten müssen- sowohl in Bezug auf den Inhalt der Frage als auch der Antwortskala (vgl. Kirchler/Hölzl 2005, 264 ff. Zitiert nach: Kirchler et al., 2000, 102 ff.).

5.2. Der Fragebogen

Mein Fragebogen beinhaltet 22 geschlossene Fragen, die nominal-, ordinal- und intervallskaliert sind. Der besseren Übersicht wegen habe ich ihn in vier Teile gegliedert:

- 1) *Unternehmenskommunikation* (Nutzung, Vorhandensein und Stellenwert der Kommunikationsinstrumente und Inhalte der Informationen, die kommuniziert werden.)
- 2) *Organisationsqualität* (subjektive Einschätzungen der Qualität anhand einiger Kriterien aus dem Leitfaden für die CMS II-Zertifizierung.)

3) *Arbeitszufriedenheit* (Kriterien anhand der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“.)

4) Der letzte Teil des Fragebogens ist in zwei Teile gegliedert:

- *Demographische Angaben* (Geschlecht, Alter, höchste abgeschlossene Schulbildung, derzeitiger Lebensmittelpunkt/ Bundesland.)
- *Organisationale Angaben* (Tätigkeit, Dauer der Tätigkeit, Anzahl der Kollegen, CMS II-Zertifizierung der Agentur.)

5.2.1. Messung der Organisationsqualität

Die Messung der Organisationsqualität gestaltete sich anfangs etwas schwierig. Da mir die Ergebnisse der CMS II-Zertifizierungen der einzelnen Agenturen leider nicht zugänglich waren, stand ich vor dem Problem, die Organisationsqualität nicht als unabhängige Variable erheben zu können. Daher habe ich eine „Quasi-Zertifizierung“ durch die Probanden durchführen lassen. Deswegen ist unbedingt zu berücksichtigen, dass die Variable **Organisationsqualität** als **subjektive Einschätzung der Probanden** zu verstehen ist.

Die Variablen habe ich anhand der Kriterien für die CMS II-Zertifizierung festgelegt, wobei es sich bei meiner Version um eine aus forschungsökonomischen Gründen stark verkürzte Zertifizierung handelt. Die Vollversion des Leitfadens habe ich im Anhang hinzugefügt, eine Zusammenfassung findet man in Kapitel 1.

Von den acht Kriterien für die Zertifizierung habe ich lediglich Kriterium 4 „Finanz- und Controllingssysteme“ nicht in meinen Fragebogen miteinbezogen, da dieser Aspekt meiner Meinung nach eher die Buchhaltung und das Management selber betrifft. Schließlich hatten meine Probanden 14 intervallskalierte Items, die den acht Kriterien zugeordnet werden können, mit 1 (Qualität sehr niedrig) bis 5 (Qualität sehr hoch) zu bewerten.

Den Indikator für die Organisationsqualität habe ich aus diesen 14 Items folgendermaßen gebildet: bei 14 Fragen gibt es maximal 70 Punkte zu erreichen, wenn man jedes Item mit fünf Punkten (sehr hohe Qualität) bewertet. Die mindestmögliche Punktzahl beträgt 14. Bei CMS II ist eine Erreichung von 75 % der Gesamtanzahl der zu vergebenen Punkte notwendig, um sich als „zertifiziert“ sehen zu können. In

meinem Fall bedeutet das: diejenigen Probanden, deren Gesamtpunkteanzahl ≤ 56 ist, bewerten die Organisationsqualität niedrig. Diejenigen, deren Gesamtpunkteanzahl > 56 ist, bewerten die Organisationsqualität hoch.

Die Fragen nach den Inhalten der Information, die vom Management kommt, habe ich ebenfalls stark an den Zertifizierungskriterien orientiert, um eventuelle Zusammenhänge besser erkennen zu können.

5.2.2. Messung der Arbeitszufriedenheit

Als Grundlage für die Fragen nach der Zufriedenheit diente mir die „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)“ von Fischer und Lück. Allerdings habe ich auch hier aus forschungsökonomischen Gründen nicht alle 37 Items einfließen lassen, sondern nur 20 davon verwendet bzw. ähnliche Items zusammengefasst. Um mir darüber klar zu werden, welche Items ich am besten für meine Untersuchung brauchen kann, habe ich ein Modell entwickelt, um die jeweiligen Items den Kriterien für die CMS II-Zertifizierung zuzuordnen. Es befindet sich auf den Seiten 7-11.

Dem Modell zufolge habe ich die Items...

- „Kritik und Lob vom Vorgesetzten“ und „Gerechtigkeit des Vorgesetzten“
- „Vorschläge werden (nicht) beachtet“ und „Ideen verwirklichen“
- „(keine) Freude/ Spaß an der Arbeit“ und „Befriedigung aus Arbeit“

...zu jeweils einem Item zusammengefasst. Des weiteren sind die vier Items, in denen es um die Bezahlung geht, unter dem Schlagwort „Lohn“ zusammengefasst, Das Item „Betriebsklima“ habe ich um den Aspekt „Beziehungen zu Arbeitskollegen und Vorgesetzten“ erweitert.

Modell: Zuordnung SAZ-Kriterien zu CMS II-Kriterien

| CMS II-Kriterien | → | Relevante Aspekte für Mitarbeiter | → | Items der SAZ |
|-------------------------------------|---|------------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <i>Führung/ Kommunikation</i> | | - Management | | - Kritik und Lob vom Vorgesetzten |
| | → | - Verantwortung | → | - Gerechtigkeit des Vorgesetzten |
| | | - Kommunikation/ Hierarchie | | - Möglichkeit zur Verantwortung |
| | | | | - Rücksicht auf Beschäftigte |
| <i>Unternehmensplanung</i> | | - Unternehmensplan | | - stolz auf Firma |
| | → | - Beitrag zur Zielerreichung | → | - Betrieb empfehlenswert |
| | | | | - Einsatz der erlernten Fähigkeiten |
| <i>Geschäftliche Verbesserungen</i> | | - Arbeitsbedingungen | | - Vorschläge werden nicht beachtet |
| | → | - Verbesserungsmaßnahmen | → | - Ideen verwirklichen |
| | | - soziales Umfeld | | - Betriebsklima |

| | | | | |
|--------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Durchführung von Projekten/ Kampagnen</i> | → | - Tätigkeit selbst - Organisation der Tätigkeit | → | - nützliches Lernen für Zukunft - (keine) Freude/ Spaß an Arbeit - Befriedigung aus Arbeit - Arbeitseinteilung selbstständig - Ideen verwirklichen - Einsatz der erlernten Fähigkeiten |
| <i>Kundenzufriedenheit</i> | → | - mitverantwortlich für Zufriedenheit - Überwachung durch Management - Maßnahmen für Verbesserungen | → | - Möglichkeit zur Verantwortung - Kritik und Lob vom Vorgesetzten - nützliches Lernen für Zukunft |
| <i>New Business</i> | → | - System für Neugeschäftsentwicklung - Anfragen, Bearbeitung, Abwicklung - Information an Mitarbeiter | → | - Einsatz von Fähigkeiten - Vorschläge werden nicht beachtet - Ideen verwirklichen |

Personalmanagement

→

- Mitarbeiterauswahl /Arbeitsanforderungen
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Bindung an Organisation
- Arbeitsplatzsicherheit

→

- Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten
- Weiterkommen/ Fortkommen
- Wunsch nach Stellenwechsel/
Arbeitsplatzwechsel
- Aufstiegschancen in der Branche
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Betrieb empfehlenswert
- stolz auf Firma

nicht zu den CMS II-Kriterien zuordenbar:

allgemeine Zufriedenheit →

- Müdigkeit
- warte schon am Montag auf den Freitag

Bezahlung



- Bezahlung im Verhältnis zu Arbeit
- Bezahlung im Vergleich zu Kollegen
- Bezahlung verglichen mit Bekannten
- Bezahlung allgemein

Die 20 Items der SAZ konnten die Probanden, wie bei den Fragen nach der Organisationsqualität, mit 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) bewerten, drei Items mussten umgepolt werden. So ergibt sich für die Auswertung eine maximale Anzahl von 100 Punkten- in diesem Fall ist der Proband hoch zufrieden und vergibt bei jedem Item fünf Punkte. Wenn er bei jedem Item nur einen Punkt vergibt, ergibt sich die Mindestpunktzahl von 20 Punkten und er ist nicht zufrieden. Bei der SAZ habe ich 50 % der Gesamtpunktzahl als Grenzwert angenommen: diejenigen, deren Gesamtpunktzahl der SAZ ≤ 60 ist, weisen eine niedrige Arbeitszufriedenheit auf. Diejenigen Probanden, deren Gesamtpunktzahl > 60 ist, haben eine hohe Arbeitszufriedenheit.

5.2.3. Der Pretest

Der Pretest eines Fragebogens geht einher mit dem Erfolg bzw. Misserfolg der Erhebung und wird daher dringend von jedem Sozialwissenschaftler empfohlen. „Ein Pretest dient dazu, das erstellte Erhebungsinstrument auf seine Tauglichkeit hin zu testen und zu prüfen, inwieweit sich die beabsichtigten Hypothesenprüfungen durchführen lassen.“ (Atteslander 2008, 277).

Ich habe den Pretest meines Erhebungsinstrumentes in der Zeit vom 28.04.2010 bis 06.05.2010 durchgeführt. Insgesamt haben neun Personen den Test durchgeführt, fünf davon sind in einer PR-Agentur- meiner Zielgruppe- tätig und vier davon nicht. Erfreulicherweise musste ich an den Items selber keine Änderungen mehr vornehmen, lediglich an der Formulierung einiger Fragen.

5.2.4. Die Signifikanz

Als Niveau für die Feststellung der Signifikanz der Ergebnisse habe ich für den Chi²-Test nach Pearson und den T-Test die üblichen Grenzwerte von

* = $< 0,05$ (5 %),

** = $< 0,01$ (1 %) und

*** = $< 0,001$ (0,1 %) verwendet.

Bei der Korrelation kann man bei einem Wert ab 0,6 bis 1 von einer hohen Korrelation sprechen, ab 0,4 kann man bereits die Tendenzen zu einer Korrelation erkennen.

5.3. Die Erhebung

Die Befragung richtete sich ausschließlich an die *Mitarbeiter* österreichischer PR-Agenturen. Für die Erstellung eines exakten Verteilers habe ich mich an der „Medianet rankingweek PR-Agenturen“ vom 11.12.2009 und dem „Extradienst PR-Agentur-Ranking 2009“ vom 13.03.2010 orientiert. Des Weiteren nahm ich sämtliche Agenturen, die laut der Homepage der PR Quality Austria nach CMS II qualitätszertifiziert sind, in meinen Verteiler auf, sofern sie in den oben genannten Rankings nicht gelistet waren.

Aus Berufserfahrung weiß ich, dass es immer besser ankommt, wenn man die Person über die direkte E-Mailadresse und mit einer persönlichen Anrede anspricht. Daher habe ich versucht, so viele persönliche E-Mailadressen wie möglich zu bekommen. Das Ergebnis meiner Recherche war ein Verteiler von 351 persönlichen E-Mailadressen der Mitarbeiter von österreichischen PR-Agenturen. Bei fünf Agenturen habe ich leider nur die Office-Mailadresse bekommen, dafür aber die genaue Mitarbeiteranzahl: in den fünf Agenturen konnte ich mit 65 Mitarbeitern rechnen. So ergibt sich eine Grundgesamtheit von *416 Personen*.

Da eine Zufriedenheitsbefragung ein heikles Thema ist, mit dem man diskret und vorsichtig umgehen muss, habe ich mich dazu entschlossen, die Geschäftsführung der jeweiligen Agenturen vorab in einer E-Mail über meine Studie zu informieren. Die Reaktionen und das Interesse an meiner Studie waren durchwegs positiv und ich wurde von einigen Personen um die Zusendung der Ergebnisse gebeten.

Als Erhebungszeitraum hatte ich sechs Wochen geplant, Start der Untersuchung war am 24.06.2010. Nach der ersten Aussendung am 24.06. hatte ich 101 vollständig beantwortete Fragebögen. Daher entschloss ich mich zu einem Erinnerungsschreiben per E-Mail am 15.07.2010. Da das Umfrage-Tool die unvollständigen und abgebrochenen Datensätze automatisch entfernte, hatte ich nach sechs Wochen schließlich *133 komplette Fragebögen* und beendete die Umfrage plangemäß am 08.08.2010.

Mit 133 Fragebögen hatte ich somit eine Rücklaufquote von rund 32 %, was im sozialwissenschaftlichen Bereich als sehr hoch anzusehen ist. Diese Quote habe ich unter anderem der Unterstützung vom PRQA und PRVA bei der Durchführung der Erhebung zu verdanken.

6. Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Bevor ich meine Forschungsfragen in der bereits genannten zweistufigen Auswertung beantworten werde, möchte ich einen kurzen demographischen Überblick über meine Stichprobe geben.

6.1. Demographie

Von den 133 Befragten sind 108 Personen (81,2 %) weiblich und 25 Personen (18,8 %) männlich- dieses Ergebnis zeigt wiederum deutlich den bereits in Kapitel 1 angesprochenen hohen Frauenanteil in der PR-Branche. Das Durchschnittsalter liegt bei 33,15 Jahren, was relativ jung ist. Bezüglich der vier Altersgruppen, die ich gebildet habe, sieht die Verteilung folgendermaßen aus: Die größte Gruppe mit 72 Personen (54,1 %) ist die Altersgruppe 26-35, gefolgt von der Gruppe der 36- 45-Jährigen mit 34 Personen (25,6 %). 18 Personen (13,5 %) sind in der Altersgruppe 18-25, 8 Personen (6 %) in der Gruppe der 46- 55-Jährigen. Lediglich eine Person (0,8 %) ist in der Altersgruppe der über 55-Jährigen.

Bezüglich der höchsten abgeschlossenen Schulbildung rangieren mit großem Vorsprung mit 100 Personen (75,2 %) diejenigen, die eine Universitäts- oder Fachhochschulausbildung absolviert haben. 24 Personen (18 %) haben eine AHS- oder BHS-Matura, 6 Personen (4,5 %) eine Lehre abgeschlossen. Zwei (1,5 %) bzw. eine Person (0,8 %) haben eine Höherbildende Schule ohne Matura bzw. eine sonstige Ausbildung absolviert.

Bei Frage nach dem derzeitigen Lebensmittelpunkt zeigt sich deutlich die Zentrierung der PR-Branche auf die Bundeshauptstadt: 95 Personen (71,4 %) der Befragten geben an, derzeit in Wien zu leben. 11 Personen (8,3 %) leben in Niederösterreich, 10 Personen (7,5 %) in Vorarlberg. 9 Personen (6,8 %) leben in Salzburg, 6 Personen (4,5 %) in Tirol. Jeweils eine Person (0,8 %) lebt in Oberösterreich bzw. in Kärnten. Im Burgenland und in der Steiermark hat derzeit keiner der Befragten seinen Lebensmittelpunkt.

Bei der Auswertung der organisationalen Variablen zeigt sich folgendes Bild: 85 Personen (63,9 %) der Befragten geben an, dass die Agentur, in der sie beschäftigt sind,

nach CMS II zertifiziert ist, 48 Probanden (36,1 %) geben an, dass sie nicht qualitätszertifiziert ist.

Die meisten Befragten, nämlich 48 Personen (36,1 %) sind seit 1-3 Jahren in der Agentur beschäftigt. 28 Personen (21,1 %) arbeiten erst kürzer als ein Jahr in der Agentur, 25 Probanden (18,8, %) seit 3-5 Jahren. 24 Personen (18 %) sind schon länger, nämlich seit 5-10 Jahren in der gleichen Agentur beschäftigt, 8 Personen (6 %) sogar seit über zehn Jahren. Im Gegensatz dazu ist aber der größte Anteil, nämlich 41 Personen (30,8 %) seit 5-10 Jahren in der Branche tätig. 36 Personen (27,1 %) sind erst kürzer, nämlich seit 1-3 Jahren, in der PR-Branche; 30 Personen (22,6 %) sind seit 3-5 Jahren in der Branche. 18 Personen (13,5 %) sind sogar seit über zehn Jahren in der PR-Branche, 8 Personen (6 %) dagegen erst seit unter einem Jahr.

43 der Befragten (32,2 %) sind in der Agentur als Berater/ Account Manager tätig, 27 Personen (20,3 %) als Senior Berater/ Account Director. 25 Personen (18,8 %) führen eine Tätigkeit als Junior Berater/ Account Executive aus, 21 Personen (15,8 %) als Assistent. 12 Personen (9 %) üben eine sonstige Tätigkeit, unter anderem Buchhaltung, Grafiker etc., aus und 5 Personen (3,8 %) arbeiten als Trainee, Volontär oder Praktikant. Bezüglich der Größe der Agentur wird ein Trend zu mehr Angestellten deutlich: 52 Probanden (39,1 %) arbeiten in einer Agentur mit mehr als 20 Mitarbeitern, 46 Personen (34,6 %) haben 11-20 Kollegen. 29 der Befragten (21,8 %) geben an, in einer Agentur mit 6-10 Mitarbeitern zu arbeiten und 6 Personen (4,5 %) arbeiten mit bis zu fünf Kollegen zusammen.

Die Häufigkeiten betrachtend, lassen sich nun folgende Aussagen über die Stichprobe treffen: es überwiegt mit einem deutlichen Vorsprung die Anzahl der Frauen in den PR-Agenturen, der Altersdurchschnitt ist mit knapp über 33 Jahren als relativ niedrig anzusehen. Über 75 % der Befragten haben ein Universitäts- oder Fachhochschulstudium abgeschlossen. Wien ist noch immer die „PR-Hauptstadt“ mit über 70 % der Befragten. Fast 64 % der Befragten geben an, dass die Agentur, in der sie arbeiten, nach CMS II qualitätszertifiziert ist. Die meisten Befragten arbeiten erst seit kürzerer Zeit in der Agentur, sind dafür aber schon länger in der Branche beschäftigt. Auch hier wird die Tendenz zu einem oftmaligen, in der Branche üblichen, Jobwechsel deutlich. Die meisten der Befragten, nämlich insgesamt über 71 %, sind in höheren Hierarchiepositionen tätig. Bei der Mitarbeiteranzahl zeigt sich auch ein Trend zu größeren Agenturen mit mehr als 20 Angestellten.

6.2. Die Arbeitszufriedenheit

Die Auswertung der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ zeigt folgendes Ergebnis: *116 Befragte (87,2 %)* sind hoch zufrieden, nur *17 Personen (12,8 %)* sind niedrig zufrieden. Dieses Ergebnis sieht zwar auf den ersten Blick schön aus und wirft ein gutes Licht auf die PR-Branche. Allerdings darf man das Problem der sozialen Erwünschtheit, das leider immer wieder bei Zufriedenheitsmessungen auftritt, nicht außer Acht lassen. In meinem Fall kann es durchaus sein, dass viele der Befragten sozial erwünscht geantwortet haben. Daher werde ich die Ergebnisse der Gruppenvergleiche „hoch zufrieden“ und „niedrig zufrieden“ wegen diesem Aspekt immer kritisch hinterfragen müssen.

Bevor ich mit der Untersuchung der Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit mit der Organisationsqualität und der Unternehmenskommunikation beginne, möchte ich die einzelnen Kriterien der SAZ untersuchen, um etwaige Unterschiede feststellen zu können. Eine allgemeine Reihung der Mittelwerte der Kriterien ergibt folgendes:

1. Betriebsklima & Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten (4,41)
2. selbstständige Einteilung der Arbeit (4,31)
3. Betrieb ist empfehlenswert (4,30)
4. Ich bin stolz auf die Firma (4,20)
5. nützliches Lernen für die Zukunft (4,18)
6. Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung (4,12)
7. Freude, Spaß & Befriedigung an der Arbeit (4,05)
8. Beitrag der eigenen Arbeit zur Erreichung der Firmenziele (4,03)
9. Ich warte nicht schon am Montag auf den Freitag (4,02)
10. Einsatz von Fähigkeiten & Kenntnissen (3,95)
11. Ich bin nicht müde (3,94)
12. Vorschläge & Ideen werden beachtet und verwirklicht (3,91)
13. Kritik, Lob & Gerechtigkeit vom Vorgesetzten (3,90)
14. Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten (3,85)
15. Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche (3,83)
16. Rücksichtnahme vom Vorgesetzten (3,79)
17. persönliches Weiterkommen / Fortkommen (3,65)

Ich habe keinen Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel (3,65)

18. Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb (3,34)

19. Lohn (3,20)

Auffallend hierbei ist, dass die Mittelwerte sehr eng beieinander liegen. Vorne rangieren eher soziale und emotionale Komponenten (Betriebsklima, Beziehungen, Stolz, Freude), im Mittelfeld arbeitsbezogene Kriterien (Fähigkeiten, Kenntnisse, Ideen, Vorgesetzter) und an letzter Stelle der Lohn, mit dem die Mitarbeiter offensichtlich am wenigstens zufrieden sind. Meiner Meinung nach sollte man dieses Ergebnis aber nicht verallgemeinern, denn wer möchte denn nicht gerne mehr verdienen?

Um die beiden Gruppen der hoch und niedrig zufriedenen Mitarbeiter miteinander zu vergleichen, habe ich einen T-Test der SAZ-Kriterien mit den beiden Extremgruppen durchgeführt. Bezüglich der Mittelwerte der Kriterien ergibt sich folgende Reihung:

Niedrig zufriedene Personen

| | Summe AZ | N | Mittelwert |
|-----------------------------------------|-----------------------|----|------------|
| selbstständige Einteilung | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 3,47 |
| Aufstiegsmöglichkeiten Branche | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 3,00 |
| Betriebsklima&Beziehungen | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,88 |
| Lernen für Zukunft | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,88 |
| Warten am Montag auf Freitag | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,88 |
| Betrieb empfehlenswert | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,76 |
| Beitrag der eigenen Arbeit | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,65 |
| Stolz | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,65 |
| Verantwortung | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,59 |
| Müde | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,59 |
| Einsatz von Fähigkeiten&Kenntnissen | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,53 |
| Freude&Spaß | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,53 |
| Kritik&Lob | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,29 |
| Rücksichtnahme | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,29 |
| Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,29 |
| Vorschläge&Ideen beachtet | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,18 |
| Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,18 |
| Lohn | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,18 |
| Weiterkommen/Fortkommen | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 1,76 |
| Aufstiegsmöglichkeiten Betrieb | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 1,71 |

Tabellenummer: 1

Hoch zufriedene Personen

| | Summe AZ | N | Mittelwert |
|--------------------------------------|---------------|-----|------------|
| Betriebsklima&Beziehungen | hoch (61-100) | 116 | 4,64 |
| Betrieb empfehlenswert | hoch (61-100) | 116 | 4,53 |
| selbstständige Einteilung | hoch (61-100) | 116 | 4,43 |
| Stolz | hoch (61-100) | 116 | 4,42 |
| Lernen für Zukunft | hoch (61-100) | 116 | 4,37 |
| Verantwortung | hoch (61-100) | 116 | 4,34 |
| Freude&Spaß | hoch (61-100) | 116 | 4,27 |
| Beitrag der eigenen Arbeit | hoch (61-100) | 116 | 4,23 |
| Warten am Montag auf Freitag | hoch (61-100) | 116 | 4,19 |
| Einsatz von Fähigkeiten&Kenntnissen | hoch (61-100) | 116 | 4,16 |
| Vorschläge&Ideen beachtet | hoch (61-100) | 116 | 4,16 |
| Kritik&Lob | hoch (61-100) | 116 | 4,14 |
| Müde | hoch (61-100) | 116 | 4,14 |
| Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten | hoch (61-100) | 116 | 4,09 |
| Rücksichtnahme | hoch (61-100) | 116 | 4,01 |
| Aufstiegsmöglichkeiten Branche | hoch (61-100) | 116 | 3,96 |
| Weiterkommen/Fortkommen | hoch (61-100) | 116 | 3,92 |
| Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel | hoch (61-100) | 116 | 3,85 |
| Aufstiegsmöglichkeiten Betrieb | hoch (61-100) | 116 | 3,58 |
| Lohn | hoch (61-100) | 116 | 3,34 |

Tabellenummer: 2

Auf den ersten Blick fällt auf, dass die hoch zufriedenen Mitarbeiter generell bei den Items höhere Mittelwerte vergeben als die niedrig zufriedenen Mitarbeiter. Bei der Gruppe der hoch Zufriedenen gibt es in der Bewertungsreihenfolge viele Übereinstimmungen mit der allgemeinen Reihung der Items, was wahrscheinlich auf den großen Anteil der hoch zufriedenen Personen zurückzuführen ist. Die Analyse der einzelnen Items ergibt folgendes:

1. *Betriebsklima & Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten*: Dieses Kriterium rangiert bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 1, bei den niedrig Zufriedenen auf Platz 3. Ein Einfluss dieses Items auf einen höhere / niedrigere Arbeitszufriedenheit ist fraglich.

2. *selbstständige Einteilung der Arbeit*: Dieses Item liegt auch an der Spitze der Reihung, bei den niedrig zufriedenen Befragten auf Platz 1, bei den hoch zufriedenen auf Platz 3. Ein deutlicher Unterscheid zwischen den Gruppen liegt hier ebenfalls nicht vor.

3. *Betrieb ist empfehlenswert*: Während dieses Kriterium bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 2 liegt, liegt es bei den niedrig Zufriedenen nur auf Platz 6. Niedrig zufriedene Mitarbeiter tendieren also weniger dazu, ihre Firma weiterzuempfehlen.

4. *Ich bin stolz auf die Firma*: Bei hoch zufriedenen Mitarbeitern liegt dieses Item auf Platz 4, bei niedrig Zufriedenen nur auf Platz 8. Niedrig zufriedene Mitarbeiter sind somit weniger stolz auf ihre Agentur.

5. *nützliches Lernen für die Zukunft*: Dieses Kriterium wird von niedrig zufriedenen Personen höher bewertet (Platz 4) als von hoch Zufriedenen (Platz 5), allerdings gibt es bei der Reihung nur einen Platz Unterschied.

6. *Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung*: Hoch zufriedene Befragte reihen dieses Item auf Platz 6 ein, während niedrig Zufriedene nur Platz 9 vergeben. Niedrig zufriedene Angestellte finden bei ihrer Arbeit in der Agentur somit auch weniger die Möglichkeit gegeben, Verantwortung zu übernehmen.

7. *Freude, Spaß & Befriedigung an der Arbeit*: Bei hoch zufriedenen Personen rangiert dieses Kriterium auf Platz 7, bei niedrig Zufriedenen auf Platz 12. Niedrig zufriedene Mitarbeiter haben laut dieser Reihung auch weniger Freude und Spaß an ihrer Arbeit.

8. *Beitrag der eigenen Arbeit zur Erreichung der Firmenziele*: Dieses Item liegt bei beiden Extremgruppen auf Platz 8 und somit im vorderen Feld der Reihung.

9. *Ich warte nicht schon am Montag auf den Freitag*: Während bei niedrig zufriedenen Mitarbeitern dieses Kriterium an fünfter Stelle steht, ist es bei hoch Zufriedenen auf Platz 9. Demzufolge warten niedrig zufriedene Personen weniger am Montag schon auf den Freitag als hoch Zufriedene.

10. *Einsatz von Fähigkeiten & Kenntnissen*: Dieses Item steht bei den niedrig zufriedenen Probanden an 11. Stelle, bei den hoch Zufriedenen an 10. Stelle; somit gibt es keinen großen Unterschied.

11. *Ich bin nicht müde*: Bei niedrig zufriedenen Personen rangiert dieses Item auf Platz 10, bei hoch Zufriedenen auf Platz 13; Die beiden Gruppen liegen daher auch hier eng zusammen.

12. *Vorschläge & Ideen werden beachtet und verwirklicht*: Hoch zufriedene Mitarbeiter vergeben bei diesem Kriterium laut Mittelwert Platz 11, niedrig Zufriedene nur Platz 16. Dieses Gefühl der Nichtbeachtung der eigenen Vorschläge und Ideen könnte daher ein Einflussfaktor für eine niedrige Arbeitszufriedenheit sein.

13. *Kritik, Lob & Gerechtigkeit vom Vorgesetzten*: Dieses Kriterium wird von hoch zufriedenen Personen höher bewertet (Platz 12) als von niedrig Zufriedenen (Platz 13), allerdings gibt es bei der Reihung nur einen Platz Unterschied.

14. *Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten*: Hoch zufriedene Mitarbeiter reihen dieses Kriterium auf Platz 14, niedrig Zufriedene auf Platz 17. Zwischen den beiden Extremgruppen ist kein großer Unterscheid, beide Gruppen bewerten dieses Item eher schlecht und fühlen sich somit in gewisser Weise unterfordert.

15. *Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche*: Hier herrscht der größte Unterschied in der Reihung der Mittelwerte vor: während dieses Kriterium bei den niedrig zufriedenen Personen auf Platz 2 liegt, wird es von den hoch Zufriedenen nur auf Platz 16 gereiht. Somit sehen niedrig Zufriedene im Vergleich zu den anderen Kriterien höhere Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche als hoch Zufriedene.

16. *Rücksichtnahme vom Vorgesetzten*: Dieses Item steht bei den niedrig zufriedenen Probanden an 14. Stelle, bei den hoch Zufriedenen an 15. Stelle; somit gibt es keinen großen Unterschied. Generell wird die Rücksichtnahme des Vorgesetzten eher schlecht bewertet.

17. *persönliches Weiterkommen / Fortkommen*: Ebenfalls bei beiden Extremgruppen schlecht bewertet wird das persönliche Weiterkommen. Niedrig zufriedene Personen reihen es auf Platz 19, hoch Zufriedene auf Platz 17 ein.

18. *Ich habe keinen Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel*: Während dieses Kriterium bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 18 liegt, liegt es bei den niedrig Zufriedenen auf Platz 15. Trotz ihrer hohen Zufriedenheit hegen Personen dennoch zumindest manchmal, ebenso wie niedrig Zufriedene, den Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel.

19. *Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb*: Dieses Kriterium rangiert bei den niedrig zufriedenen Mitarbeitern an letzter, bei den hoch zufriedenen Mitarbeitern an vorletzter Stelle. Ein möglicher Grund für schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Agentur könnten die oftmals dort vorkommenden flachen Hierarchiestrukturen sein.

20. *Lohn*: Dieses Item bildet bei den hoch zufriedenen Probanden das Schlusslicht, bei den niedrig Zufriedenen rangiert es auf Platz 18. Die Bezahlung wird von allen Befragten relativ schlecht bewertet, kann aber allerdings dadurch auch nicht unbedingt als Einflussgröße für die Arbeitszufriedenheit gesehen werden.

Wenn man nun die Items betrachtet, die zwischen den beiden Extremgruppen in der Reihenfolge der Wertung Unterschied aufweisen, wird eines deutlich: die Mittelwerte der einzelnen Kriterien der Gruppe der hoch zufriedenen Personen sind auch dann noch immer höher, auch wenn die niedrig zufriedenen Personen die Items weiter vorne gereiht haben. Beispielweise vergeben die niedrig zufriedenen Befragten beim Item mit dem größten Unterschied, „Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche“ einen Mittelwert von 3,00, womit das Kriterium an zweiter Stelle steht. Dasselbe Kriterium wird von den hoch zufriedenen Personen mit einem Mittelwert von 3,96 bewertet, rangiert aber nur an 16. Stelle. Man kann daher die Unterschiede zwischen den Extremgruppen nicht nur anhand der Reihung der Mittelwerte festmachen, sondern sollte auch berücksichtigen, dass die Gruppe der hoch zufriedenen Personen eindeutig in der Anzahl überwiegt und im Durchschnitt höhere Punkte bei den intervallskalierten Fragen vergibt- die meisten Items haben einen Mittelwert von über vier, was angesichts einer fünfstelligen Skala sehr hoch ist.

Zur Überprüfung der Signifikanz habe ich einen T-Test angewendet:

T-Test bei unabhängigen Stichproben: SAZ-Kriterien * hohe/ niedrige AZ

| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | AZ | | (Signifikanz) T-Test |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-------------------------|
| | | niedrig | hoch | |
| SAZ-Kriterien | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Kritik, Lob & Gerechtigkeit vom Vorgesetzten</i> | Mittelwert | 2,29 | 4,14 | *** |
| | Varianz | 0,849 | 0,756 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung</i> | Mittelwert | 2,59 | 4,34 | *** |
| | Varianz | 0,618 | 0,792 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Rücksichtnahme vom Vorgesetzten</i> | Mittelwert | 2,29 | 4,01 | *** |
| | Varianz | 0,849 | 0,909 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Einsatz von Fähigkeiten & Kenntnissen</i> | Mittelwert | 2,53 | 4,16 | *** |
| | Varianz | 0,800 | 0,833 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Beitrag der eigenen Arbeit zur Erreichung der Firmenziele</i> | Mittelwert | 2,65 | 4,23 | *** |
| | Varianz | 0,931 | 0,773 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Ich bin stolz auf die Firma</i> | Mittelwert | 2,65 | 4,42 | *** |
| | Varianz | 0,931 | 0,782 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Betrieb ist empfehlenswert</i> | Mittelwert | 2,76 | 4,53 | *** |
| | Varianz | 1,033 | 0,691 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Vorschläge & Ideen werden beachtet und verwirklicht</i> | Mittelwert | 2,18 | 4,16 | *** |
| | Varianz | 1,015 | 0,697 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Betriebsklima & Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten</i> | Mittelwert | 2,88 | 4,64 | *** |
| | Varianz | 0,993 | 0,534 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>nützliches Lernen für die Zukunft</i> | Mittelwert | 2,88 | 4,37 | *** |
| | Varianz | 1,111 | 0,775 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Freude, Spaß & Befriedigung an der Arbeit</i> | Mittelwert | 2,53 | 4,27 | *** |
| | Varianz | 0,717 | 0,727 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>selbstständige Einteilung der Arbeit</i> | Mittelwert | 3,47 | 4,43 | *** |
| | Varianz | 1,068 | 0,794 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Stellung im Vergleich zu Fähigkeiten</i> | Mittelwert | 2,18 | 4,09 | *** |
| | Varianz | 1,074 | 0,932 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>persönliches Weiterkommen / Fortkommen</i> | Mittelwert | 1,76 | 3,92 | *** |
| | Varianz | 0,752 | 0,906 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb</i> | Mittelwert | 1,71 | 3,58 | *** |
| | Varianz | 0,772 | 1,136 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche</i> | Mittelwert | 3,00 | 3,96 | *** |
| | Varianz | 0,935 | 0,908 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Lohn</i> | Mittelwert | 2,18 | 3,34 | *** |
| | Varianz | 0,883 | 1,039 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Ich warte nicht schon am Montag auf den Freitag</i> | Mittelwert | 2,88 | 4,19 | *** |
| | Varianz | 0,781 | 0,658 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Ich bin nicht müde</i> | Mittelwert | 2,59 | 4,14 | *** |
| | Varianz | 1,228 | 0,959 | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| <i>Ich habe keinen Wunsch nach Arbeitsplatzwechsel</i> | Mittelwert | 2,29 | 3,85 | *** |
| | Varianz | 1,160 | 0,989 | |
| Skala (1-5): 1 = sehr unzufrieden, 5 = sehr zufrieden bzw. bei den letzten 3 Items Skala (1-5): 1 = trifft voll zu, 5 = trifft gar nicht zu | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1%) | | | | |

Tabellenummer: 3

Der Signifikanztest mittels T-Test für unabhängige Stichproben hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % bei allen Kriterien der „Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit“ ergeben.

So kann ich nun doch einige Unterschiede bezüglich der Zufriedenheitsausprägungen der beiden Extremgruppen festhalten: Zwischen der Bewertung und Reihung der Items *Betrieb ist empfehlenswert*, *Ich bin stolz auf die Firma*, *Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung*, *Freude, Spaß & Befriedigung an der Arbeit* und *Vorschläge & Ideen werden beachtet und verwirklicht* gibt es auffallende Unterschiede zwischen den hoch und niedrig zufriedenen Personen. Man kann somit aussagen, dass niedrig zufriedene Mitarbeiter den Betrieb weniger weiterempfehlen würden, weniger stolz auf ihre Agentur sind und weniger Freude an ihrer Arbeit empfinden. Außerdem finden sie in ihrer Arbeit auch weniger die Möglichkeit gegeben, Verantwortung zu übernehmen und haben das Gefühl, dass ihre Vorschläge und Ideen weniger beachtet werden.

Im Gegensatz dazu sehen hoch zufriedene Mitarbeiter die Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Branche als weniger gegeben an und die Warten auch eher schon am Montag auf den Freitag als niedrig zufriedene Personen. Außerdem hegen sie zumindest manchmal ebenso den Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel. Die Aufstiegsmöglichkeiten und der Lohn werden von beiden Gruppen gleich niedrig eingeschätzt; das Betriebsklima, die Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten und die selbstständige Arbeitseinteilung stehen bei beiden Gruppen an der Spitze.

Nach dieser detaillierten Analyse der Arbeitszufriedenheit und ihrer Ausprägungen gehe ich nun zur Beantwortung meiner Forschungsfragen über.

6.3. Arbeitszufriedenheit und Organisationsqualität

Forschungsfrage: *Welchen Anteil hat die Organisationsqualität an der Arbeitszufriedenheit?*

In diesem Kapitel möchte ich zuerst die Unterschiede zwischen den beiden Extremgruppen feststellen. Ein integriertes Modell in Form einer multiplen Regression wird in Kapitel 6.7. die Frage nach dem Anteil der Organisationsqualität an der Zufriedenheit abrunden.

Einen ersten, guten Überblick liefert eine Kreuztabelle, in der ich die vier Extremgruppen hohe bzw. niedrige Arbeitszufriedenheit und hohe bzw. niedrige Qualitätsbewertung gegenüber gestellt habe:

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * hohe/ niedrige Qualitätsbewertung

| | | <i>Qualitätsbewertung</i> | | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------|-------------|--------------|
| | | <i>niedrig</i> | <i>hoch</i> | Gesamt |
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | | | |
| AZ | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 16 | 1 | 17 |
| | % | 12,0 | 0,8 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 68 | 48 | 116 |
| | % | 51,1 | 36,1 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 84 | 49 | 133 |
| | % | 63,2 | 36,8 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 0,5\%$ = hoch signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = $< 0,05$ (5%), ** = $< 0,01$ (1 %), *** = $< 0,001$ (0,1 %) | | | | |

Tabellenummer: 4

Von den niedrig zufriedenen Personen bewerten 16 (12 % der Gesamtanzahl) der 17 Probanden die Organisationsqualität ebenfalls niedrig, lediglich eine Person (0,8 %) bewertet sie hoch. Von den hoch zufriedenen Mitarbeitern bewertet ebenfalls die Mehrzahl, nämlich 68 Personen (51,1 %), die Qualität niedrig und 48 Personen (36,1 %) bewerten sie hoch. Es sieht hier auf den ersten Blick so aus, als würde eine niedrige Qualitätseinschätzung mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Ein Zusammenhang zwischen einer hohen Qualitätseinschätzung und hoher Arbeitszufriedenheit kann allerdings nicht bestätigt werden. Zwar ist die Gruppe der hoch zufriedenen Personen, die auch die Qualität hoch bewerten, relativ groß, aber die

Gruppe jener, die die Qualität niedrig bewerten, ist größer. Das liegt aber meiner Meinung nach daran, dass ich die Untergrenze für eine positive Qualitätsbewertung mit 75 % relativ hoch angesetzt habe, weil es der Realität entspricht. Dadurch ergibt sich von vornherein eine Häufigkeitsverteilung von 84 (niedrige Qualität) zu 49 (hohe Qualität), obwohl die Mittelwerte der CMS II-Kriterien eng beieinander liegen. Das Ergebnis der Kreuztabelle ist laut dem Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,5 % hoch signifikant.

Um mehr ins Detail zu gehen, habe ich einen T-Test mit den einzelnen Items der Kriterien für die CMS II-Zertifizierung mit beiden Extremgruppen durchgeführt (die Zahlen in den Klammern bezeichnen das jeweilige Kriterium, dem das Item zuordnet wird):

T-Test bei unabhängigen Stichproben: CMS II-Kriterien * hohe/ niedrige AZ

| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | AZ | | (Signifikanz) T-Test |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-------------------------|
| | | niedrig | hoch | |
| CMS II-Kriterien | | | | |
| <i>Leistungsstruktur, Befugnisse, Verantwortlichkeiten kommuniziert</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,29 | 3,88 | |
| | Varianz | 0,920 | 0,997 | |
| <i>Risiken & Maßnahmen bei internen/ externen Veränderungen</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,24 | 3,44 | |
| | Varianz | 0,562 | 1,041 | |
| <i>Geschäftsplan, lang- und kurzfristige Ziele</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 2,88 | 3,74 | |
| | Varianz | 1,219 | 1,088 | |
| <i>Information über Beitrag zur Zielerreichung</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,53 | 3,84 | |
| | Varianz | 0,943 | 1,052 | |
| <i>Leitbild & Schlüsselwerte kommuniziert</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 3,12 | 4,23 | |
| | Varianz | 1,269 | 0,954 | |
| <i>Mitarbeiter in Ausarbeitung Leitbild und Verbesserungsmaßnahmen einbezogen</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,47 | 3,90 | |
| | Varianz | 1,125 | 1,219 | |
| <i>Erwartungen & Anforderungen der Kunden an Team weitergegeben</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 3,00 | 3,96 | |
| | Varianz | 0,866 | 0,898 | |
| <i>wirksame Systeme des Datenmanagements</i> | Anzahl | 17 | 116 | * |
| | Mittelwert | 3,71 | 4,28 | |
| | Varianz | 0,985 | 0,893 | |
| <i>Überwachung des Projektverlaufs</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 2,94 | 3,84 | |
| | Varianz | 1,197 | 1,004 | |
| <i>System zur Messung der Kundenzufriedenheit, Ergebnisse kommuniziert</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 2,35 | 3,33 | |
| | Varianz | 1,222 | 1,431 | |
| <i>Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,41 | 3,70 | |
| | Varianz | 1,004 | 1,174 | |
| <i>Information und Einbeziehung in New Business</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,71 | 4,07 | |
| | Varianz | 1,047 | 0,911 | |
| <i>neue Mitarbeiter in Betrieb eingeführt</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 3,35 | 4,44 | |
| | Varianz | 1,498 | 0,868 | |
| <i>Weiterbildung, Schulungsmöglichkeiten</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 1,76 | 3,17 | |
| | Varianz | 0,970 | 1,397 | |
| Skala (1-5): 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | |

Tabellenummer: 5

Auch hier wird wieder deutlich, dass die Gruppe der hoch zufriedenen Personen generell höhere Werte vergibt als die Gruppe der niedrig Zufriedenen. Bezüglich der Reihung der Mittelwerte gibt es folgende Unterschiede zwischen den Gruppen:

1. *Leistungsstruktur, Befugnisse, Verantwortlichkeiten kommuniziert*: Niedrig zufriedene Personen reihen dieses Item an 12. Stelle, hoch Zufriedene an 7. Stelle. Der T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % ergeben, somit ist das Ergebnis sehr hoch signifikant. Somit bewerten hoch zufriedene Mitarbeiter die Kommunikation über die Leistungsstruktur, Befugnisse und Verantwortlichkeiten um einiges höher als die niedrig zufriedenen Personen.

2. *Risiken & Maßnahmen bei internen/ externen Veränderungen*: Auch hier wird die Qualität der Kommunikation von beiden Extremgruppen eher schlecht bewertet. In Zeiten der Wirtschaftskrise und Unsicherheiten am Arbeitsmarkt möchte natürlich jeder gerne über eventuelle Risiken rechtzeitig informiert sein. Das Item rangiert bei der Gruppe der hoch zufriedenen Personen auf Platz 12 und bei den niedrig zufriedenen Probanden auf Platz 13. Der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %.

3. *Geschäftsplan, lang- und kurzfristige Ziele*: Dieses Item liegt bei der Gruppe der niedrig zufriedenen Probanden auf Platz 6, bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 10. Der T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,3 % ergeben, somit ist das Ergebnis hoch signifikant. Die Qualität der Kommunikation über den Geschäftsplan und die lang- bzw. kurzfristigen Ziele der Agentur ist bei den hoch zufriedenen Personen zwar in der Reihung der Mittelwerte weiter hinten, ihr Mittelwert von 3,84 ist aber dennoch höher als jener der Gruppe der niedrig zufriedenen.

4. *Information über Beitrag zur Zielerreichung*: Dieses Item rangiert bei beiden Extremgruppen auf Platz 8, der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %.

5. *Leitbild & Schlüsselwerte kommuniziert*: Das Item rangiert bei beiden Extremgruppen auf Platz 3, der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %.

6. *Mitarbeiter in Ausarbeitung des Leitbilds und Verbesserungsmaßnahmen einbezogen*: Dieses Item rangiert bei der Gruppe der niedrig zufriedenen Personen auf

Platz 9, bei den hoch zufriedenen auf Platz 6. Der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %. Niedrige zufriedene Mitarbeiter bewerten demnach die Qualität der Geschäftsführer, die Angestellten in die Ausarbeitung des Leitbildes miteinzubeziehen, schlechter als hoch zufriedene.

7. *Erwartungen & Anforderungen der Kunden an Team weitergegeben*: Dies ist ein wirklich essentieller Aspekt für die Arbeit in PR-Agenturen und liegt daher bei niedrig zufriedenen Personen an 4. Stelle, bei hoch zufriedenen Personen an 5. Stelle. Der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %.

8. *wirksame Systeme des Datenmanagements*: Dieses Item liegt bei der Gruppe der niedrig zufriedenen Probanden auf Platz 1, bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 2. Der T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 1,5 % ergeben, somit ist das Ergebnis signifikant.

9. *Überwachung des Projektverlaufs*: Das Ergebnis bei diesem Item ist etwas außergewöhnlich: niedrig zufriedene Probanden reihen das Kriterium an 5. Stelle, hoch Zufriedene an 9. Stelle. Die Fehlerwahrscheinlichkeit liegt bei 0,1 %. Bezüglich der Mittelwerte ist es aber so, dass hoch Zufriedene dieses Item stärker positiv bewerten, nämlich mit einem Durchschnitt von 3,84 Punkten, während niedrig zufriedene Personen durchschnittlich nur 2,94 Punkte vergeben. Dennoch hat dieses Ergebnis den Anschein, dass hoch zufriedene Mitarbeiter deswegen zufriedener sein könnten, weil sie weniger von ihren Vorgesetzten überwacht werden.

10. *System zur Messung der Kundenzufriedenheit/ Ergebnisse kommuniziert*: Dieses Item liegt bei niedrig zufriedenen Personen an 11. Stelle, bei hoch zufriedenen Personen an 13. Stelle. Der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,9 % und ist hoch signifikant. Hier gibt es anscheinend ebenfalls Schwachstellen bei der Kommunikation seitens der Geschäftsführung.

11. *Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit*: Das Item liegt bei niedrig zufriedenen Personen an 10. Stelle, bei hoch zufriedenen Personen an 11. Stelle. Der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %. Hier besteht also für die

Geschäftsleitung generell Nachholbedarf bezüglich der Einbeziehung ihrer Mitarbeiter in die Verbesserungsstrategien für die Kundenzufriedenheit.

12. *Information und Einbeziehung in New Business*: Dieses Item liegt bei der Gruppe der hoch zufriedenen Probanden auf Platz 4, bei den niedrig zufriedenen Personen auf Platz 7. Der T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % ergeben, somit ist das Ergebnis hoch signifikant. Die hoch zufriedenen Mitarbeiter bewerten die Qualität der Information und Einbeziehung in Neugeschäftsanfragen höher als die niedrig zufriedenen Mitarbeiter.

13. *neue Mitarbeiter in Betrieb eingeführt*: Das Item liegt bei der Gruppe der niedrig zufriedenen Probanden auf Platz 2, bei den hoch zufriedenen Personen auf Platz 1. Das Ergebnis ist mit 0,9 % Fehlerwahrscheinlichkeit hoch signifikant.

14. *Weiterbildung/ Schulungsmöglichkeiten*: Dieses Item rangiert bei beiden Extremgruppen an letzter Stelle, der T-Test ergab eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %. Die Qualität der Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten wird somit von beiden Gruppen als niedrig bewertet.

Zusammenfassend lässt sich nun folgendes sagen: **es gibt einen Zusammenhang zwischen der Qualitätsbewertung und der Arbeitszufriedenheit.** Niedrig zufriedene Mitarbeiter tendieren auch dazu, die Organisationsqualität niedriger zu bewerten. Das erkennt man durch die niedrigeren Mittelwerte bei der Bewertung der einzelnen Kriterien, aber auch durch die Tatsache, dass 16 der 17 niedrig zufriedenen Personen die Qualität in Summe niedrig einschätzen. Bei der Bewertung der einzelnen Items komme ich zu diesem Ergebnis: die Items *neue Mitarbeiter in Betrieb eingeführt*, *Mitarbeiter in Ausarbeitung Leitbild und Verbesserungsmaßnahmen einbezogen*, *Erwartungen & Anforderungen der Kunden an Team weitergegeben* und *wirksame Systeme des Datenmanagements* rangieren bei beiden Gruppen weit vorne. Hier besteht also für die Unternehmensführung, besonders bei Kriterium 5 „Projekt- und Kampagnenmanagement“, dem die Items *Erwartungen & Anforderungen der Kunden an Team weitergegeben* und *wirksame Systeme des Datenmanagements* zugeordnet werden, kein Handlungsbedarf.

Nachhol- und Verbesserungsbedarf in der Qualität gibt es allerdings bei den Items *System zur Messung der Kundenzufriedenheit/, Ergebnisse kommuniziert, Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Risiken & Maßnahmen bei internen/ externen Veränderungen und Weiterbildung/ Schulungsmöglichkeiten*. Hier sollte vor allem der Fokus auf das Kriterium 6 „Kundenzufriedenheit“ gerichtet sein, dem die Items *System zur Messung der Kundenzufriedenheit, Ergebnisse kommuniziert und Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit* zugeordnet werden. Dass man als Geschäftsführer nicht immer alle seine Mitarbeiter über sämtliche Risiken und Marktveränderungen aufklären kann, ist in meiner Meinung nach durchaus verständlich. Ein Warnsignal sollte allerdings sein, dass bei beiden Extremgruppen die Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten am schlechtesten bewertet werden.

Unterschiede zwischen den hoch und niedrig zufriedenen Mitarbeitern lassen sich bezüglich der Items *Information und Einbeziehung in New Business, Mitarbeiter in Ausarbeitung Leitbild und Verbesserungsmaßnahmen einbezogen, Leitungsstruktur, Befugnisse, Verantwortlichkeiten kommuniziert, Überwachung des Projektverlaufs und Geschäftsplan, lang- und kurzfristige Ziele* erkennen.

Niedrig zufriedene Mitarbeiter bewerten die Kommunikation über die Leitungsstruktur, Befugnisse und Verantwortlichkeiten schlechter als die hoch zufriedenen Personen, ebenso wie die Qualität der Geschäftsführung, ihre Mitarbeiter in die Ausarbeitung des Leitbildes und der Vision der Agentur miteinzubeziehen und die Information und Einbeziehung in Neugeschäftsanfragen. Die Information über den Geschäftsplan und die lang- und kurzfristigen Ziele der Agentur findet sich zwar in der Reihung der Mittelwerte bei den niedrig zufriedenen Personen weiter vorne, allerdings ist deren Mittelwert niedriger als der der hoch zufriedenen Mitarbeiter. Es handelt sich hier um Items, die in erster Linie die Kommunikationsaktivität des Managements betreffen und dessen Willen, Angelegenheiten zu delegieren. Somit könnte man, anhand der Signifikanzen, annehmen, dass ein **Grund für niedrige Zufriedenheit mancher Mitarbeiter ein Gefühl der Ausgeschlossenheit vom Geschehen in der Agentur, das von den Vorgesetzten und deren Mitteilungsverhalten ausgeht, sein könnte**.

Ein Ausreißer ist das Ergebnis des Items „Überwachung des Projektverlaufs“, das zwar auch insgesamt einen geringeren Mittelwert bei den niedrig zufriedenen Probanden aufweist, sich aber in der Reihung deutlich weiter vorne befindet als bei den hoch zufriedenen Mitarbeitern. Dadurch erweckt es den Eindruck, dass **hoch zufriedene**

Mitarbeiter deswegen zufriedener sein könnten, weil die Qualität der Überwachung durch den Vorgesetzten während des Projektablaufs schlechter ist und sie dadurch mehr Handlungsspielraum haben.

6.4. Arbeitszufriedenheit und interne Unternehmenskommunikation

Forschungsfrage: *Welche Mittel und Informationen der Unternehmenskommunikation haben Anteil an der Arbeitszufriedenheit?*

Auch hier werde ich zuerst die Unterschiede zwischen den hoch und niedrig zufriedenen Mitarbeitern darlegen, um nachher dann im integrierten Modell den Einfluss der internen Unternehmenskommunikation auf die Arbeitszufriedenheit zu messen. Wichtig hierbei ist die Unterscheidung von zwei Aspekten der internen Unternehmenskommunikation: die Kommunikationsmittel und die Informationsinhalte, die kommuniziert werden.

6.4.1. Kommunikationsmittel

In der Untersuchung wurden verschiedene Kommunikationsmittel, deren Nutzung und ihr Stellenwert bei den Probanden abgefragt.

Bei der Frage, ob ein Kommunikationsmittel vorhanden ist, ergab sich folgende Statistik (N = 133):

1. E-Mail (133 antworteten mit „ja“)
2. Agenturveranstaltungen (130 antworteten mit „ja“)
3. Mitarbeitergespräch (128 antworteten mit „ja“)
4. Geburtstagsfeiern/ Jubiläen (126 antworteten mit „ja“)
5. Telefongespräche (125 antworteten mit „ja“)
6. regelmäßige Besprechungen (124 antworteten mit „ja“)
7. Social Network/ Blog (80 antworteten mit „ja“)
8. Mitarbeiterzeitung/ Newsletter (75 antworteten mit „ja“)
9. Schwarzes Brett (60 antworteten mit „ja“)
10. Intranet (55 antworteten mit „ja“)
11. Videokonferenzen (31 antworteten mit „ja“)

Bezüglich der Analyse mittels Kreuztabellen der Zusammenhänge von hoher und niedriger Arbeitszufriedenheit mit dem Vorhandensein der Kommunikationsmittel ergab sich leider nur ein signifikantes Ergebnis beim Item „Geburtstagsfeiern/ Jubiläen“. Außerdem wurde ich durch das SPSS-Programm gewarnt, dass einige dieser

Tabellen nicht sehr aussagekräftig sind, da viele Zellen eine erwartete Häufigkeit < 5 haben. „Die erwartete Häufigkeit sollte in jeder Zelle der Kreuztabelle mindestens 5 betragen. Andersfalls ist die Zuverlässigkeit des Testergebnisses eingeschränkt.“ (Brosius 2002, 401) Daher werde ich diese Ergebnisse nicht berücksichtigen und gehe gleich zur Analyse der Nutzung der Kommunikationsmittel über.

Die Frage lautete „Wie intensiv nutzen Sie die angebotenen Kommunikationsmittel, sofern sie vorhanden sind?“. Die Probanden wurden gebeten, diejenigen Items, die in der Agentur nicht vorhanden sind, einfach mit 1 (= überhaupt nicht) zu bewerten. Es wurde ein T-Test zur Messung der Signifikanz durchgeführt.

T-Test bei unabhängigen Stichproben: Nutzung der Kommunikationsmittel * hohe/niedrige AZ

| | | AZ | | (Signifikanz) T-Test |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|-------------------------|
| | | niedrig | hoch | |
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | | | |
| Nutzung der Kommunikationsmittel | | | | |
| <i>Mitarbeitergespräch</i> | Anzahl | 17 | 116 | *** |
| | Mittelwert | 2,76 | 3,89 | |
| | Varianz | 1,200 | 1,109 | |
| <i>regelmäßige Besprechungen/ Jour Fixe</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 3,41 | 4,19 | |
| | Varianz | 1,228 | 1,079 | |
| <i>Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.)</i> | Anzahl | 17 | 116 | * |
| | Mittelwert | 3,59 | 4,27 | |
| | Varianz | 1,278 | 1,041 | |
| <i>Telefongespräche</i> | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 3,41 | 3,80 | |
| | Varianz | 1,278 | 1,239 | |
| <i>Geburtsstagsfeiern/ Jubiläen</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 2,88 | 3,78 | |
| | Varianz | 1,317 | 1,185 | |
| <i>E-Mail</i> | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 4,35 | 4,53 | |
| | Varianz | 0,931 | 0,927 | |
| <i>Intranet</i> | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 1,88 | 1,73 | |
| | Varianz | 1,317 | 1,274 | |
| <i>Mitarbeiterzeitung/ Newsletter</i> | Anzahl | 17 | 116 | * |
| | Mittelwert | 1,65 | 2,44 | |
| | Varianz | 1,272 | 1,505 | |
| <i>Social Network/ Blog</i> | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 1,82 | 2,22 | |
| | Varianz | 1,237 | 1,317 | |
| <i>Videokonferenzen</i> | Anzahl | 17 | 116 | ** |
| | Mittelwert | 1,00 | 1,14 | |
| | Varianz | 0,000 | 0,492 | |
| <i>Schwarzes Brett</i> | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 1,29 | 1,61 | |
| | Varianz | 0,686 | 1,078 | |
| Skala (1-5): 1 = überhaupt nicht, 5 = sehr intensiv | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1 %) | | | | |

Tabellenummer: 6

Generell ist es bei dieser Frage wieder so, dass die hoch zufriedenen Probanden höhere Mittelwerte vergeben als die niedrig Zufriedenen, allerdings sind die Unterschiede zwischen den Extremgruppen nicht so groß wie bei den vorangegangenen Analysen. Bei beiden Gruppen liegen die gleichen sechs Items (E-Mail, Agenturveranstaltungen, regelmäßige Besprechungen, Telefongespräche, Geburtstagsfeiern/ Jubiläen und Mitarbeitergespräch) an der Spitze, lediglich die Platzierung anhand der Mittelwerte ist geringfügig vertauscht.

1. *E-Mail*: Dieses Kommunikationsinstrument liegt bei beiden Extremgruppen an der Spitze der Nutzung, auch bei der Frage nach dem Vorhandensein hat sich klar gezeigt, dass ohne dieses Medium nirgendwo mehr gearbeitet wird. Der Signifikanztest mittels T-Test hat allerdings eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 45,2 % ergeben.

2., *Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier Betriebsausflug etc.)*: Dieses Medium liegt ebenfalls bei beiden Gruppen an zweiter Stelle der Nutzung, allerdings handelt es sich hier um ein signifikantes Ergebnis mit 1,6 % Fehlerwahrscheinlichkeit. Zwischen den Mittelwerten gibt es doch einen deutlichen Unterschied zwischen den hoch und niedrig zufriedenen Probanden.

3. *Mitarbeitergespräch*: Bei den hoch zufriedenen Personen steht das Mitarbeitergespräch bei der Nutzung an 4. Stelle, bei den niedrig zufriedenen Personen an 6. Stelle. Die Mittelwerte unterscheiden sich deutlich: 3,89 bei den hoch zufriedenen Probanden, 2,76 bei den niedrig Zufriedenen. Der Signifikanztest mittels T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % ergeben, somit ist das Ergebnis sehr hoch signifikant.

4. *Geburtstagsfeiern/ Jubiläen*: Dieses Item liegt bei den niedrig zufriedenen Mitarbeitern auf Platz 5, bei den hoch Zufriedenen auf Platz 6. Auch gibt es hier wieder einen größeren Unterschied zwischen den Mittelwerten der beiden Extremgruppen. Es handelt sich hier um ein hoch signifikantes Ergebnis mit 0,5 % Fehlerwahrscheinlichkeit.

5. *Telefongespräche*: Dieses Item wurde von den hoch zufriedenen Befragten auf Platz 5, von den niedrig Zufriedenen auf Platz 4 der Nutzung gereiht, die Mittelwerte

unterscheiden sich nicht stark. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 22,9 % nicht signifikant.

6. *regelmäßige Besprechungen (Jour Fixe)*: Zwar steht dieses Medium bei beiden Gruppen an 3. Stelle bei der Nutzung, die Mittelwerte unterscheiden sich jedoch sehr stark: 4,19 bei den hoch zufriedenen Personen, 3,41 bei den niedrig Zufriedenen. Es handelt sich hier um ein hoch signifikantes Ergebnis mit 0,7 % Fehlerwahrscheinlichkeit.

7. *Social Network/ Blog*: Das Item wurde von beiden Gruppen bei der Nutzung an die 8. Stelle gereiht, die Mittelwerte liegen relativ nah beieinander. Das Ergebnis ist mit 25,1 % Fehlerwahrscheinlichkeit nicht signifikant.

8. *Mitarbeiterzeitung/ Newsletter*: Die niedrig zufriedenen Probanden reihen dieses Medium auf den 9. Platz, die hoch Zufriedenen auf Platz 7. Auch die Mittelwerte weisen einen deutlichen Unterschied zwischen den Extremgruppen auf. Es handelt sich hier um ein signifikantes Ergebnis mit 2,8 % Fehlerwahrscheinlichkeit.

9. *Schwarzes Brett*: Bei den hoch zufriedenen Personen liegt dieses Items bei der Nutzung an vorletzter Stelle, bei den niedrig Zufriedenen an 10. Stelle. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 11,2 % nicht signifikant.

10. *Intranet*: Die niedrig zufriedenen Probanden reihen dieses Medium auf den 7. Platz, die hoch Zufriedenen auf Platz 9. Das Ergebnis ist mit 65,3 % Fehlerwahrscheinlichkeit nicht signifikant.

11. *Videokonferenzen*: Dieses Medium liegt bei beiden Extremgruppen bei der Nutzung an letzter Stelle, die Mittelwerte sind der Skala entsprechend ziemlich niedrig. Der Signifikanztest mittels T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,3 % ergeben, somit ist das Ergebnis hoch signifikant.

Bezüglich der Nutzung ergibt sich nun ein klares Bild: von beiden Extremgruppen werden die gleichen Kommunikationsinstrumente intensiv bzw. weniger intensiv genutzt. Geringfügige Unterschiede ergeben sich nur die Mittelwerte und Präferenzen

betreffend. Kommunikationsmittel, die meistens nur in größeren und international agierenden Unternehmen verwendet werden (Newsletter/ Mitarbeiterzeitung, Intranet, Videokonferenzen) stehen bei beiden Gruppen am unteren Ende der Nutzung, das Schwarze Brett scheint ebenfalls von anderen Medien überholt. Newsletter/ Mitarbeiterzeitung und Videokonferenzen werden zwar von beiden Gruppen nicht sehr intensiv genutzt, allerdings bestehen signifikante Unterschiede bei der Bewertung der Nutzung dieser Medien.

Mitarbeitergespräche, Agenturveranstaltungen, regelmäßige Besprechungen und Geburtstagsfeiern/ Jubiläen liegen beim Vorhandensein im Spitzenfeld und werden insgesamt intensiv genutzt.

Hoch zufriedene Mitarbeiter nutzen die Instrumente Mitarbeitergespräche, Agenturveranstaltungen, regelmäßige Besprechungen, Geburtstagsfeiern/ Jubiläen, Newsletter/ Mitarbeiterzeitung und Videokonferenzen intensiver als niedrig zufriedene Personen. Hoch zufriedene Mitarbeiter nutzen insgesamt die internen Kommunikationsmittel intensiver als niedrig zufriedene Personen, wobei aber beide Gruppen die gleichen Instrumente präferieren.

Die Auswertung der Frage nach dem Stellenwert der Kommunikationsmittel mittels T-Test hat ergeben, dass ebenfalls die gleichen sechs Medien der internen Kommunikation an der Spitze stehen wie bei der Nutzung und dem Vorhandensein der Instrumente: Mitarbeitergespräch, E-Mail, regelmäßige Besprechungen, Agenturveranstaltungen, Telefongespräche und Geburtstagsfeiern/ Jubiläen.

T-Test bei unabhängigen Stichproben: Stellenwert der Kommunikationsmittel * hohe/ niedrige AZ

| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | AZ | | (Signifikanz) |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|---------------|
| | | niedrig | hoch | T-Test |
| Stellenwert der Kommunikationsmittel | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 4,41 | 4,49 | |
| | Varianz | 0,870 | 0,946 | |
| <i>Mitarbeitergespräch</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 3,76 | 4,37 | |
| | Varianz | 1,147 | 0,870 | * |
| <i>regelmäßige Besprechungen/ Jour Fixe</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 3,47 | 4,30 | |
| | Varianz | 1,125 | 0,867 | ** |
| <i>Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.)</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 3,24 | 3,87 | |
| | Varianz | 1,033 | 1,100 | * |
| <i>Telefongespräche</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 2,82 | 3,72 | |
| | Varianz | 1,047 | 1,053 | ** |
| <i>Geburtstagsfeiern/ Jubiläen</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 3,94 | 4,53 | |
| | Varianz | 1,144 | 0,839 | |
| <i>E-Mail</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 2,06 | 1,95 | |
| | Varianz | 1,298 | 1,357 | |
| <i>Intranet</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 2,06 | 2,53 | |
| | Varianz | 1,345 | 1,435 | |
| <i>Mitarbeiterzeitung/ Newsletter</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 2,53 | 2,49 | |
| | Varianz | 1,546 | 1,348 | |
| <i>Social Network/ Blog</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 1,47 | 1,24 | |
| | Varianz | 1,179 | 0,668 | |
| <i>Videokonferenzen</i> | | | | |
| | Anzahl | 17 | 116 | |
| | Mittelwert | 1,59 | 1,83 | |
| | Varianz | 1,121 | 1,152 | |
| <i>Schwarzes Brett</i> | | | | |
| Skala (1-5): 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | |

Tabellenummer: 7

1. *E-Mail*: Die E-Mail hat mit einem Mittelwert von 4,53 bei den hoch zufriedenen Personen den höchsten Stellenwert, bei den niedrig Zufriedenen liegt sie mit 3,94 an 2. Stelle. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 5,7 % (knapp) nicht signifikant.

2. *Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier Betriebsausflug etc.)*: Dieses Medium liegt bei beiden Extremgruppen an 4. Stelle, hat aber bei den hoch zufriedenen Mitarbeitern mit 4,30 einen weitaus höheren Stellenwert. Der Signifikanztest mittels T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,1 % ergeben, somit ist das Ergebnis hoch signifikant.

3. *Mitarbeitergespräch*: Das Mitarbeitergespräch hat bei beiden Gruppen einen ähnlich hohen Stellenwert und liegt an 1. bzw. 2. Stelle bei den niedrig bzw. hoch zufriedenen Personen. Das Ergebnis ist mit 74,4 % Fehlerwahrscheinlichkeit nicht signifikant.

4. *Geburtstagsfeiern/ Jubiläen*: Dieses Item liegt bei beiden Extremgruppen an 6. Stelle, die Mittelwerte zwischen den hoch und niedrig Zufriedenen unterscheiden sich jedoch deutlich. Demnach haben Geburtstagsfeiern bei den hoch zufriedenen Befragten einen viel höheren Stellenwert. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,1 % hoch signifikant.

5. *Telefongespräche*: Auch dieses Kommunikationsmittel wurde von beiden Gruppen auf Platz 5 gereiht, die Mittelwerte unterschieden sich nicht so stark wie beim vorangegangenen Item. Der Signifikanztest mittels T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 2,7 % ergeben, somit ist das Ergebnis signifikant.

6. *regelmäßige Besprechungen (Jour Fixe)*: Dieses Medium liegt bei beiden Gruppen an 3. Stelle, allerdings liegt auch hier wieder ein deutlicher Unterschied in der Höhe der Stellenwerte vor. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 1,1 % signifikant.

7. *Social Network/ Blog*: Dieses Item wurde von den niedrig zufriedenen Personen auf Platz 7, von den hoch Zufriedenen auf Platz 8 gereiht. Mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 91,5 % ist das Ergebnis nicht signifikant.

8. *Mitarbeiterzeitung/ Newsletter*: Diese Medien liegen auf Platz 7 bei den hoch Zufriedenen und auf Platz 9 bei den niedrig Zufriedenen bezüglich des Stellenwerts. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 20,9 % nicht signifikant.

9. *Schwarzes Brett*: Das Medium liegt, wie bei der Nutzung, bei beiden Extremgruppen an vorletzter Stelle. Der Signifikanztest mittels T-Test hat eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 42,4 % ergeben, somit ist das Ergebnis nicht signifikant.

10. *Intranet*: Dieses Item wurde von den hoch zufriedenen Personen auf Platz 9, von den niedrig Zufriedenen auf Platz 8 gereiht. Mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 75,3 % ist das Ergebnis nicht signifikant.

11. *Videokonferenzen*: Dieses Instrument liegt, wie bei der Nutzung, bei beiden Gruppen an letzter Stelle. Mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 44,4 % ist das Ergebnis nicht signifikant.

Auch bezüglich der Stellenwerte bzw. persönlichen Wichtigkeit der Kommunikationsinstrumente, liegen dieselben Medien an der Spitze, die auch schon bei der Nutzung und dem Vorhandensein vorne lagen. Es sind somit der Gruppe der niedrig Zufriedenen nicht andere Kommunikationsmittel wichtiger als der Gruppe der hoch zufriedenen Personen. Es bestehen lediglich Unterschiede in der Stärke des Stellenwertes. Auffällig hierbei ist, dass niedrig zufriedene Probanden generell niedrigere Werte vergeben als hoch Zufriedene- nicht nur bei dieser Fragestellung, sondern auch bei allen anderen bisher analysierten Fragen. Durch die Messung des Signifikanzniveaus kann ich aber für vier Medien eine Aussage treffen: **Der Stellenwert von Agenturveranstaltungen, Geburtstags- und Jubiläumsfeiern, regelmäßigen Besprechungen und Telefongesprächen ist bei den hoch zufriedenen Personen höher als bei den niedrig Zufriedenen. In diesen Fällen gibt es einen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Die internen Kommunikationsmittel haben generell bei den hoch zufriedenen Mitarbeitern einen höheren Stellenwert als bei den niedrig Zufriedenen.**

6.4.2. Informationsarten und -inhalte

Ebenso wurden das Vorhandensein und der Stellenwert verschiedener Informationsarten bei den Probanden abgefragt. Diese Fragen habe ich sehr stark am Leitfaden für die CMS II-Zertifizierung orientiert, da es sich ja bei diesem Leitfaden größtenteils um die Kommunikation verschiedener Informationen, die vom Management ausgehen, handelt.

Bei der Frage, ob welche Informationsinhalte vorhanden sind, ergab sich folgende Statistik (N = 133):

Informationen über...

1. laufende Projekte und Kampagnen (127 antworteten mit „ja“)
2. Soziales, z.B. Geburtstage und Jubiläen von Mitarbeitern (125 antworteten mit „ja“)
3. Leitungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse (119 antworteten mit „ja“)
Leitbild und Schlüsselwerte der Agentur (119 antworteten mit „ja“)
4. Erwartungen und Anforderungen der Kunden (111 antworteten mit „ja“)
5. neue Geschäftsanfragen bzw. -entwicklung (109 antworteten mit „ja“)
6. Zufriedenheit der Kunden, Verbesserungsmaßnahmen für Kundenzufriedenheit (108 antworteten mit „ja“)
7. Verbesserungsmaßnahmen und Entscheidungen der Geschäftsführung (106 antworteten mit „ja“)
8. den eigenen Beitrag zur Zielerreichung (101 antworteten mit „ja“)
9. Geschäftsplan, kurz- und langfristige Ziele (98 antworteten mit „ja“)
10. den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit (96 antworteten mit „ja“)
11. Suche, Auswahl bzw. Eintritt von neuen Mitarbeitern (91 antworteten mit „ja“)
12. Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf (86 antworteten mit „ja“)
Risiken bei Veränderungen und ergriffenen Maßnahmen (86 antworteten mit „ja“)

Bei der Analyse der Zusammenhänge der Arbeitszufriedenheit mit dem Vorhandensein von Informationen ergaben sich zwar in einigen Fällen hohe Signifikanzen, allerdings wurde ich wiederum durch das SPSS-Programm gewarnt, dass viele Zellen eine erwartete Häufigkeit < 5 haben. Ich habe daher nur die Kreuztabellen herangezogen, deren Zuverlässigkeit nicht dadurch eingeschränkt ist.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Info über Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen

| Risiken bei Veränderungen & ergriffene Maßnahmen | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>ja</i> | <i>nein</i> | Gesamt |
| | AZ | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 3 | 14 | 17 |
| | % | 3,2 | 10,5 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 83 | 33 | 116 |
| | % | 62,4 | 24,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 86 | 47 | 133 |
| | % | 64,7 | 35,3 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 0,0$ % = hoch signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1 %), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | |

Tabellenummer: 8

Die Mehrzahl der Befragten, nämlich 83 Personen (62,4 %) sind hoch zufrieden und werden über die Risiken bei Veränderungen und dadurch ergriffene Maßnahmen informiert. Die meisten der nicht Zufriedenen, 14 (10,5 %) Personen, geben an, nicht darüber informiert zu werden. Beim Chi²-Test nach Pearson ergab sich eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 %, damit ist das Ergebnis sehr hoch signifikant.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Info über Suche, Auswahl und Eintritt von neuen Mitarbeitern

| Suche, Auswahl & Eintritt von neuen Mitarbeitern | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>ja</i> | <i>nein</i> | Gesamt |
| | AZ | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 5 | 12 | 17 |
| | % | 3,8 | 9,0 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 86 | 30 | 116 |
| | % | 64,7 | 22,6 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 91 | 42 | 133 |
| | % | 68,4 | 31,6 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 0,0$ % = hoch signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1 %), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | |

Tabellenummer: 9

Hier gibt ebenfalls die Mehrzahl, nämlich 86 Personen (64,7 %) an, hoch zufrieden zu sein und über die Suche, Auswahl und den Eintritt neuer Mitarbeiter ins Unternehmen informiert zu werden. 12 Personen (9 %) sind niedrig zufrieden und werden über diese

Fakten nicht informiert. Das Ergebnis ist ebenfalls mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % sehr hoch signifikant.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Info über Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf

| | | Weiterbildungsmöglichkeiten & Schulungsbedarf | | |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>ja</i> | <i>nein</i> | Gesamt |
| | AZ | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 3 | 14 | 17 |
| | % | 2,3 | 10,5 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 83 | 33 | 116 |
| | % | 62,4 | 24,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 86 | 47 | 133 |
| | % | 64,7 | 35,3 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 0,0\%$ = hoch signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1%) | | | | |

Tabellenummer: 10

Auch hier ist die Mehrzahl, nämlich 83 Personen (62,4 %) hoch zufrieden und wird über Weiterbildungsmöglichkeiten und den Schulungsbedarf informiert. 14 Personen (10,5 %), ein Großteil der niedrig Zufriedenen, werden darüber nicht informiert. Das Ergebnis ist nach Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 0,0 % hoch signifikant.

Schließlich fragte ich noch den Stellenwert der einzelnen Informationsarten bei den Befragten ab. Eine Reihung der Mittelwerte zeigt folgendes Ergebnis:

Informationen über...

| | Summe AZ | N | Mittelwert |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|------------|
| Zufriedenheit der Kunden, Verbesserungsmaßnahmen für Kundenzufriedenheit | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,65 |
| den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,59 |
| eigenen Beitrag zur Zielerreichung | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,53 |
| Erwartungen und Anforderungen der Kunden | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,53 |
| Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,41 |
| laufende Projekte und Kampagnen | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,24 |
| Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,18 |
| Verbesserungsmaßnahmen und Entscheidungen der Geschäftsführung | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,18 |
| Geschäftsplan, kurz- und langfristige Ziele | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,12 |
| Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,06 |
| neue Geschäftsanfragen bzw. -entwicklung | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 4,00 |
| Leitbild und Schlüsselwerte der Agentur | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 3,94 |
| Suche, Auswahl bzw. Eintritt von neuen Mitarbeitern | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 3,88 |
| Soziales, z.B. Geburtstage und Jubiläen von Mitarbeitern | niedrig (unter/ = 60) | 17 | 2,94 |

Tabellennummer: 11

Niedrig zufriedenen Mitarbeitern sind ähnliche Informationen wichtig, sie vergeben zwar teilweise etwas niedrigere Mittelwerte, aber sie unterscheiden sich nicht so stark von der Gruppe der hoch Zufriedenen wie in vorangegangenen Analysen.

Informationen über...

| Informationen über... | | | |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|------------|
| | Summe AZ | N | Mittelwert |
| den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit | hoch (61-100) | 116 | 4,73 |
| Erwartungen und Anforderungen der Kunden | hoch (61-100) | 116 | 4,59 |
| Zufriedenheit der Kunden, Verbesserungsmaßnahmen für Kundenzufriedenheit | hoch (61-100) | 116 | 4,59 |
| eigenen Beitrag zur Zielerreichung | hoch (61-100) | 116 | 4,59 |
| laufende Projekte und Kampagnen | hoch (61-100) | 116 | 4,50 |
| Verbesserungsmaßnahmen und Entscheidungen der Geschäftsführung | hoch (61-100) | 116 | 4,49 |
| Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf | hoch (61-100) | 116 | 4,40 |
| Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse | hoch (61-100) | 116 | 4,38 |
| neue Geschäftsanfragen bzw. -entwicklung | hoch (61-100) | 116 | 4,34 |
| Geschäftsplan, kurz- und langfristige Ziele | hoch (61-100) | 116 | 4,25 |
| Leitbild und Schlüsselwerte der Agentur | hoch (61-100) | 116 | 4,25 |
| Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen | hoch (61-100) | 116 | 4,16 |
| Suche, Auswahl bzw. Eintritt von neuen Mitarbeitern | hoch (61-100) | 115 | 4,01 |
| Soziales, z.B. Geburtstage und Jubiläen von Mitarbeitern | hoch (61-100) | 116 | 4,00 |

Tabellenummer: 12

Hoch zufriedene Mitarbeiter vergeben auch hier durchschnittlich höhere Mittelwerte, allerdings nur geringfügig. Auffallend ist, dass bei beiden Gruppen Informationen über die Suche, Auswahl bzw. Eintritt von neuen Mitarbeitern und Soziales an den beiden letzten Stellen stehen und somit am unwichtigsten sind. Größere Unterschiede gibt es auch noch bei den Items *Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse, Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen* und *Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf*. Informationen über *Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse* und *Risiken bei Veränderungen und ergriffenen Maßnahmen* werden von den niedrig zufriedenen Mitarbeitern als wichtiger angesehen; das bemerkt man sowohl bei der Reihung der Mittelwerte als auch beim Mittelwert selber. Bei hoch zufriedenen Personen stehen Informationen über *Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf* in der Reihung weiter vorne, der Mittelwert ist auch höher.

Bei einem T-Test, der die beiden Extremgruppen anhand der einzelnen Bewertungen der Items vergleichen soll, ergab sich leider nur eine Signifikanz bezüglich des Items „Soziales“, das bei beiden Gruppen an letzter Stelle steht. Daher werde ich diese Tabelle hier nicht anführen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Aussagen über die Informationsarten und –inhalte der internen Unternehmenskommunikation formulieren: **Es gibt Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Vorhandensein von Informationen über Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen, neue Mitarbeiter und Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten. Niedrig zufriedenen Personen sind, bei der Betrachtung der Mittelwerte, Informationen über Risiken und Leitungsstrukturen wichtiger als hoch zufriedenen Probanden. Hoch Zufriedene dagegen bewerten Informationen über Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten wichtiger.** Eine Signifikanz in diesem Zusammenhang konnte allerdings nicht nachgewiesen werden.

6.5. Organisationsqualität und interne Unternehmenskommunikation

Forschungsfrage: *Welche Mittel der Unternehmenskommunikation stehen in Zusammenhang mit einer hohen oder niedrigen Qualitätsbewertung? Gibt es Übereinstimmungen mit der Arbeitszufriedenheit?*

Hier habe ich mich primär auf die Nutzung und den Stellenwert der Kommunikationsinstrumente bei den Mitarbeitern konzentriert, da diese Aspekte schon bei der Herstellung der Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit klare Ergebnisse geliefert haben.

T-Test bei unabhängigen Stichproben: Nutzung der Kommunikationsmittel * hohe/niedrige Qualitätsbewertung

| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | Qualitätsbewertung | | (Signifikanz) |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|--------------------|-------|---------------|
| | | niedrig | hoch | T-Test |
| Nutzung der Kommunikationsmittel | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,46 | 4,22 | |
| | Varianz | 1,135 | 1,104 | *** |
| <i>Mitarbeitergespräch</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,89 | 4,43 | |
| | Varianz | 1,151 | 1,000 | ** |
| <i>regelmäßige Besprechungen/ Jour Fixe</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,87 | 4,71 | |
| | Varianz | 1,190 | 0,612 | *** |
| <i>Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.)</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,62 | 3,98 | |
| | Varianz | 1,211 | 1,283 | |
| <i>Telefongespräche</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,40 | 4,12 | |
| | Varianz | 1,214 | 1,148 | ** |
| <i>Geburtstagsfeiern/ Jubiläen</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 4,37 | 4,76 | |
| | Varianz | 1,015 | 0,693 | * |
| <i>E-Mail</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,69 | 1,86 | |
| | Varianz | 1,172 | 1,443 | |
| <i>Intranet</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,95 | 3,00 | |
| | Varianz | 1,325 | 1,555 | *** |
| <i>Mitarbeiterzeitung/ Newsletter</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,88 | 2,65 | |
| | Varianz | 1,166 | 1,408 | ** |
| <i>Social Network/ Blog</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,08 | 1,18 | |
| | Varianz | 0,417 | 0,527 | |
| <i>Videokonferenzen</i> | | | | |
| | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,43 | 1,82 | |
| | Varianz | 0,840 | 1,286 | |
| <i>Schwarzes Brett</i> | | | | |

Skala (1-5): 1 = überhaupt nicht, 5 = sehr intensiv

Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %)

Tabellenummer: 13

Dem Ranking der höchsten Mittelwerte zufolge stehen hier bei beiden Extremgruppen die gleichen 6 Instrumente an der Spitze der Nutzung: Mitarbeitergespräch, E-Mail, Agenturveranstaltungen, Telefongespräche, regelmäßige Besprechungen und Geburtstagsfeiern/ Jubiläen. Auch bei Tabelle 7, die die Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Nutzung der Kommunikationsmittel darstellt, ist diese Tatsache bemerkbar.

Zwischen den Gruppen sind die Plätze nur geringfügig vertauscht, diejenigen, die die Qualität hoch bewerten, vergeben auch wieder im Durchschnitt höhere Mittelwerte bei den Items. Es gibt also einen Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit einer Extremgruppe, in diesem Fall der „positiven“ Gruppe (höhere Arbeitszufriedenheit und Qualitätsbewertung), und dem Antwortverhalten bzw. der Bewertung der intervallskalierten Items.

Hohe Signifikanzen konnte ich mittels T-Test bei den Items *Mitarbeitergespräch*, *regelmäßige Besprechungen*, *Agenturveranstaltungen*, *Telefongespräche*, *Mitarbeiterzeitung/ Newsletter* und *Social Network/ Blog* feststellen. Signifikant sind die Ergebnisse bei der *E-Mail*. Wenn man die durchschnittlich vergebenen Mittelwerte bei diesen Kommunikationsinstrumenten ansieht, kann man folgendes sagen: **Mitarbeiter, die die Organisationsqualität höher bewerten, nutzen die Instrumente Mitarbeitergespräch, Agenturveranstaltungen, E-Mails, Mitarbeiterzeitung/ Newsletter, regelmäßige Besprechungen, Telefongespräche und Social Network/ Blog intensiver als diejenigen, die die Qualität niedrig bewerten.**

Ein Vergleich mit den Ergebnissen von Tabelle 7 ergibt: **Bei der Nutzung der Instrumente Mitarbeitergespräch, Agenturveranstaltungen, regelmäßige Besprechungen und Newsletter/ Mitarbeiterzeitung ergeben sich signifikante Ergebnisse sowohl in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit als auch der Qualitätsbewertung. Die Intensivität der Nutzung dieser vier Instrumente bei den Befragten hat somit Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Bewertung der Organisationsqualität oder umgekehrt.**

T-Test bei unabhängigen Stichproben: Nutzung der Kommunikationsmittel * hohe/ niedrige Qualitätsbewertung

| | | Qualitätsbewertung | | (Signifikanz) |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|-------------|---------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>niedrig</i> | <i>hoch</i> | T-Test |
| Nutzung der Kommunikationsmittel | | | | |
| <i>Mitarbeitergespräch</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 4,39 | 4,63 | |
| | Varianz | 0,994 | 0,809 | |
| <i>regelmäßige Besprechungen/ Jour Fixe</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 4,15 | 4,53 | * |
| | Varianz | 0,976 | 0,793 | |
| <i>Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.)</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 4,01 | 4,51 | ** |
| | Varianz | 0,976 | 0,794 | |
| <i>Telefongespräche</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,62 | 4,08 | * |
| | Varianz | 1,118 | 1,038 | |
| <i>Geburtstagsfeiern/ Jubiläen</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 3,46 | 3,84 | |
| | Varianz | 1,023 | 1,179 | |
| <i>E-Mail</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 4,31 | 4,69 | ** |
| | Varianz | 1,018 | 0,585 | |
| <i>Intranet</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,92 | 2,04 | |
| | Varianz | 1,254 | 1,499 | |
| <i>Mitarbeiterzeitung/ Newsletter</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 2,17 | 2,98 | ** |
| | Varianz | 1,278 | 1,534 | |
| <i>Social Network/ Blog</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 2,31 | 2,82 | * |
| | Varianz | 1,353 | 1,349 | |
| <i>Videokonferenzen</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,21 | 1,37 | |
| | Varianz | 0,678 | 0,859 | |
| <i>Schwarzes Brett</i> | Anzahl | 84 | 49 | |
| | Mittelwert | 1,79 | 1,82 | |
| | Varianz | 1,109 | 1,219 | |
| Skala (1-5): 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1 %), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | |

Tabellennummer: 14

Bezüglich dem Stellenwert der Kommunikationsmittel zeichnet sich ein sehr ähnliches Bild sowohl zwischen den beiden Extremgruppen (Bewertung der Qualität hoch bzw. niedrig) und auch zwischen dem Stellenwert und der Arbeitszufriedenheit (Tabelle 8). Den Mittelwerten zufolge stehen wieder dieselben sechs Instrumente bei beiden Gruppen an der Spitze: Mitarbeitergespräch, E-Mail, Agenturveranstaltungen, Telefongespräche, regelmäßige Besprechungen und Geburtstagsfeiern/ Jubiläen; auch das Verhalten, dass Personen, die die Qualität hoch bewerten, höhere Punkte vergeben, wird wieder deutlich.

Hohe Signifikanzen konnte ich mittels T-Test bei den Instrumenten „Agenturveranstaltungen“, „E-Mails“ und „Mitarbeiterzeitung/ Newsletter“ feststellen. Bei diesen Medien gibt es ein unterschiedliches Nutzungsverhalten zwischen den beiden Personengruppen, die die Qualität niedrig oder hoch einschätzen. Signifikant sind die Unterschiede der Stellenwerte bei den Items „regelmäßige Besprechungen“, „Telefongespräche“ und „Social Network/ Blog“. Die Mittelwerte dieser Instrumente zwischen den beiden Gruppen vergleichend kann ich nun folgendes sagen: **Personen, die die Organisationsqualität höher bewerten, sind die Instrumente Agenturveranstaltungen, E-Mails, Mitarbeiterzeitung/ Newsletter, regelmäßige Besprechungen, Telefongespräche und Social Network/ Blog wichtiger als denjenigen, die die Qualität niedrig bewerten.**

Rückblickend auf die Ergebnisse des T-Tests mit der Arbeitszufriedenheit (Tabelle 8) ergibt sich folgendes: **Bei den Stellenwerten der Kommunikationsmittel Agenturveranstaltungen, regelmäßige Besprechungen und Telefongesprächen ergeben sich signifikante Ergebnisse sowohl in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit als auch der Qualitätsbewertung. Die Wichtigkeit dieser drei Instrumente bei den Befragten hat somit Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und die Bewertung der Organisationsqualität oder umgekehrt.**

6.6. Arbeitszufriedenheit und unabhängige Einflussgrößen

Forschungsfrage: *Welche organisationalen und demographischen Merkmale tragen zur Arbeitszufriedenheit bei?*

Arbeitszufriedenheit kann, wie schon im Theorieteil angeführt, auch unabhängige Einflussfaktoren aus dem persönlichen Umfeld oder dem Arbeitsumfeld haben.

6.6.1. Demographische Einflussgrößen

Als demographische Faktoren habe ich bei meiner Untersuchung das Geschlecht, das Alter, die höchste abgeschlossene Schulbildung und das Bundesland, in dem der derzeitige Lebensmittelpunkt ist, erhoben.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Geschlecht

| | | <i>Geschlecht</i> | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|-------------------|-----------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>männlich</i> | <i>weiblich</i> | Gesamt |
| AZ | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 3 | 14 | 17 |
| | % | 2,3 | 10,5 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 22 | 94 | 116 |
| | % | 16,5 | 70,7 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 25 | 108 | 133 |
| | % | 18,8 | 81,2 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 89,7\%$ = nicht signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | |

Tabellennummer: 15

Von den hoch zufriedenen Personen sind 94 (70,7 %) weiblich und 22 (16,5 %) männlich, ebenfalls mehr weibliche als männliche Probanden sind niedrig zufrieden, was an der überwiegenden Anzahl der weiblichen Befragten in meiner Studie liegt. Das Ergebnis ist laut Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 89,7 % nicht signifikant. Das Geschlecht hat somit keinen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Alter

| | | <i>Alter</i> | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | 18-25 Jahre | 26-35 Jahre | 36-45 Jahre | 46-55 Jahre | über 55 Jahre | Gesamt |
| AZ | | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 2 | 11 | 3 | 1 | 0 | 17 |
| | % | 1,5 | 8,3 | 2,3 | 0,8 | 0,0 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 16 | 61 | 31 | 7 | 1 | 116 |
| | % | 12,0 | 45,9 | 23,3 | 5,3 | 0,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 18 | 72 | 34 | 8 | 1 | 133 |
| | % | 13,5 | 54,1 | 25,6 | 6,0 | 0,8 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 89,9\%$ = nicht signifikant | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | | | | |

Tabellennummer: 16

Die meisten Befragten sind in der Altersgruppe 26-35, was auch dem errechneten Durchschnittsalter von 33,16 Jahren entspricht. In dieser Gruppe ist sowohl jeweils die größte Anzahl der hoch und niedrig Zufriedenen. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 89,9 % nicht signifikant. Zwischen dem Alter gibt es, ebenso wie beim Geschlecht, keinen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * höchste abgeschlossene Schulbildung

| | | <i>höchste abgeschlossene Schulbildung</i> | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------|-----------------|--------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>Lehre</i> | <i>Höherbildende Schule ohne Matura</i> | <i>Höherbildende Schule mit Matura</i> | <i>Universität/ FH</i> | <i>Sonstige</i> | Gesamt |
| AZ | | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 1 | 0 | 5 | 11 | 0 | 17 |
| | % | 0,8 | 0,0 | 3,8 | 8,3 | 0,0 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 5 | 2 | 19 | 89 | 1 | 116 |
| | % | 3,8 | 1,5 | 14,3 | 66,9 | 0,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 6 | 2 | 24 | 100 | 1 | 133 |
| | % | 4,5 | 1,5 | 18,0 | 75,2 | 0,8 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 69,9\%$ = nicht signifikant | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | | | | |

Tabellennummer: 17

Die größte Gruppe der Befragten hat einen Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss und ist hoch zufrieden, in dieser Gruppe sind ebenso die meisten niedrig Zufriedenen. Das Ergebnis ist laut Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 69,9 % nicht signifikant. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der höchsten abgeschlossenen Schulbildung.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Bundesland (derzeitiger Lebensmittelpunkt)

| | | Bundesland (derzeitiger Lebensmittelpunkt) | | | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------|------|-----|-----|---------|-----|-------|-----|--------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | | | | | | | | | |
| AZ | | | Wien | NÖ | OÖ | Kärnten | SBG | Tirol | VBG | Gesamt |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 12 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| | % | 9,0 | 2,3 | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 83 | 8 | 1 | 1 | 7 | 6 | 10 | 10 | 116 |
| | % | 62,4 | 6,0 | 0,8 | 0,8 | 5,3 | 4,5 | 7,5 | 7,5 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 95 | 11 | 1 | 1 | 9 | 6 | 10 | 10 | 133 |
| | % | 71,4 | 8,3 | 0,8 | 0,8 | 6,8 | 4,5 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 49,0\%$ = nicht signifikant | | | | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | | | | | | | |

Tabellenummer: 18

Die meisten Befragten leben derzeit in Wien, hier ist auch die größte Gruppe der hoch bzw. niedrig zufriedenen Mitarbeiter. Bei den hoch Zufriedenen folgen die Bundesländer Vorarlberg und Niederösterreich als Lebensmittelpunkt. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 49,0 % nicht signifikant. Somit gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem derzeitigen Lebensmittelpunkt.

6.6.2. Organisationale Einflussgrößen

Bei organisationalen Einflussgrößen handelt es sich um Merkmale der Arbeit bzw. des Arbeitsplatzes, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der ausgeführten Tätigkeit stehen.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * CMS II-Zertifizierung

| | | CMS II-Zertifizierung | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------|-------------|--------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | | | |
| AZ | | <i>ja</i> | <i>nein</i> | Gesamt |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 9 | 8 | 17 |
| | % | 6,8 | 6,0 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 76 | 40 | 116 |
| | % | 57,1 | 30,1 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 85 | 48 | 133 |
| | % | 63,9 | 36,1 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 31,3\%$ = nicht signifikant | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** = < 0,001 (0,1%) | | | | |

Tabellenummer: 19

Der Großteil der Befragten (76 Personen bzw. 57,1 %) ist hoch zufrieden und arbeitet in einer nach CMS II zertifizierten Agentur, ca. 30 % der Probanden sind in einer nicht-zertifizierten Agentur angestellt. Fast gleich viele niedrig zufriedene Personen arbeiten jeweils in einer zertifizierten und nicht zertifizierten Agentur. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 31,3 % nicht signifikant, daher besteht kein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der CMS-Zertifizierung der Agentur als unabhängige organisationale Variable.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Beschäftigung Agentur

| | | <i>Beschäftigung Agentur</i> | | | | | Gesamt |
|---------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------------|--------------|
| | | <i>unter 1 Jahr</i> | <i>1-3 Jahre</i> | <i>3-5 Jahre</i> | <i>5-10 Jahre</i> | <i>über 10 Jahre</i> | |
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | | | | | | |
| AZ | | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 1 | 9 | 3 | 3 | 1 | 17 |
| | % | 0,8 | 6,8 | 2,3 | 2,3 | 0,8 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 27 | 39 | 22 | 21 | 7 | 116 |
| | % | 20,3 | 29,3 | 16,5 | 15,8 | 5,3 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 28 | 48 | 25 | 24 | 8 | 133 |
| | % | 21,1 | 36,1 | 18,8 | 18,0 | 6,0 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 45,1\%$ = nicht signifikant | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | | | | |

Tabellenummer: 20

Die größte Gruppe der Probanden ist seit 1-3 Jahren in der Agentur beschäftigt, dort sind auch die meisten hoch zufrieden. Der Signifikanztest ergab allerdings eine Fehlerwahrscheinlichkeit von 45,1 %, somit gibt es keinen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Dauer der Beschäftigung in der Agentur.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Beschäftigung Branche

| | | <i>Beschäftigung Branche</i> | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|----------------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>unter 1 Jahr</i> | <i>1-3 Jahre</i> | <i>3-5 Jahre</i> | <i>5-10 Jahre</i> | <i>über 10 Jahre</i> | Gesamt |
| AZ | | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 17 |
| | % | 0,8 | 3,8 | 3,0 | 3,0 | 2,3 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 7 | 31 | 26 | 37 | 15 | 116 |
| | % | 5,3 | 23,3 | 19,5 | 27,8 | 11,3 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 8 | 36 | 30 | 41 | 18 | 133 |
| | % | 6,0 | 27,1 | 22,6 | 30,8 | 13,5 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 96,0\%$ = nicht signifikant | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | | | | |

Tabellenummer: 21

In der Branche sind die Probanden schon länger beschäftigt als in der derzeitigen Agentur, die größte Gruppe ist 5-10 Jahre in der PR-Branche tätig. Die meisten niedrig zufriedenen Personen sind erst 1-3 Jahre in der Branche. Das Ergebnis ist auch hier laut Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 96 % nicht signifikant. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen der Dauer der Beschäftigung in der Branche und der Arbeitszufriedenheit.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Tätigkeit

| | | <i>Tätigkeit</i> | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>Senior Berater/ Account Director</i> | <i>Berater/ Account Manager</i> | <i>Junior Berater/ Account Executive</i> | <i>Assistent/-in</i> | <i>Trainee/ Praktikant/ Volontär</i> | <i>Sonstige</i> | Gesamt |
| AZ | | | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 2 | 7 | 3 | 1 | 1 | 3 | 17 |
| | % | 1,5 | 5,3 | 2,3 | 0,8 | 0,8 | 2,3 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 25 | 36 | 22 | 20 | 4 | 9 | 116 |
| | % | 18,8 | 27,1 | 16,5 | 15,0 | 3,0 | 6,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 27 | 43 | 25 | 21 | 5 | 12 | 133 |
| | % | 20,3 | 32,3 | 18,8 | 15,8 | 3,8 | 9,0 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 51,6\%$ = nicht signifikant | | | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | | | | | |

Tabellenummer: 22

Von der größten Tätigkeitsgruppe, den Beratern, sind 36 hoch zufrieden und 7 niedrig zufrieden- mehr als bei den anderen Tätigkeitsfeldern. Auch bei den niedrigeren Hierarchiestufen wie Assistent/-in und Praktikanten ist die Mehrzahl hoch zufrieden. Das Ergebnis ist mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 51,6 % nicht signifikant, daher

besteht kein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Tätigkeit selbst als unabhängige organisationale Variable.

Kreuztabelle: hohe/ niedrige AZ * Mitarbeiter

| | | Mitarbeiter | | | | |
|---------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------|
| N=133 (Anzahl der analysierten Fälle) | | <i>bis 5 Mitarbeiter</i> | <i>6-10 Mitarbeiter</i> | <i>11-20 Mitarbeiter</i> | <i>über 20 Mitarbeiter</i> | Gesamt |
| AZ | | | | | | |
| <i>niedrig</i> | Anzahl | 1 | 2 | 7 | 7 | 17 |
| | % | 0,8 | 1,5 | 5,3 | 5,3 | 12,8 |
| <i>hoch</i> | Anzahl | 5 | 27 | 39 | 45 | 116 |
| | % | 3,8 | 20,3 | 29,3 | 33,8 | 87,2 |
| Gesamt | Anzahl | 6 | 29 | 46 | 52 | 133 |
| | % | 4,5 | 21,8 | 34,6 | 39,1 | 100,0 |
| Chi-Quadrat nach Pearson: $\alpha = 74,1\%$ = nicht signifikant | | | | | | |
| Signifikanz: * = < 0,05 (5%), ** = < 0,01 (1%), *** < 0,001 (0,1 %) | | | | | | |

Tabellenummer: 23

PR-Agenturen sind eher größere Unternehmen mit über 20 Mitarbeitern, 45 Personen aus diesen Unternehmen sind trotz der hohen Kollegenanzahl hoch zufrieden. Allerdings gibt es auch die meisten niedrig zufriedenen Mitarbeiter in größeren Agenturen mit 11-20 und über 20 Angestellten. Auch dieses Ergebnis ist laut Chi²-Test nach Pearson mit einer Fehlerwahrscheinlichkeit von 74,1 % nicht signifikant. Es konnte kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Arbeitszufriedenheit hergestellt werden.

Keines der Ergebnisse ist signifikant, daher gibt es in meiner Untersuchung keine Zusammenhänge zwischen hoher bzw. niedriger Arbeitszufriedenheit und unabhängigen demographischen und organisationalen Faktoren. Ich habe mich daher entschlossen, diese Variablen *nicht* in die multiple Regression einfließen zu lassen, um einer eventuellen Verzerrung des Modells entgegenzuwirken.

6.7. Integriertes Modell der Einflussgrößen für Arbeitszufriedenheit

Um die Einflussgrößen für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern österreichischer PR-Agenturen feststellen zu können, habe ich eine multiple Regression nach der Einschluss-Methode angewendet.

„Der primäre Anwendungsbereich der Regressionsanalyse ist die Untersuchung von *Kausalbeziehungen* (Ursache-Wirkungs-Beziehungen), die wir auch als *Je-Desto-Beziehungen* bezeichnen können.“ (Backhaus et al. 2008, 52) Da ich auch die Ursachen und Wirkungen für die Arbeitszufriedenheit in PR-Agenturen untersuchen möchte, bietet sich diese Analysemethode an.

Die abhängige Variable ist die Arbeitszufriedenheit, die ich aus dem Summenindex der einzelnen SAZ-Kriterien für jeden Befragten gebildet habe. Unabhängige Variablen sind in diesem Modell die Organisationsqualität und die Unternehmenskommunikation. Für die Organisationsqualität habe ich ebenfalls den Summenindex der abgefragten Kriterien für die CMS II-Zertifizierung herangezogen. Die Unternehmenskommunikation ist in zwei Variablen aufgeteilt: Kommunikationsmittel und Informationen. Die Aufteilung erfolgt deshalb, weil ich der Meinung bin, dass die Fragen, die ich für die Bildung der Summenindexe herangezogen habe, unterschiedliche Themen abfragen und daher nicht so einfach zusammengefasst werden können.

Korrelationen

| N (Anzahl) = 133 | | abhängige Variable | unabhängige Variablen | | |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------|---------------|
| | | AZ | Organisations- qualität | Kommunikations- mittel | Informationen |
| Korrelation nach Pearson | AZ | 1,000 | 0,691 | 0,436 | 0,282 |
| | Organisations- qualität | 0,691 | 1,000 | 0,510 | 0,303 |
| | Kommunikations- mittel | 0,436 | 0,510 | 1,000 | 0,312 |
| | Informationen | 0,282 | 0,303 | 0,312 | 1,000 |
| Signifikanz (einseitig) | | — | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | | | | | |
| | hohe Signifikanz (< 0,1 %) und Korrelation (> 0,6) | | | | |
| | Korrelation (> 0,4) | | | | |

Tabellenummer: 24

Bei der Korrelation der Variablen kann man schon deutlich sehen, dass es eine hohe Korrelation zwischen der Organisationsqualität und der Arbeitszufriedenheit gibt. Mit den Instrumenten der Unternehmenskommunikation gibt es auch eine Korrelation, nur diese ist viel schwächer als die Korrelation mit der Qualität. Zwischen den Informationen, die von der Geschäftsleitung ausgehen, und der Arbeitszufriedenheit, gibt es keine Korrelation. Das Ergebnis ist mit 0,0 % Fehlerwahrscheinlichkeit hoch signifikant.

Des Weiteren sollten die unabhängigen Variablen möglichst niedrig miteinander korrelieren, was auch hier der Fall ist. Lediglich zwischen der Qualität besteht eine Korrelation, die mit 0,510 aber nicht sehr hoch anzusehen ist.

So kann ich schon hier eine Tendenz zu einem Einfluss der Organisationsqualität auf die Arbeitszufriedenheit erkennen.

Modellzusammenfassung

| | |
|-------|------------|
| R | R-Quad rat |
| 0,700 | 0,490 |

Tabellennummer: 25

Die hier dargestellte verkürzte Modellzusammenfassung beinhaltet die globalen Gütemaße der Regression. Der Wert der Spalte R ist wie eine normale Korrelation zu interpretieren; daher handelt es sich hier mit einem Wert von 0,7 um eine hohe Korrelation in meinem Modell. R-Quadrat gibt den Wert an, welcher Anteil der beobachteten Variablen durch die unabhängigen Prädiktoren Organisationsqualität, Kommunikationsmittel und Informationen durch das Modell aufgeklärt werden kann (vgl. Backhaus et al. 2008, 93). In meinem Fall können somit 49 % der beobachteten Variablen durch dieses Modell erklärt werden, was ein relativ hoher Anteil ist.

ANOVA

ANOVA^b

| Modell | | Quadrats umme | df | Mittel der Quadrate | F | Signifikanz |
|--------|------------|---------------|-----|---------------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 13757,888 | 3 | 4585,955 | 41,344 | ,000 ^a |
| | Residuen | 14309,081 | 129 | 110,923 | | |
| | Gesamt | 28066,947 | 132 | | | |

a. Einflußvariablen : (Konstante), Information-Rolle Index, Summenindex Q, Kommunikationsmittel-Rolle Index

b. Abhängige Variable: Summenindex AZ

Tabellennummer: 26

ANOVA ist die Abkürzung für „Analysis of Variance“, es handelt sich hier also um die Varianzanalyse des Modells. Mit einem Signifikanzniveau von 0,0 % kann man aussagen, dass das Modell gegen den Zufall abgesichert ist (vgl. Niketta 2009, 6). Ich kann also die Ergebnisse meines Modells auf die Grundgesamtheit übertragen.

Der wichtigste Teil der multiplen Regression sind die Koeffizienten und die Aufstellung der Regressionsgleichung:

Koeffizienten

| Modell | | Nicht standardisierte Koeffizienten | | Standardisierte Koeffizienten | T | Signifikanz | Kollinearitätsstatistik | |
|--------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|-------|-------------|-------------------------|-------|
| | | B | Standardfehler | Beta | | | Toleranz | VIF |
| 1 | (Konstante) | 18,707 | 9,247 | | 2,023 | ,045 | | |
| | Summenindex Q | ,818 | ,098 | ,621 | 8,385 | ,000 | ,717 | 1,394 |
| | Kommunikationsmittel-Rolle Index | ,126 | ,094 | ,100 | 1,343 | ,182 | ,713 | 1,403 |
| | Information-Rolle Index | ,138 | ,148 | ,083 | ,931 | ,354 | ,874 | 1,144 |

a. Abhängige Variable: Summenindex AZ

Tabellennummer: 27

Der Regressionskoeffizient B gibt für jeden einzelnen Prädiktor das Maß für die Wirkung der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable an. Aus den Koeffizienten wird die Regressionsgleichung abgeleitet (vgl. Backhaus et al. 2008, 58 ff.). Die Regressionsgleichung für mein Modell lautet:

$$y (\text{Arbeitszufriedenheit}) = 18,707 (\text{Konstante}) + 0,818 \cdot x_1 (\text{Organisationsqualität}) + 0,126 \cdot x_2 (\text{Kommunikationsmittel}) + 0,138 \cdot x_3 (\text{Informationen})$$

Hier kann man nun für jeden einzelnen Befragten die vergebenen Punkte anhand der Summenindexe für Organisationsqualität, Kommunikationsmittel und Informationen einsetzen und man erhält den ungefähren Wert der Arbeitszufriedenheit, der dann nur mehr auf der Skala von 20-100 (wie in Kapitel 6.2. erläutert) nachzuschlagen ist.

Die standardisierten Koeffizienten werden auch als Beta-Werte bezeichnet und gelten als Maß für die Wichtigkeit der Prädiktoren (vgl. Backhaus et al. 2008, 66). Es handelt sich hier um die entscheidenden Gewichte für den Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable.

Aus der Tabelle ist leicht erkennbar, dass das größte Gewicht der Prädiktor Organisationsqualität mit einem Wert von 0,621 hat, zudem er zu 0,0 % signifikant ist. Die Kommunikationsmittel haben den zweitgrößten Einfluss mit einem Wert von 0,100 und die Informationen stehen mit einem Wert von 0,063 an dritter Stelle. Die Differenz dieser beiden Prädiktoren zur Organisationsqualität ist sehr hoch, außerdem sind diese beiden Ergebnisse nicht signifikant.

Somit bestätigt sich die Vermutung, die schon die Betrachtung der Korrelationen aufkommen ließ: **die Organisationsqualität hat einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als die Kommunikationsmittel und Informationen der internen Unternehmenskommunikation.**

6.8. Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Bei meiner Studie sind fast 88 % der Befragten hoch zufrieden, was leider auch auf den Effekt der sozial erwünschten Beantwortung der Fragen schließen lässt. Trotzdem lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den hoch und niedrig zufriedenen Personen feststellen.

Bezüglich der Arbeitszufriedenheit generell kommen bei den niedrig zufriedenen Mitarbeitern eher sozio-emotionale Komponenten signifikant zum Tragen: sie würden die Agentur eher nicht weiterempfehlen, sind weniger stolz auf die Firma und haben auch weniger Freude an ihrer Arbeit. Des Weiteren haben sie das Gefühl, keine Verantwortung übernehmen zu können und dass ihre Vorschläge und Ideen von der Geschäftsführung und den Kollegen nicht beachtet werden. Hier lässt sich deutlich Enttäuschung erkennen, aus der die niedrige Arbeitszufriedenheit resultieren könnte oder umgekehrt.

Hoch zufriedene Mitarbeiter bewerten allerdings die Aufstiegschancen in der Branche schlechter- vielleicht ein Resultat dessen, dass sie sowieso schon in hohen Positionen tätig sind. Von ihnen wird manchmal schon der Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel gehegt. Das ist aber meiner Meinung nach nicht ungewöhnlich, da in der PR-Branche oftmalige Jobwechsel- zumindest nach einigen Jahren- durchaus üblich sind. Ich sehe außerdem darin die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung; ein neuer Job bedeutet ja immerhin auch neue Aufgaben und Möglichkeiten zur Entfaltung.

Beide Gruppen geben an, mit dem Lohn eher niedrig zufrieden zu sein. Dadurch könnte sich jetzt das Bild zeichnen lassen, dass PR-Berater unterbezahlt sind. Aber meiner Meinung nach ist das nicht so eng zu sehen, denn wer von uns möchte denn nicht gerne immer mehr verdienen? Sobald mehr Geld zur Verfügung ist, werden auch der Lebensstil und die eigenen Bedürfnisse angepasst. Außerdem ergeben sich keine signifikanten Ergebnisse bezüglich der Arbeitszufriedenheit, die Bezahlung ist somit kein Prädiktor für eine hohe oder niedrige Zufriedenheit mit dem Job.

Welche Unterschiede gibt es zwischen den hoch zufriedenen und den niedrig zufriedenen Mitarbeitern?

Niedrig zufriedene Mitarbeiter tendieren auch dazu, die Organisationsqualität und die interne Unternehmenskommunikation schlechter zu bewerten, was ein präziser Vergleich der Mittelwerte beweist.

Bezüglich der Organisationsqualität gibt es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Qualitätsbewertung und der Arbeitszufriedenheit. Die Qualität des Projekt- und Kampagnenmanagements wird von beiden Gruppen gut bewertet, was angesichts der Tatsache, dass dies eine der Kernkompetenzen von PR-Agenturen ist, nicht verwunderlich ist. Schlechter bewertet werden Informationen über die Kundenzufriedenheit, die Risiken bei internen und externen Veränderungen und die Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten.

Niedrig zufriedene Mitarbeiter bewerten vor allem die Items, die die Kommunikationsaktivität des Managements messen sollen, schlechter. Somit kann man annehmen, dass ein Grund für niedrige Zufriedenheit mancher Mitarbeiter ein Gefühl mangelnden Informiertheit sein könnte.

Hoch zufriedene Mitarbeiter bewerten die Qualität der Überwachung durch den Vorgesetzten während des Projektablaufs schlechter. Es ist natürlich die Sache jedes Einzelnen, ob eine Überwachung als positiv oder negativ empfunden wird, für mich persönlich ist dieses Wort negativ behaftet. Wenn die Qualität der Überwachung schlecht bewertet wird, kann es entweder heißen, dass die Geschäftsführung einen Laissez-Faire-Führungsstil praktiziert oder dass die Mitarbeiter einfach mehr Handlungsspielraum bei den Projekten haben. Im letzteren Fall kann es durchaus sein, dass das mit einer hohen Arbeitszufriedenheit einher geht.

Auffallend ist, dass sowohl die hoch zufriedenen als auch die niedrig zufriedenen Personen, die gleichen sechs Kommunikationsinstrumente am intensivsten nutzen und dass diese ihnen auch am wichtigsten sind. Es handelt sich um das Mitarbeitergespräch, regelmäßige Besprechungen, Agenturveranstaltungen, Geburtstags- und Jubiläumsfeiern, Telefongespräche und E-Mails. Während das Telefon und die E-Mail aus dem modernen Büroalltag schon lange nicht mehr wegzudenken sind, handelt es sich bei den anderen Instrumenten der internen Unternehmenskommunikation um

Mittel, die durch eine Face-to-face-Kommunikation gekennzeichnet sind. Es werden von beiden Gruppen die Medien bevorzugt, die eine persönliche, soziale Interaktion ermöglichen. Dieses Ergebnis ist meiner Meinung nach sehr interessant vor dem Hintergrund betrachtet, dass in letzter Zeit eine Digitalisierung der Medien stattfindet, die immer schnellere und kürzere Kommunikationswege erlaubt. Diese Medien finden sich allerdings beim Ranking ziemlich weit unten, was beweist, dass die Menschen auch noch im „elektronischen Zeitalter“ der Medien eine persönliche, direkte Kommunikation schätzen.

Hoch zufriedene Mitarbeiter von PR-Agenturen geben an, die internen Kommunikationsmittel intensiver zu nutzen, als niedrig zufriedene Kollegen. Auch weisen sie höhere Werte bei der Frage nach der Wichtigkeit dieser Instrumente auf. Die Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit sind gegeben, wenn auch nur signifikant bei einigen Medien. Hoch zufriedenen Mitarbeitern kann somit eine höhere Kommunikationsaktivität als den niedrig zufriedenen Personen nachgewiesen werden; in welche Richtung sich dieser Zusammenhang bewegt (verminderte Kommunikationsaktivität wegen niedriger Zufriedenheit oder umgekehrt), kann leider nicht definiert werden.

Bei den Informationen, die von der Geschäftsführung kommuniziert werden, gibt es einen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und drei Informationsarten: dem Vorhandensein von Informationen über Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen, neue Mitarbeiter und Weiterbildungs- und Schulungsmöglichkeiten. Auf die Arbeitszufriedenheit Einfluss nehmen könnten somit in erster Linie Themen, die die Sicherheit des Arbeitsplatzes betreffen, soziale Themen und Themen, die mit der persönlichen Entfaltung zu tun haben. Eine weitere Vertiefung war aufgrund der Signifikanzniveaus leider nicht möglich.

Ebenfalls eine höhere Nutzung der Kommunikationsmittel weisen diejenigen Personen auf, die die Organisationsqualität hoch einschätzen. Auch der persönliche Stellenwert der Instrumente ist höher. Es gibt hier viele Übereinstimmungen bezüglich der Nutzung und des Stellenwerts der internen Unternehmenskommunikation mit den hoch zufriedenen Mitarbeitern. Dadurch kann ich über die interne Unternehmenskommunikation und ihre Kommunikationsinstrumente folgendes aussagen: das Vorhandensein, die intensive Nutzung und ein hoher Stellenwert mancher

Kommunikationsmittel steht im Zusammenhang mit einer hohen Arbeitszufriedenheit und Qualitätsbewertung. In welche Richtung dieser Zusammenhang läuft bzw. welche Wechselwirkungen es gibt, kann ich an dieser Stelle leider nicht feststellen. Der internen Unternehmenskommunikation kann dennoch die vermittelnde Rolle zwischen der Zufriedenheit und der Bewertung der Qualität zugeschrieben werden. Durch das Vorhandensein und die Nutzung bestimmter Kommunikationsmittel haben diese bei den Mitarbeitern von PR-Agenturen bestimmte persönliche Stellenwerte. Die Vermittlung von Inhalten, die auf die Arbeitszufriedenheit und die Einschätzung der Qualität des Unternehmens Einfluss haben können, findet in diesen Kanälen statt. Je nach Vorhandensein, Intensivität der Nutzung und persönlichem Stellenwert kommen die Inhalte auf unterschiedliche Weise bei den Empfängern an und lösen verschiedene Reaktionen, z.B. eine Erhöhung oder Verminderung der Zufriedenheit oder Qualitätseinschätzung, aus. Der ganze Prozess kann natürlich auch rückwärts ablaufen: je nach Zufriedenheit oder Qualitätsbewertung werden nur bestimmte Inhalte und Kanäle genutzt, die dann zu einer Veränderung in der Nutzung und Wichtigkeit der Kommunikationsinstrumente führt.

Ein Zusammenhang der Arbeitszufriedenheit mit unabhängigen Faktoren, sprich demographischen Variablen und Aspekten, die das Organisationsumfeld betreffen, konnte nicht nachgewiesen werden.

Was sind die Einflussgrößen der Arbeitszufriedenheit und wie hoch sind deren Erklärungsanteile?

Als primäre Einflussgrößen kann man für meine Untersuchung die Organisationsqualität und die Instrumente der internen Unternehmenskommunikation ansehen. Bezüglich der Informationsinhalte, die über die Kanäle transportiert werden, gibt es keine Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit. Den höchsten Erklärungsanteil hat die Organisationsqualität, gefolgt von den Kommunikationsmitteln und den Informationsinhalten. Somit wurde der im ersten Teil der Auswertung festgestellte Zusammenhang der Qualität mit der Arbeitszufriedenheit bestätigt. Durch den niedrigeren Erklärungsanteil bestätigt sich die vermittelnde Rolle der internen Unternehmenskommunikation, insbesondere durch die verwendeten Instrumente.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Qualität einer Organisation und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einer PR-Agentur? Welche Rolle spielen die Instrumente und Informationen der Unternehmenskommunikation dabei?

Es gibt einen großen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit in PR-Agenturen und der Qualität dieser Organisationen. Die interne Unternehmenskommunikation spielt dabei eine vermittelnde Rolle, trägt aber selber auch zur Zufriedenheit bei. Der Einfluss der Unternehmenskommunikation beschränkt sich dabei auf das Vorhandensein, die Nutzung und den persönlichen Stellenwert (bei den Mitarbeitern) der Kommunikationsinstrumente. Die Inhalte, die durch diese Medien kommuniziert werden, treten eher in den Hintergrund. Es ist somit durchaus möglich, durch Organisationsqualität zu glücklichen Mitarbeitern zu kommen.

Sogar noch mehr: laut meinen Ergebnissen würde ich zu der Aussage tendieren, dass sich Führungskräfte in Zukunft bei der internen Kommunikation noch viel mehr an den Kriterien für die CMS II- Qualitätszertifizierung orientieren sollten, um eine höhere Arbeitszufriedenheit erzielen zu können. Die Qualität des Managements ist laut meinen Ergebnissen stärker für die Zufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich als andere Faktoren. Ein Unternehmen, dessen Kommunikationspolitik sich nicht an Qualitätsstandards orientiert und bei der Mitarbeiterkommunikation nur auf bisher verwendete Standards zurückgreift, wird bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter Probleme bekommen. Die Nutzung der Kommunikationskanäle allein macht noch keine zufriedenen Mitarbeiter aus, auch die kommunizierten Inhalte nicht. Die Angestellten sollten das Gefühl haben, in einem qualitativ hochwertig arbeitenden Unternehmen zu sein.

Das muss nicht zwingend nur in PR-Agenturen der Fall sein, es gibt viele andere Qualitätszertifizierungen für Unternehmen anderer Branchen. CMS II hat diesbezüglich eine Vorreiterrolle inne und ist in diesem Fall als Regelwerk für formalisierte, interne Kommunikation zu sehen, das noch dazu zu höherer Arbeitszufriedenheit führt.

7. Rückblick und Ausblick

Public Relations ist als interdisziplinäres Feld sowohl in der Theorie als auch in der Berufspraxis von vielen anderen kommunikations- und sozialwissenschaftlichen, psychologischen und ökonomischen Forschungsrichtungen geprägt. Die Kernkompetenz von PR, nämlich die Schnittstelle zwischen den Interessen der relevanten (Teil-) Öffentlichkeit und der Organisation zu sein, sollte nicht nur auf die Kunden von PR-Agenturen bezogen werden, sondern auch auf die Mitarbeiter der Agenturen selbst.

Ich gehe in meiner Arbeit von einer organisationstheoretischen Sichtweise von Public Relations aus, die von einem Beitrag der PR zur Erreichung der Organisationsziele und den auf diese Ziele zugeschnittenen richtigen Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente ausgeht. So kann man nun die Herstellung von Arbeitszufriedenheit als das erklärte Organisationsziel von PR-Agenturen ansehen, das durch den Einsatz von internen Kommunikationsmitteln und die Qualität des Unternehmens, die durch diese Instrumente vermittelt wird, erreicht werden kann. Somit ist in PR-Agenturen selbst ein hohes Maß an interner Kommunikation, eine der Kernleistungen von Agenturen, für das Erreichen von Arbeitszufriedenheit notwendig. Als Dienstleistungsunternehmen sind die Mitarbeiter von PR-Agenturen das Kapital, durch das die Agentur qualitativ hochwertige Arbeit leisten kann. Ihre Zufriedenheit und das damit in Zusammenhang stehende Arbeitsverhalten sind somit Voraussetzung für gute PR-Arbeit und Erfolg der Agentur.

Um die Qualität der Arbeit in PR-Agenturen sicherzustellen, ist die Zertifizierung durch CMS II ein wichtiger Ansatz, um der Abhängigkeit von bestimmten Arbeitsleistungen und -ergebnissen von der Zufriedenheit der Mitarbeiter entgegenzusteuern. Durch die präzise und detaillierte Standardisierung der Arbeitsabläufe und Kommunikationsstrategien wird deutlich in den Berufsalltag der PR-Fachleute eingegriffen, und zwar auf eine Weise, die den Mitarbeitern zugute kommt. Die Management- und Unternehmenskommunikation wird bezüglich wichtiger Themen wie

z.B. Leitungsstrukturen, Risiken, die den Arbeitsplatz betreffen, Projektmanagement und Verbesserungsmaßnahmen, im Kriterienkatalog genau geregelt, sodass qualitativ hochwertige Ergebnisse der PR-Arbeit erzielt werden können. Die Organisationsqualität von PR-Agenturen ist somit ein wichtiger Indikator für (potenzielle) Kunden, aber auch für die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter. Arbeitszufriedenheit ist ja bekanntlich ein sehr komplexes Feld, das nicht anhand einzelner Variablen zu erklären ist.

Es gibt eine Vielzahl an Korrelaten für Arbeitszufriedenheit, deren Messung sich außerdem schwierig gestaltet, da es sich hier um eine subjektive Bewertung und keine objektiv messbare Variable handelt. Als Korrelate gelten im Allgemeinen persönliche und demographische Merkmale, Bedürfnisse und Motivation, Aspekte, die das Arbeitsumfeld und die Tätigkeiten betreffen, psychologische und physiologische Merkmale, Fähigkeiten, die eigene Wahrnehmung und Anpassungsfähigkeit. Nicht alle diese Korrelate konnte ich bei meiner Untersuchung messen bzw. manche sind überhaupt nicht empirisch nachweisbar. Ich habe mich daher auf demographische Merkmale, Merkmale des Organisationsumfelds und Variablen, die die Tätigkeit und dessen Eigenschaften messen, beschränkt.

Auffallend bei meinen Ergebnissen ist, dass entgegen der Theorie, demographische und organisationale Merkmale überhaupt keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit in PR-Agenturen haben. Ebenfalls keine Unterschiede gibt es zwischen den beiden Geschlechtern, wobei ich aber in meiner Studie den erwähnten hohen Frauenanteil in der PR-Branche nur bestätigen kann. Einfluss hat die Bewertung der Organisationsqualität und der internen Unternehmenskommunikation insgesamt. Um es auf die Theorien von Herzberg und Maslow rückzuführen, kann man sagen, dass eher Motivatoren und jene Bedürfnisse, die auf den höheren Ebenen der Bedürfnispyramide (Ich-Bedürfnisse, Selbstverwirklichung) angesiedelt sind, für die höhere oder niedrigere Arbeitszufriedenheit verantwortlich sind. Motivatoren beziehen sich auf intrinsische Arbeitsbedürfnisse wie Verantwortung, Entfaltungsmöglichkeiten und Anerkennung; Ich-Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung werden generell nur aktiviert, wenn alle darunter liegenden Bedürfnisse (physiologische und soziale Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse) befriedigt sind, daher muss eine entsprechende Arbeitssituation bei den Befragten vorliegen. Die Items, die diese Aspekte der Arbeit

abgefragt haben, haben eine hohe Bewertung und lassen daher auf jene Bedürfnisse schließen.

Auch der Führungsstil des Managements kann einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Der Kriterienkatalog von CMS II ist auf die Eigenschafts- und die Verhaltenstheorien der Führung ausgerichtet. Meiner Meinung gehört beides zu einer guten Führung, sowohl die passenden Eigenschaften als auch ein der jeweiligen Situation angepasstes Führungsverhalten. Die Beantwortung der Items, die auf das Verhalten des Managements ausgerichtet waren, lassen überwiegend auf einen demokratischen Führungsstil, der auch in Untersuchungen die höchsten Zufriedenheitswerte zur Folge hat, schließen. CMS II verlangt sowohl eine hohe Aufgaben- als auch Mitarbeiterorientierung von den Führungskräften, nach dem „Managerial-Grid-Modell“ ist somit „Team-Management“ der ideale Führungsstil für PR-Agenturen. Eine jeweilige Anpassung des Führungsverhaltens ist bezüglich des Reifegrads der Mitarbeiter nötig, wodurch dem Management durchaus Entscheidungsfreiheit eingeräumt wird.

Der internen Unternehmenskommunikation in PR-Agenturen kann eine vermittelnde Rolle zugeschrieben werden, denn die Inhalte, die durch die Kanäle der internen Kommunikation transportiert werden, führen zu einer höheren Bewertung der Organisationsqualität und auch der Arbeitszufriedenheit. Der Einfluss der internen Kommunikation auf die Zufriedenheit ist allerdings geringer als der Einfluss der (subjektiven Bewertung der) Organisationsqualität. Mitarbeiterkommunikation erfüllt somit in diesem Fall ihren Zweck der gegenseitigen Beeinflussung und Herstellung von Interaktion. Die Richtung des Kommunikationsflusses läuft zwar meistens- so auch in CMS II vorgesehen- abwärts vom Management zu den Mitarbeitern, eine Verständigung zwischen den Parteien findet aber trotzdem statt. Der Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele, in diesem Fall die Herstellung von Arbeitszufriedenheit, wird auf jeden Fall von der Mitarbeiterkommunikation und den verwendeten Kommunikationsinstrumenten geleistet.

Organisationsqualität ist ein Indikator für die Herstellung von Arbeitszufriedenheit in PR-Agenturen. Die Zertifizierung durch CMS II soll eine Situation in der Agentur herstellen, durch die eine Erhöhung der Zufriedenheit möglich ist. Durch den

umfassenden Zertifizierungskatalog hat CMS II bei zertifizierten Agenturen Einfluss auf die interne Unternehmenskommunikation, das Führungsverhalten des Managements und somit den Berufsalltag in PR-Agenturen.

Es genügt also nicht mehr, viel zu kommunizieren und das in möglichst vielen verschiedenen Kanälen- wichtig ist, WAS kommuniziert wird und WIE das von den Mitarbeitern empfunden wird. Werden das Management, ihre Kommunikationsstrategie und Informationen über viele andere Bereiche der Agentur als qualitativ hochwertig empfunden, kann dies eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit zur Folge haben.

Für die einzelnen Geschäftsführungen der PR-Agenturen wird es daher in Zukunft notwendig sein, ihre Kommunikationspolitik stärker an der CMS II-Zertifizierung auszurichten. Diese Anpassung in Verbindung mit adäquaten internen Kommunikationsmitteln hilft bei der Herstellung und Steigerung von Arbeitszufriedenheit in PR-Agenturen.

ANHANG

Literaturverzeichnis

Bücher/ Texte

Alfermann, Dorothee (1996): Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchgesehene Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Backhaus, Klaus/ Erichson, Bernd/ Plinke, Wulff/ Weiber, Rolf (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 12., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: Springer

Bass, Bernard M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of leadership. Theory, research and managerial applications. 3. Auflage. New York: The Free Press

Baumgartner, Corinne/ Udrys, Ivars: Das „Zürcher Modell“ der Arbeitszufriedenheit – 30 Jahre „still going strong“. in: Fischer, Lorenz [Hrsg.] (2006): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen [u.a.]: Hogrefe. S. 111-134

Bogner, Franz M. (2000): Das neue PR-Denken: Strategien, Konzepte, Aktivitäten. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wien [u.a.]: Wirtschaftsverlag Ueberreuter

Borg, Ingwer (2007): Mitarbeiterbefragungen als Führungsinstrument. In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 339-354

Brosius, Felix (2002): SPSS 11. Fundierte Einführung in SPSS und die Statistik. Ausführliche Beschreibung statistischer Verfahren. 1. Auflage. Bonn: mitp-Verlag

Bruggemann, Agnes/ Groskurth, Peter/ Ulich, Eberhard (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern, Wien [u.a.]: Huber

Bruhn, Manfred (1995): Integrierte Unternehmenskommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien [u.a.]: Böhlau

Döring, Nicola (1999): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. Göttingen [u.a.]: Hogrefe Verlag für Psychologie

Einwiller, Sabine/ Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beat F. [Hrsg.]: Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus der Sicht der Unternehmensführung. 2. überarbeitete und erweiterte Ausgabe. Wiesbaden: Gabler. S. 221-261

Faulstich, Werner (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München: Fink

Fischer, Lorenz/ Lück, Helmut E. (1972): Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ). in: Psychologie und Praxis. 16/1972. Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie. S. 64-76

Fischer, Lorenz (1989): Strukturen der Arbeitszufriedenheit. Zur Analyse individueller Bezugssysteme. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie

French, John R.P./ Raven, Bertram (1959): The Bases of Social Power. In: Cartwright, Dorwin [Hrsg.]: Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan. S. 150-167

Fröhlich, Romy (2008): Die Problematik der PR-Defintion(en). In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter [Hrsg.]: Handbuch der Public Relations : wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. S. 95-110

Fröhlich, Romy (2008): Public Relations als Beruf: Entwicklung, Ausbildung und Berufsrollen. In: Bentele, Günter/ Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter [Hrsg.]: Handbuch der Public Relations : wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften. S. 431-443

Grunig, James E./ Hunt, Todd (1984): Managing Public Relations. New York: Holt, Richard and Winston

Hanstein, Christiane (2002): Geschäftspartner PR-Agentur. Handbuch für die praktische Zusammenarbeit. Essen: Stamm Verlag

Haslehner, Gustav/ Nowotny, Hilde (1976): Information im Unternehmen. Ein Leitfaden von Gustav Haslehner und Hilde Nowotny. Schriften der Vereinigung österreichischer Industrieller. Wien: Vereinigung österreichischer Industrieller

Hentze, Joachim/ Graf, Andrea/ Kammel, Andreas/ Lindert, Klaus (2005): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., neu bearbeitete Auflage. Bern, Wien [u.a.]: Haupt

Herbst, Dieter (2003): Interne Kommunikation. 1. Auflage, Berlin: Cornelsen

Hersey, Paul (1986): Situatives Führen: die anderen 59 Minuten. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie

Herzberg, Frederick/ Mausner, Bernard/ Bloch Snyderman, Barbara (1959): The motivation to work. 2. Auflage. New York [u.a.]: Wiley

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

Kamiske, Gerd F./ Brauer, Jörg-Peter (2008): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 6. Auflage. München: Hanser

Kirchler, Erich/ Rodler, Christa/ Hölzl, Erik/ Meier, Katja (2000): Liebe, Geld und Alltag. Entscheidungen in engen Beziehungen. Göttingen [u.a.] : Hogrefe Verlag für Psychologie

Kirchler, Erich/ Hölzl, Erik (2005): Kapitel II: Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, Erich [Hrsg.]: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: WUV. S. 199- 316

Kirchler, Erich/ Walenta, Christa (2005): Kapitel III: Motivation. In: Kirchler, Erich [Hrsg.]: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: WUV. S. 319- 408

Kirchler, Erich/ Walenta, Christa (2005): Kapitel IV: Führung. In: Kirchler, Erich [Hrsg.]: Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: WUV. S. 411- 484

Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich [Hrsg.] (2001): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren; mit 25 Praxisbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Neuwied [u.a.]: Luchterhand

Kunczik, Michael (1993): Public Relations. Konzepte und Theorien, Köln: Böhlau

Kunczik, Michael (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien. 4., völlig überarbeitete Auflage. Köln, Wien [u.a.]: Böhlau

Längle, Kristin (2005): Kommunikation in PR-Agenturen. Eine Untersuchung am Beispiel Wiener PR-Agenturen unter besonderer Berücksichtigung des hohen Frauenanteils. Dipl.-Arb. Universität Wien, Wien 2005

Long, Larry W./ Hazleton, Vincent Jr. (1987): Public Relations: A Theoretical and Practical Response. In: "Public Relations Review", 13. Jahrgang,, Heft 2, S.3-13

Maier, Frank (2006): Integrative Unternehmenskommunikation. Konstanz: UVK

Maslow, Abraham H. (1999): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Mast, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 757-777

Mayerhofer, Wolfgang (2002): Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper, Helmut/ Mayerhofer, Wolfgang [Hrsg.]: Personalmanagement, Führung, Organisation. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Wien: Linde. S. 256-288

Neuberger, Oswald/ Allerbeck, Mechthild (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)". Bern, Wien [u.a.]: Huber

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius

Nöthe, Bettina (1994): PR-Agenturen in der Bundesrepublik Deutschland.

Bestandsaufnahme und Perspektiven. Münster: Agenda-Verlag

Reineke, Wolfgang/ Pfeffer Gerhard A. [Hrsg.] (2000): PR-Check-up. Arbeitshandbuch Öffentlichkeitsarbeit. Checklisten für die Praxis. 1. Auflage. Essen: Stamm

Robbins, Stephen P. (2001): Organisation der Unternehmung. 9. Auflage.

München: Pearson Studium

Signitzer, Benno (2000): Theorie der Public Relations. In: Burkart, Roland/ Hömberg, Walter [Hrsg.]: Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien: Braumüller. S. 141-174

Steyrer, Johannes (2002): Theorien der Führung. In: Kasper, Helmut/ Mayerhofer, Wolfgang [Hrsg.]: Personalmanagement, Führung, Organisation. 3., völlig neu bearbeitete Auflage. Wien: Linde. S. 157-212

Tonnemacher, Jan (1998): Mitarbeiterkommunikation. In: Merten, Klaus [Hrsg.]: Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied [u.a.]: Luchterhand. S. 99-106

Viedebant Klaus (2007): Die Mitarbeiter-Zeitschrift als Führungsinstrument. In: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar [Hrsg.]: Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 465-477

Vötter, Verena (2006): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement für Public Relations: allgemeine Analyse und Bestandserhebung des Consultancy Management Standards II bei österreichischen Public Relations-Agenturen. Dipl.-Arb. Universität Salzburg, Salzburg 2006

Weinert, Ansfried B. (1998): Organisationspsychologie: ein Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim [u.a.]: Beltz, Psychologie-Verlag-Union

White, Ralph K./ Lippitt, Ronald (1960): Autocracy and Democracy. An experimental inquiry. New York: Harper& Brothers

Wunderer, Rolf (2006): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 6., überarbeitete Auflage. München: Luchterhand

Zerfaß, Ansgar (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften

Zollondz, Hans-Dieter (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 2., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. München, Wien: Oldenbourg

Internet

DNV (2006): Qualitätszertifizierung für PR Agenturen. Der Consultancy Management Standard (CMS II). URL:

http://www.bpra.ch/files/CMS_II_Richtlinien_und_Kriterien1460.pdf Stand:

26.05.2010

Grafik "Bedürfnispyramide" (o.J.): URL:

<http://blog.medienfachwirt.info/tag/bedurfnispyramide/>

Stand: 01.12.2010

Grafik „Managerial Grid-Modell“ (o.J.): URL:

<http://www.gridod.com/images/LeadershipGrid.jpg>

Stand: 04.10.2010

Homepage der ICCO (o.J.): CMS: URL: <http://www.iccopr.com/Member-Benefits/cms.aspx> Stand: 26.05.2010

Homepage des PRVA (o.J.): Berufsbild PR. URL:

<http://www.prva.at/index.php?id=berufsbild-pr>. Stand: 22.05.2010

Homepage des PRVA (o.J.): Werte. URL: <http://www.prva.at/index.php?id=werte>.

Stand: 26.05.2010

Homepage des PRVA (o.J.): Zertifizierte Agenturen nach CMS II. URL:

http://www.prva.at/index.php?id=zertifizierte_agenturen. Stand: 26.05.2010

Niketta, Reiner (2009): Kommentierter SPSS-Output für die multiple Regressionsanalyse (SPSS-Version 17). URL: http://www.home.uni-osnabrueck.de/rniketta/method/SPSS_Beispiel_multiple_Regression_V02.pdf Stand: 19.11.2010

PR Quality Austria (2009): Qualität hat einen Namen. Der ICCO International Consultancy Management Standard. URL: http://www.prquality.at/fileadmin/contentassets/CMS/CMS_Kriterien_Kosten_Okt09.pdf Stand: 26.05.2010.

PR Quality Austria (2010): Qualitätszertifizierung als Kriterium bei Ausschreibungen im PR-Bereich. URL: <http://www.prquality.at/fileadmin/downloads/Qualitaetszertifizierung2010.pdf> Stand: 26.05.2010

Fragebogen

Teil 1: Unternehmenskommunikation

1) *Wie gut fühlen Sie sich im Allgemeinen in Ihrer Agentur über firmeninterne Angelegenheiten informiert?*

- sehr gut
- gut
- zufriedenstellend
- ausreichend
- überhaupt nicht

2) *Wie leicht wird es Ihnen in der Agentur gemacht, sich über Interessantes (die Firma betreffend) zu informieren?*

- sehr leicht
- leicht
- zufrieden stellend
- ausreichend leicht
- überhaupt nicht leicht

3) *Welche Kommunikationsmittel sind in Ihrer Agentur vorhanden?* **ja** **nein**

| | | |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mitarbeitergespräch | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| regelmäßige Besprechungen (Jour Fixe) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Telefongespräche | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geburtstagsfeiern/ Jubiläen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Email | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Intranet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitarbeiterzeitung/ Newsletter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Social Network/ Blog | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Videokonferenzen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Schwarzes Brett | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sonstige | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4) *Wie intensiv nutzen Sie die angebotenen Kommunikationsmittel, sofern sie vorhanden sind?*

Bitte geben Sie für jedes Kommunikationsmittel den Grad Ihrer persönlichen Nutzung an, wobei:

1 = überhaupt nicht

5 = sehr intensiv

Falls ein Kommunikationsmittel nicht vorhanden ist, beantworten Sie diese

Frage bitte mit 1 (= überhaupt nicht)!

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mitarbeitergespräch | <input type="radio"/> |
| regelmäßige Besprechungen (Jour Fixe) | <input type="radio"/> |
| Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.) | <input type="radio"/> |
| Telefongespräche | <input type="radio"/> |
| Geburtstagsfeiern/ Jubiläen | <input type="radio"/> |
| Email | <input type="radio"/> |
| Intranet | <input type="radio"/> |
| Mitarbeiterzeitung/ Newsletter | <input type="radio"/> |
| Social Network/ Blog | <input type="radio"/> |
| Videokonferenzen | <input type="radio"/> |
| Schwarzes Brett | <input type="radio"/> |
| Sonstige | <input type="radio"/> |

5) Welchen Stellenwert haben diese Kommunikationsmittel für Sie?

Bitte geben Sie für jedes Kommunikationsmittel den Grad Ihres persönlichen Stellenwerts an, wobei:

1 = sehr niedrig

5 = sehr hoch

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mitarbeitergespräch | <input type="radio"/> |
| regelmäßige Besprechungen (Jour Fixe) | <input type="radio"/> |
| Agenturveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Betriebsausflug etc.) | <input type="radio"/> |
| Telefongespräche | <input type="radio"/> |
| Geburtstagsfeiern/ Jubiläen | <input type="radio"/> |
| Email | <input type="radio"/> |
| Intranet | <input type="radio"/> |
| Mitarbeiterzeitung/ Newsletter | <input type="radio"/> |
| Social Network/ Blog | <input type="radio"/> |
| Videokonferenzen | <input type="radio"/> |
| Schwarzes Brett | <input type="radio"/> |
| Sonstige | <input type="radio"/> |

6) Über welche Bereiche werden Sie mit Informationen versorgt?

| Informationen über... | ja | nein |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Geschäftsplan, kurz- und langfristige Ziele | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... den eigenen Beitrag zur Zielerreichung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leitbild und Schlüsselwerte der Agentur | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Verbesserungsmaßnahmen und Entscheidungen der GF | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... laufende Projekte und Kampagnen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Erwartungen und Anforderungen der Kunden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zufriedenheit der Kunden, Verbesserungsmaßnahmen für Kundenzufriedenheit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...neue Geschäftsanfragen bzw. –entwicklung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Suche, Auswahl bzw. den Eintritt von neuen Mitarbeitern | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Soziales, z.B. Geburtstage und Jubiläen von Mitarbeitern | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sonstige | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7) Welchen Stellenwert haben diese Informationen für Sie?

Bitte geben Sie für jede Information den Grad Ihres persönlichen Stellenwerts an, wobei:

1 = sehr niedrig

5 = sehr hoch

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Leistungsstruktur, Verantwortlichkeiten und Befugnisse | <input type="radio"/> |
| Risiken bei Veränderungen und ergriffene Maßnahmen | <input type="radio"/> |
| Geschäftsplan, kurz- und langfristige Ziele | <input type="radio"/> |
| ... den eigenen Beitrag zur Zielerreichung | <input type="radio"/> |
| Leitbild und Schlüsselwerte der Agentur | <input type="radio"/> |
| Verbesserungsmaßnahmen und Entscheidungen der GF | <input type="radio"/> |
| ... laufende Projekte und Kampagnen | <input type="radio"/> |
| Erwartungen und Anforderungen der Kunden | <input type="radio"/> |
| Zufriedenheit der Kunden, Verbesserungsmaßnahmen für | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kundenzufriedenheit | | | | | |
| ...den eigenen Beitrag zur Kundenzufriedenheit | <input type="radio"/> |
| ...neue Geschäftsanfragen bzw. –entwicklung | <input type="radio"/> |
| Suche, Auswahl bzw. den Eintritt von neuen Mitarbeitern | <input type="radio"/> |
| Weiterbildungsmöglichkeiten und Schulungsbedarf | <input type="radio"/> |
| Soziales, z.B. Geburtstage und Jubiläen von Mitarbeitern | <input type="radio"/> |
| Sonstige | <input type="radio"/> |

Teil 2: Organisationsqualität

8) *Wie beurteilen Sie die Organisationsqualität in Ihrem Unternehmen?*

Bitte geben Sie für jede Aussage zu den Kriterien den Grad Ihrer persönlichen Qualitätseinschätzung an, wobei:

1 = sehr niedrig

5 = sehr hoch

Führung, Unternehmensplanung und geschäftliche Verbesserungen

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Von der Geschäftsleitung werden eindeutig zugewiesene Befugnisse, Verantwortlichkeiten und die Leitungsstruktur an die Mitarbeiter kommuniziert. | <input type="radio"/> |
| Die Mitarbeiter werden über die Risiken bei internen und externen Veränderungen und die darauf ergriffenen Maßnahmen informiert. | <input type="radio"/> |
| Der Geschäftsplan über die wichtigsten lang- und kurzfristigen Ziele der Agentur wird den Mitarbeitern bekannt gemacht. | <input type="radio"/> |
| Die Mitarbeiter werden über ihren Beitrag zur Zielerreichung informiert. | <input type="radio"/> |
| Das Leitbild und die Schlüsselwerte der Agentur werden von der Geschäftsführung kommuniziert. | <input type="radio"/> |
| Die Mitarbeiter werden an der Ausarbeitung des Leitbildes beteiligt und in Verbesserungsmaßnahmen miteinbezogen. | <input type="radio"/> |

9) Wie beurteilen Sie die Organisationsqualität in Ihrem Unternehmen?

Bitte geben Sie für jede Aussage zu den Kriterien den Grad Ihrer persönlichen Qualitätseinschätzung an, wobei:

1 = sehr niedrig

5 = sehr hoch

Projektmanagement und Kundenzufriedenheit

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Erwartungen und Anforderungen der Kunden werden systematisch vom Management an die Mitarbeiter weitergegeben. | <input type="radio"/> |
| Die Agentur hat wirksame Systeme zur Verfügbarkeit von Informationen (elektronische/ manuelle Ablage, Datensicherung, etc.), um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. | <input type="radio"/> |
| Es findet eine Überwachung des Projektverlaufs statt, um eine wirksame Umsetzung der Pläne zu garantieren und gegebenenfalls Maßnahmen gegen Fehlleistungen zu ergreifen. | <input type="radio"/> |
| Es gibt ein System zur Messung der Kundenzufriedenheit und die Ergebnisse werden den Mitarbeitern vom Management mitgeteilt. | <input type="radio"/> |
| Die Maßnahmen für Verbesserungen der Kundenzufriedenheit werden mit den Mitarbeitern entsprechend | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| den Anforderungen der Kunden abgestimmt. | | | | | |
|------------------------------------------|--|--|--|--|--|

10) *Wie beurteilen Sie die Organisationsqualität in Ihrem Unternehmen?*

Bitte geben Sie für jede Aussage zu den Kriterien den Grad Ihrer persönlichen Qualitätseinschätzung an, wobei:

1 = sehr niedrig

5 = sehr hoch

Neue Kunden und Mitarbeiter

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Mitarbeiter werden über neue Geschäftsanfragen, deren Bearbeitung und Abwicklung informiert. | <input type="radio"/> |
| Neue Mitarbeiter werden in der ersten Woche durch eine allgemeine Einführung (Information über das Team, die Kunden, interne Systeme und Prozesse....) in den Betrieb aufgenommen. | <input type="radio"/> |
| Es finden Analysen bezüglich des Schulungsbedarfs und der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter statt, aufgrund derer Pläne für Weiterbildungsmaßnahmen entwickelt werden. | <input type="radio"/> |

Teil 3: Arbeitszufriedenheit

11) Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer Arbeit?

Bitte geben Sie für jeden Aspekt den Grad Ihrer persönlichen Zufriedenheit an, wobei:

1 = sehr unzufrieden

5 = sehr zufrieden

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kritik, Lob und Gerechtigkeit vom Vorgesetzten | <input type="radio"/> |
| Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung | <input type="radio"/> |
| Rücksichtnahme vom Management auf die Mitarbeiter/-innen | <input type="radio"/> |
| Möglichkeit zum Einsatz von erlernten Fähigkeiten und Kenntnissen | <input type="radio"/> |
| Beitrag der eigenen Arbeit zur Erreichung der Firmenziele | <input type="radio"/> |
| Ich bin stolz auf die Firma | <input type="radio"/> |
| Betrieb ist empfehlenswert | <input type="radio"/> |
| Vorschläge und Ideen werden beachtet und verwirklicht | <input type="radio"/> |
| Betriebsklima, Beziehungen zu Arbeitskollegen/-innen und Vorgesetzten | <input type="radio"/> |
| Nützliches Lernen für die Zukunft | <input type="radio"/> |
| Freude/ Spaß und Befriedigung an der Arbeit | <input type="radio"/> |
| selbstständige Arbeitseinteilung | <input type="radio"/> |
| Stellung in der Firma im Vergleich zu den Fähigkeiten | <input type="radio"/> |
| persönliches Weiterkommen/ Fortkommen | <input type="radio"/> |
| Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aufstiegsmöglichkeiten in der Branche | <input type="radio"/> |
| Lohn | <input type="radio"/> |

12) *Wie beurteilen Sie folgende Fragen in Bezug auf Ihre Arbeit?*

Bitte geben Sie für jede Frage den Grad Ihrer persönlichen Einschätzung an, wobei:

1 = trifft voll zu

5 = trifft gar nicht zu

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Warten Sie schon am Montag auf den Freitag? | <input type="radio"/> |
| Fühlen Sie sich müde in Bezug auf Ihre Arbeit? | <input type="radio"/> |
| Hegen Sie den Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel? | <input type="radio"/> |

13) *Wie zufrieden sind Sie generell mit Ihrer Arbeit?*

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| sehr zufrieden | zufrieden | teils-teils | unzufrieden | sehr unzufrieden |

Teil 4a: Demographische Angaben

14) *Ihr Geschlecht:* männlich weiblich

15) *Ihr Alter:* _____

16) *Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung:*

- Pflichtschule
- Lehre
- Höherbildende Schule ohne Matura
- Höherbildende Schule mit Matura (AHS/BHS)
- Universität / Fachhochschule
- Sonstige

17) *In welchem Bundesland befindet sich Ihr derzeitiger Lebensmittelpunkt?*

- Wien
- Niederösterreich
- Oberösterreich
- Burgenland
- Steiermark
- Kärnten
- Salzburg
- Tirol
- Vorarlberg

Teil 4b: Organisationale Angaben

18) *Ihre gegenwärtige Tätigkeit an Ihrem Arbeitsplatz:*

- Senior Berater/-in; Group Head; Account Director
- Berater/-in; Account Manager /-in
- Junior Berater/-in; Account Executive
- Assistent /-in
- Trainee; Volontär; Praktikant/-in
- Sonstige

19) *Wie lange sind Sie schon in Ihrer Agentur beschäftigt?*

- unter 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 3-5 Jahre
- 5-10 Jahre
- über 10 Jahre

20) *Wie lange sind Sie schon in der PR-Branche beschäftigt?*

- unter 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 3-5 Jahre
- 5-10 Jahre
- über 10 Jahre

21) *Ist die Agentur, in der Sie beschäftigt sind, durch den Consultancy Management Standard (CMS) II zertifiziert?*

- ja
- nein

22) *Wie viele Mitarbeiter sind in der Agentur angestellt, in der Sie beschäftigt sind?*

- bis 5 Mitarbeiter
- 6-10 Mitarbeiter
- 11-20 Mitarbeiter
- über 20 Mitarbeiter

Sehr geehrte/r Herr/Frau.... (*Titel, Nachname*),

Ich verfasse gerade meine Magisterarbeit an der Universität Wien zum Thema

„Durch Organisationsqualität zu glücklichen Mitarbeitern?

Eine empirische Studie in österreichischen PR-Agenturen zur Rolle von Management- und Unternehmenskommunikation bei der Herstellung von Arbeitszufriedenheit.“

und führe dazu eine Befragung unter den Mitarbeiter/-innen ausgewählter PR-Agenturen durch. Meine Studie wird von der PR Quality Austria und der Agenturengruppe im PRVA unterstützt, da meine Ergebnisse durchaus für die PR-Branche interessant sein könnten. Die Befragung wird mittels Online-Fragebogen durchgeführt, wobei eine absolute Anonymität der Probanden garantiert wird.

Ich erhoffe mir, durch die Studie einerseits einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Qualität der Unternehmenskommunikation herstellen zu können und andererseits die Rolle, die die internen Kommunikationsinstrumente dabei spielen, näher erörtern zu können. Durch meine Ergebnisse können sich durchaus Strategien für die Unternehmensleitung ableiten lassen, die ich auch in meiner Arbeit darlegen werde.

Ihre Mitarbeiter/-innen bekommen in den nächsten Tagen den Link zu meiner Befragung per Email zugeschickt, der Fragebogen wird ca. 10 Minuten ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Der Link ist sechs Wochen aktiv, danach wird die Umfrage geschlossen. An dieser Stelle möchte ich Sie bitten, ihre Mitarbeiter/-innen in den nächsten Wochen vielleicht das eine oder andere Mal an meine Studie zu „erinnern“ bzw. sie dazu ermuntern, an meiner Umfrage teilzunehmen. Als Mitarbeiterin einer PR-Agentur bin ich mir durchaus bewusst, dass die Zeit oft drängt und dass immer wichtige Dinge zu erledigen sind. Dennoch bitte ich Sie um Ihre Unterstützung, da die Repräsentativität meiner Studie maßgeblich von der Teilnahme Ihrer Mitarbeiter/-innen abhängt.

Falls Sie Interesse an meinem Projekt haben und den Verlauf der Studie weiterverfolgen möchten, sende ich Ihnen gerne meine Arbeit nach Fertigstellung zu, die Sie dann

selbstverständlich auch an Ihre Mitarbeiter/-innen weitergeben können. Bitte schicken Sie mir dazu eine Email an pia.kubek@gmx.at, die Auswertung wird voraussichtlich bis Ende 2010 dauern.

Für eventuelle Rückfragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Sehr geehrte/r Herr/Frau.... (*Titel, Nachname*),

Ich verfasse gerade meine Magisterarbeit an der Universität Wien zum Thema

„Durch Organisationsqualität zu glücklichen Mitarbeitern?

Eine empirische Studie in österreichischen PR-Agenturen zur Rolle von Management- und Unternehmenskommunikation bei der Herstellung von Arbeitszufriedenheit.“

und führe dazu eine Befragung unter den Mitarbeiter/-innen ausgewählter PR-Agenturen durch. Meine Studie wird von der PR Quality Austria und der Agenturengruppe im PRVA unterstützt, da meine Ergebnisse durchaus für die PR-Branche interessant sein könnten. Ich erhoffe mir, durch die Studie einerseits einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Qualität der Unternehmenskommunikation herstellen zu können und andererseits die Rolle, die die internen Kommunikationsinstrumente dabei spielen, näher erörtern zu können.

Ich habe bereits im Vorfeld die Geschäftsleitung Ihrer Agentur über meine Studie informiert, um eventuellen Missverständnissen vorzubeugen. Falls von Seiten des Managements nichts gegen eine Teilnahme an meiner Umfrage spricht, bitte ich Sie hiermit, an der Studie teilzunehmen. <https://www.soscisurvey.de/piakubek>

Es handelt sich hierbei um einen Online-Fragebogen, der Link ist sechs Wochen aktiv. Ihre Daten werden absolut vertraulich behandelt und es ist für mich nicht möglich, nachzuverfolgen, wer dem Link gefolgt ist. Die Befragung wird ca. 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen und beinhaltet ausschließlich geschlossene Fragen.

Ich habe bereits Ihrer Geschäftsleitung eine Zusendung der vollständig ausgewerteten Ergebnisse nach Fertigstellung angeboten. Falls Sie auch Interesse an meinem Projekt haben, schicken Sie mir bitte eine Email an pia.kubek@gmx.at. Ich werde mit der Auswertung voraussichtlich Ende 2010 fertig sein.

Für eventuelle Fragen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Sehr geehrte/r Herr/Frau.... (*Titel, Nachname*),

Sie haben von mir am (*Datum*) den Link zu meiner Online-Umfrage für meine Magisterarbeit zum Thema

„Durch Organisationsqualität zu glücklichen Mitarbeitern?

Eine empirische Studie in österreichischen PR-Agenturen zur Rolle von Management- und Unternehmenskommunikation bei der Herstellung von Arbeitszufriedenheit.“ zugesendet bekommen.

Falls Sie bereits an der Umfrage teilgenommen haben, möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bei Ihnen bedanken!

Falls Sie noch nicht teilgenommen haben, möchte ich Sie hiermit bitten, sich 10 Minuten Zeit zu nehmen und mir bei der Umsetzung meiner Studie zu helfen. Die Repräsentativität meiner Arbeit hängt maßgeblich von Ihrer Teilnahme ab. Der Link ist ab jetzt noch drei Wochen aktiv! <https://www.soscisurvey.de/piakubek>

Falls Sie aufgrund technischer Schwierigkeiten nicht auf den Fragebogen zugreifen können, teilen Sie mir das bitte mit, damit ich das Problem umgehend beheben kann.

Für sonstige eventuelle Rückfragen und Feedback zur Umfrage stehe ich Ihnen natürlich gerne zur Verfügung!

Vielen Dank und liebe Grüße!

Detallierte Prüfung

Führung und Kommunikation

Agenturen müssen nachweisen, dass sie gut organisiert sind und dass die Verantwortlichkeiten auf sämtlichen Ebenen eindeutig festgelegt und in der gesamten Agentur bekannt gemacht werden.

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.1 Wurden die Managementstruktur und die Verantwortlichkeiten festgelegt und bekannt gemacht? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Sämtliche Managementverantwortlichkeiten sollten in der gesamten Agentur festgelegt und bekannt gemacht werden. Dies lässt sich über Organigramme, Managementstrukturdiagramme, Stellen- und Aufgabenbeschreibungen sowie Projekt-/Kundenberichte erzielen.</p> <p>Die Managementstruktur sollte bekannt gemacht werden, um die entsprechende Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen den verschiedenen Mitgliedern des Führungsteams darzulegen.</p> <p>Die einzelnen Mitarbeiter sollten über eindeutig zugewiesene und angemessene Befugnisse verfügen, um geschäftliche Entscheidungen beeinflussen zu können. Darüber hinaus sollten sie ganz genau wissen, was das Unternehmen von ihnen erwartet und was sie leisten müssen.</p> |
| <p>1.2 Wurden Risiken für das Unternehmen im Zusammenhang mit wichtigen internen oder externen Änderungen identifiziert und die entsprechenden Maßnahmen ergriffen? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte:</p> <ul style="list-style-type: none">• sämtliche kurz- oder langfristigen Risiken für das Unternehmen ermitteln• die potenziellen Auswirkungen sämtlicher ermittelter Risiken bewerten• die erforderlichen Pläne zur Eindämmung dieser Risiken ausarbeiten <p>Wenn die potenziellen Risiken beträchtlich sind, sollte die Agentur angemessene Notfallpläne erstellen. Diese Pläne sollten die folgenden Themenbereiche umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Geschäftsfähigkeit, d.h. die Möglichkeit, die Kunden auch weiterhin bedienen zu können• Auswirkungen auf die Managementstruktur• Auswirkungen auf die Betroffenen, d.h. Angestellten, Kunden, Partner/verbundene Unternehmen, Muttergesellschaften, etc. |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Es sollte ebenfalls eine Risikoanalyse in Bezug auf die Organisationsänderungen durchgeführt werden, die sich möglicherweise nachhaltig auf das Unternehmen auswirken. Beispiele für solche Organisationsänderungen: Umzug des Büros, IT-Umstellung, Umorganisation des Managements, Neueinstellungen oder Entlassungen/Kündigungen von Personal</p> |
| <p>1.3 Gibt es ein System, um die wirksame Kommunikation mit externen Partnern sicherzustellen? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte zuerst sämtliche Stakeholder ermitteln. Sie sollte ebenfalls feststellen, welche Themen zu welchem Zeitpunkt kommuniziert werden sollten. Die Stakeholder sind üblicherweise Aktionäre, Medien, Anrainer, öffentliche Stellen, Agenturpartner und -berater, Gewerkschaften, Berufsverbände und Bildungseinrichtungen.</p> <p>Die externe Kommunikationspolitik sowie der Prozessablauf für die Kommunikation sollte die oben aufgeführten Punkte zusammen mit den entsprechenden Befugnisebenen umfassen.</p> |

2. Unternehmensplanung

Agenturen müssen nachweisen, dass es sich bei ihrem Geschäftsplan um ein realistisches und langfristiges Programm handelt, das auf einer eindeutigen Prognose hinsichtlich des Marktes, des Potenzials und der einzuschlagenden Richtung für die Agentur basiert. Der Plan sollte so genannte SMART Ziele festlegen, d.h. spezifische, messbare, erreichbare, realistische und zeitlich definierte Ziele (SMART = Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Die Agentur muss nachweisen, dass der Plan von der Geschäftsführung systematisch eingesetzt wird, um das Unternehmen zu führen. **Der Plan muss in der gesamten Agentur bekannt gemacht** und regelmäßig überprüft werden.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.1 Verfügt die Agentur über einen Geschäftsplan? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss einen Geschäftsplan vorlegen, der die kurz- und langfristigen Ziele der Agentur eindeutig anführt. Dieser Plan ist eine Art "Antriebsmotor", der die Weiterentwicklung vorantreibt. Der Geschäftsplan wird normalerweise jährlich erstellt und zusammen mit den Prognosen, Werten und langfristigen Verbesserungsmaßnahmen der Agentur erarbeitet bzw. überprüft.</p> <p>Siehe auch Abschnitt 3.1.</p> <p>Der Geschäftsplan beinhaltet üblicherweise die folgenden Punkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung der Markttrends • Finanzielle Situation der Agentur • Neue und vorhandene Marktchancen • Finanzielle Ziele (z.B. geplante Honorareinnahmen, Rentabilität, etc.) • Unternehmensziele (z.B. Stellenwert auf dem Markt, Sektor und spezielle Angebote, etc.) • Alle wichtigen Verbesserungsprojekte • Künftiger Ressourcenbedarf (Schulung, Einstellungen, IT, etc.) |
| <p>2.2 Definiert der Geschäftsplan klare und eindeutige Ziele? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die im Plan verankerten Unternehmensziele sollten SMART sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezifisch • Messbar • Erreichbar • Realistisch • Zeitlich definiert |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.3 In welchem Ausmaß wird der Geschäftsplan auf sämtlichen Ebenen innerhalb der Agentur bekannt gemacht? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Es mag als nicht angemessen erscheinen, den kompletten Geschäftsplan an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Es muss jedoch nachgewiesen werden können, dass die wichtigsten Ziele in der gesamten Agentur bekannt gemacht wurden. Dabei ist zu prüfen, ob Zielvereinbarungen mit allen Managern / Mitarbeitern durchgeführt werden.</p> |
| <p>2.4 Wurden die Leistungen der Agentur anhand der Ziele des Plans überprüft? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Es ist wichtig, dass die Leistungen der Agentur anhand der im Geschäftsplan ausgewiesenen Ziele überwacht und mit diesen verglichen werden. Alle Abweichungen zwischen den erbrachten und den – im Plan vorgegebenen – Leistungen sollten überprüft werden. Bei Bedarf sollten Abhilfemaßnahmen ergriffen werden, d.h. die Ziele müssen angepasst bzw. die Maßnahmen und der zeitliche Rahmen geändert werden, um die ursprünglich festgelegten Ziele zu erreichen.</p> <p>Es obliegt der Agentur, festzulegen, wie häufig die Management Reviews durchgeführt werden. Sie sollten jedoch ausreichend oft stattfinden und auf die Dauer des Geschäftsplans ausgerichtet sein. Das heißt, ein Jahresplan sollte vierteljährlich oder zumindest alle sechs Monate überprüft werden. Langfristige Ziele (zwischen drei und fünf Jahren) erfordern eine jährliche Prüfung.</p> <p>Es sollten Protokolle von den Treffen angefertigt werden, um nachzuweisen, dass es sich bei den Management Reviews um einen eingeführten und kontinuierlichen Prozess handelt.</p> |
| <p>2.5 Wird der Plan auf seine Angemessenheit hin überprüft? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Bei externen Einflüssen (z.B. Änderungen der Marktsituation) oder internen Einflüssen (z.B. geänderte Ausrichtung der Geschäftstätigkeit, Verlust von Schlüsselpersonal, etc.) muss der Geschäftsplan – im Rahmen eines Management Reviews – möglicherweise abgeändert werden. In den Protokollen dieser Management Reviews sollten die Ergebnisse der Prüfprozesse dokumentiert werden.</p> |

Unternehmensentwicklung

Der CMS legt fest, dass Agenturen über ein Programm für die Unternehmensentwicklung verfügen müssen, um die gesteckten langfristigen Ziele zu erreichen.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3.1 Hat die Agentur ihre Vision und zentralen Werte festgelegt, die den Geschäftszweck und die langfristigen Ziele enthalten? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Vision und die zentralen Werte einer Agentur werden üblicherweise in Form eines Leitbildes zusammengefasst, das auch die Gesamtziele der Organisation beinhaltet. Dieses Leitbild sollte im direkten Zusammenhang mit den langfristigen Zielen der Agentur stehen.</p> <p>Die schriftlich festgehaltene Vision der Agentur ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Markenbestimmung und kann auf folgende Elemente Bezug nehmen: Zufriedenheit der Kunden, Personalmanagement, Performance, zentrale und Qualität der Leistung.</p> <p>Die zentralen Werte können sein: Vertrauen, hervorragende Leistungen, Professionalität, Wachstumsentwicklung, Begeisterung, Engagement und Verantwortung.</p> <p>Dieses Leitbild sollte im Idealfall unter Beteiligung der Mitarbeiter ausgearbeitet und vom leitenden Management abgezeichnet werden. Ergänzt werden sollten diese Aussagen durch Strategien und Verfahren, die auf aktive, langfristige Entwicklung ausgerichtet sind, abgestimmt auf den Geschäftsplan der Agentur.</p> |
| <p>3.2 In welchem Umfang beteiligt die Agentur Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen an den Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Agentur? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte das Personal in die Maßnahmen zur Entwicklung einbeziehen, um deren Verantwortung und Engagement zu fördern.</p> <p>Beispiele für Aktivitäten zur Weiterentwicklung sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschlagsprogramme • Klausuren • Wettbewerbe • Anerkennungsprogramme / Incentives • Präsentation von Verbesserungsvorschlägen bei Teamtreffen • „Best practice“-Workshops |

3.3

Setzt die Agentur Benchmarking-Studien als Mittel zur Weiterentwicklung ein?
(Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)

Benchmarking wird definiert als "Vergleich von Agenturen und deren Leistungen". Die Agentur sollte eindeutig festlegen, was verglichen werden soll und mit wem der Vergleich stattfinden soll.

Bezüglich des Punktes "Was verglichen werden soll" gibt es drei Möglichkeiten zur Festlegung von Maßstäben:

- Leistung – das Leistungsniveau der eigenen Agentur wird mit dem anderer Agenturen verglichen, um das eigene Unternehmen entsprechend einzustufen (z.B. Benchmarking-Untersuchung, Honorarumfrage, Grundlagenerhebung d. PRVA, ...).
- Prozesse – Identifizierung von best practice-Prozessen und Vergleich mit den eigenen.
- Strategien – Ermittlung der Strategien der Konkurrenten und Vergleich mit den eigenen (z.B. Vergleich der Akquisitions- oder Wachstumsstrategien der wichtigsten Konkurrenten mit den eigenen)

In Bezug auf den Punkt "Mit wem der Vergleich stattfinden soll" gibt es folgende Möglichkeiten für die Festlegung von Maßstäben:

- Intern – mit unterschiedlichen Gruppen und Abteilungen innerhalb einer Agentur bzw. innerhalb eines Verbands von Agenturen
- Im Wettbewerb – mit Konkurrenten, d.h. anderen Agenturen oder Spezialisten auf diesem Sektor
- Allgemein – mit Unternehmen anderer Branchen, z.B. Unternehmensberatern

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3.4 Gibt es ein System für das Management größerer Weiterentwicklungsprojekte? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Beispiele wichtiger Weiterentwicklungsprojekte sind: große Investitionsprojekte wie IT- oder Kapitalinvestitionen, Erschließung neuer Märkte und Einführung neuer Dienstleistungen.</p> <p>Das Projektsystem muss mit dem Geschäftsplan übereinstimmen und Folgendes beinhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festgelegte Verantwortlichkeiten • Prozessabläufe • Genehmigungsstufen und -verfahren • Meilensteine und zu erzielende Ergebnisse • Abschlussüberprüfung • Einführungsplan |
| <p>3.5 Gibt es ein System für die Sammlung, die Auswertung und den Einsatz von Schlüsselinformationen, um die Steuerungsmöglichkeiten für das Management zu verbessern und die Effizienz zu steigern? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Das Management sollte sämtliche Schlüsselinformationen identifizieren sowie ein System einrichten, um sicherzustellen, dass die erforderlichen Informationen in der gesamten Agentur, d.h. von oben nach unten und vice versa, kommuniziert werden. Die wichtigsten Geschäftsinformationen sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten Weiterentwicklung • Überprüfung des Geschäftsplans • Buchhaltung, Gewinn- und Verlustrechnung • Überprüfung der Durchführung von Projekten oder Kampagnen • Überprüfung der Kundenzufriedenheit • Performance der Leistungserbringung • Personalrecruiting, -entwicklung und -fluktuation <p>Das System sollte eindeutig darstellen, welche Treffen abgehalten werden und Ausrichtung, Häufigkeit, Tagesordnung und Teilnehmer dokumentieren. Es sollte sicherstellen, dass die Informationen über eine angemessene Qualität verfügen, rechtzeitig erfolgen und an die erforderlichen Mitarbeiter weitergegeben werden.</p> |

Finanzsystem

Eine Agentur muss nachweisen, dass ihre Finanzmanagementsysteme angemessen sind, um die Agentur operativ wirksam führen zu können. Dieses Element ist nicht als umfassende Finanzprüfung vorgesehen, sondern soll lediglich sicherstellen, dass grundsätzliche Kontrollmechanismen für das Finanzmanagement der Agentur vorhanden sind und funktionieren.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4.1 Verfügt die Agentur über eine angemessene Buchführung? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte wichtige Informationen des Finanzmanagements zusammenstellen, was zum Beispiel folgendes umfasst: Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Schlüsselzahlen/-indikatoren und Berichte über die Finanzsituation, die für das Management erstellt werden.</p> <p>Die Agentur sollte ebenfalls Nachweise über sämtliche durchgeführten Analysen zur Einstufung der Finanzsituation (siehe Abschnitt 3.3) vorlegen sowie sämtliche Analysen über Schlüsselbereiche der Beratungstätigkeit, wie z.B. Over-Servicing.</p> |
| <p>4.2 Verfügt die Agentur über wirksame Systeme zur Kontrolle von Außenständen? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über eine wirksame Kontrolle der Außenstände verfügt und dass relevante Informationen des Finanzmanagements diese beinhalten, z.B.: Verfahren für die Kontrolle der Außenstände, Bewertungen der Bonität, Nachweise über Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen, Listen mit Altschuldnern und Gläubigerlisten.</p> |
| <p>4.3 Verfügt die Agentur über wirksame Systeme für Zeitaufzeichnungen, Rechnungen und Preisverhandlungen? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über Systeme und Prozesse verfügt, die für eine angemessene Kontrolle der folgenden Aspekte sorgen: Preisverhandlungen, Zeitaufzeichnungen, Abrechnungen und Serviceniveau.</p> |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>4.4 Verfügt die Agentur über ein angemessenes System zur Finanzberichterstattung? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte Nachweise über Finanzberichte in folgender Form erbringen können: geprüfte Konten, Berichte über Finanzleistungen, Besteuerung und Informationen über Pensionsfonds.</p> |
| <p>4.5 Verfügt die Agentur über ein wirksames System zur Kapitallenkung? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie über Systeme zur Kapitallenkung verfügt: Kontrollen des Cashflows, Investitionsentscheidungen, Eigenkapital-Management und Währungskontrollen.</p> |

Durchführung von Projekten oder Kampagnen

Eine Agentur muss gegenüber den Prüfern nachweisen, dass sie über geeignete Systeme verfügt, um eine wirksame Planung, Durchführung und Bewertung von Projekten zu ermöglichen.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5.1 Verfügt die Agentur über ein wirksames System zur Erfassung der Kundenanforderungen? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte über ein System verfügen, um Kundenanforderungen zu erfassen – unabhängig davon, ob es sich um eine Anfrage eines bereits vorhandenen Kunden oder eines neuen Unternehmens handelt. Unter Kundenanforderungen wird verstanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzungen des Kunden • Erwartungen des Kunden – sowohl die ausgesprochenen als auch die implizierten • Bedürfnisse des Kunden • Vom Kunden gewünschte Ergebnisse • Input des Kunden • Wesentliche Erfolgsfaktoren – die wichtigsten Aktivitäten, die den Erfolg des Projekts sicherzustellen • Wichtige Leistungsindikatoren • Meilensteine und zu erreichende Ziele • Genehmigungsprozess des Kunden |
| <p>5.2 Verfügt die Agentur über ein wirksames Planungssystem, um den Erwartungen der Kunden gerecht zu werden? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss nachweisen, dass sie bei der Planung folgende Aktivitäten setzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Untersuchungen vor einem Projekt • Planung des Projektes • Zuweisung und Verfügbarkeit angemessener Ressourcen: Zeit, Personal, Etat • Sicherstellung, dass das Personal über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, um das Projekt durchzuführen • Kommunikationsprozesse: Kontaktstellen, Feedback zum des Fortschritt des Projekts, Kundenmeetings |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5.3 Verfügt die Agentur über einen wirksamen Informationsfluss? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte über wirksame Systeme für den Zugang zu wichtigen Informationen verfügen: elektronische und manuelle Ablage, Handhabung, Datensicherung, Abfrage, Entsorgung und generelle Sicherheit.</p> <p>Wichtige Informationen sind: Korrespondenz, Fotografien, Logos, Vorschläge, Pläne, Beschwerden, Berichte und Rechnungen.</p> |
| <p>5.4 Stellt die Agentur sicher, dass die Serviceleistungen seitens der Lieferanten gleichmäßig erbracht werden? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss nachweisen, dass ihre Lieferanten einen Auswahl-, Genehmigungs- und Überwachungsprozess durchlaufen, um angemessene und gleichmäßig gute Serviceleistungen sicherzustellen. Ein wirksames System kann die folgenden Punkte umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozess zur Bewertung, Genehmigung und Überprüfung • Genehmigte Liste mit Lieferanten • Überwachung der erbrachten Leistungen <p>Die Agentur sollte ebenfalls nachweisen, dass sie, sofern dies möglich ist, mit bevorzugten Lieferanten Beziehungen aufbaut und Partnerschaften eingeht.</p> |
| <p>5.5 Überwacht die Agentur den Verlauf von Projekten und ergreift sie bei Bedarf geeignete Maßnahmen? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie regelmäßig den Verlauf von Projekten überwacht, um eine wirksame Umsetzung des Projektplanes sicherzustellen, damit Kundenanforderungen erfüllt und die Reputation der Agentur bewahrt bzw. erhöht wird.</p> <p>Die Agentur sollte zusammen mit dem Kunden eine geeignete Form der Evaluierung festlegen – und zwar anhand wichtiger Leistungs- und Erfolgsfaktoren, Meilensteine und zu erreichender Ziele.</p> <p>Wenn die Leistungen hinter den Erwartungen zurückbleiben, sollten angemessene Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Wesentliche Versäumnisse sollten umfassend untersucht werden, um die zugrunde liegenden Ursachen festzustellen und Aktivitäten zur Systemverbesserung einzuleiten, damit ein neuerliches Auftreten verhindert wird.</p> <p>Nachweise für ein Projekt-Monitoring sind: Berichte über den Status Quo, Protokolle interner Treffen und Protokolle von Treffen mit Kunden.</p> |

5.6

Vergleicht die Agentur regelmäßig den Verlauf der durchgeführten Projekte über sämtliche Kunden?
(Ja/Nein – 10 Punkte)

Die Agentur sollte nachweisen, dass sie ihr Projekt-Management regelmäßig agenturweit überprüft. Nachweise dafür, wie z.B. Berichte oder Protokolle von Treffen, sollten Folgendes ermöglichen: Einblick in das Projekt-Management, Ermittlung von Trends, Feststellung schlechter und guter Leistungen sowie sämtliche ergriffenen Verbesserungsmaßnahmen.

Dieser Punkt entspricht dem Punkt 6.4, hier wird jedoch die Durchführung von Projekten insgesamt angesprochen.

Kundenzufriedenheit

Eine CMS-Agentur muss einen Nachweis erbringen, dass die Kundenzufriedenheit beständig und kontinuierlich gemessen wird. Die Agentur ist sich der Tatsache bewusst, dass zur Verbesserung ihrer professionellen Fähigkeiten die Meinungen der Kunden zu den erbrachten Leistungen methodisch untersucht und diese Informationen eingesetzt werden müssen, um den Service für die Kunden zu verbessern.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6.1 Verfügt die Agentur über ein System zur Messung der Kundenzufriedenheit? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte über ein System zur Messung der Kundenzufriedenheit verfügen, das sämtliche Kunden umfasst. Dieses System sollte für die Größe der Agentur und die Komplexität der Kundenbeziehungen angemessen sein.</p> <p>Das System umfasst üblicherweise einige folgender Aktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Treffen zu Prüfzwecken • regelmäßige informelle Treffen oder gemeinsame Mittagessen • formelle jährlich oder halbjährlich stattfindende Überprüfungen • Sondierungsuntersuchungen/Fragebögen • Beschwerdesystem • Überprüfungen seitens anderer Kundenbetreuer innerhalb der Agentur <p>Das System sollte die Häufigkeit der Überprüfungen und die eingesetzten Mittel ausweisen und wichtige Leistungsindikatoren zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit festlegen.</p> <p>Die Agentur muss die Ergebnisse der Messung dokumentieren.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6.2 Beinhaltet die Messung der Kundenzufriedenheit sämtliche Elemente der Kundenbetreuung? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Um sicherzustellen, dass die Agenturleistung den Kundenerwartungen entspricht, ist es wichtig, alle Aspekte zu berücksichtigen, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Das System sollte folgende Faktoren messen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verständnis für die Erwartungen des Kunden • Erfüllung der Kundenanforderungen • Kommunikation mit dem Kunden • Marktkenntnis • Kreativität • Strategisches Denken • Teamarbeit • Termintreue • Qualität der Leistung • Kundenmeinung zur Gesamtbetreuung |
| <p>6.3 Wird die Messung der Kundenzufriedenheit wirksam durchgeführt? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss nachweisen, dass die Kundenzufriedenheit im Vergleich zu den vorgegebenen Zielen gemessen wird und in der Folge auch entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. Die Ergebnisse müssen agenturweit kommuniziert, konkrete Aktivitäten mit den zuständigen Mitarbeitern vereinbart werden. Es ist wichtig, dass die Befragungsergebnisse an die Kunden zurück gemeldet werden (individuelles Feedback kann bei einigen Kunden angebracht sein).</p> |
| <p>6.4 Vergleicht die Agentur die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsmessungen aller Kunden miteinander? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte regelmäßig die Kundenzufriedenheit auf Managementebene überprüfen. Dies sollte eine Trendanalyse der Zufriedenheit übergreifend über sämtliche Kunden und die verschiedenen Beraterteams beinhalten. Festgestellt werden sollte auch, wie wirksam das System die Kundenzufriedenheit misst.</p> <p>Dieser Punkt entspricht dem Punkt 5.6, hier liegt jedoch der Schwerpunkt auf dem Vergleich der Kundenzufriedenheit übergreifend über sämtliche Kunden, Produkt- und Kundensegmente.</p> |

New Business

Eine CMS-Agentur muss über ein wirksames System für die Neugeschäftsentwicklung verfügen, das auch den Umgang mit Anfragen und die Abwicklung von Akquisitionsprozessen beinhaltet, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7.1 Verfügt die Agentur über ein System für die Neugeschäftsentwicklung, um die gesteckten Ziele auch wirklich zur erreichen? (Assessoren Bewertung – maximal 20 Punkte)</p> | <p>Die Neugeschäftsstrategie muss anhand der – im Geschäftsplan verankerten – Ziele ausgearbeitet werden. Die Strategie beinhaltet Folgendes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketingpläne • Festgelegte Verantwortlichkeiten • Analyse der Neugeschäftschancen im Markt oder Sektor • Leistungsüberwachung <p>Die Strategie beinhaltet möglicherweise ebenfalls einen in Abschnitte gegliederten Plan. Dieser Plan ist erforderlich, wenn anvisierte Marktsektoren unterschiedliche Entwicklungsstrategien erfordern, d.h. wenn eine Agentur festgestellt hat, dass sie gerne in einem neuen Sektor arbeiten oder spezielle Serviceleistungen anbieten würde.</p> |
| <p>7.2 Verfügt die Agentur über ein wirksames System für den Umgang mit Anfragen und Neugeschäftspräsentationen? (Assessoren Bewertung – maximal 20 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss einen wirksamen Prozess zur Handhabung und Bearbeitung von Anfragen, Konzepten, Präsentationen, Ausschreibungen, Verträgen und Abschlüssen nachzuweisen. Ein wirksames System inkludiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berichterstattung, Handhabung, Verfolgung und Abschluss sämtlicher Anfragen und Konzepte • Analyse gewonnener und verlorener Aufträge bzw. Präsentationen • Neugeschäftsvermittler • Aufbau zukünftiger Kundenbeziehungen, einschließlich Datenbankmanagement und einer regelmäßigen Überprüfung verlorener Präsentationen und Kunden. |

Personalmanagement

Eine CMS-Agentur muss über ein eindeutig festgelegtes und allgemein verständliches System zur Bewertung, Schulung und persönlichen Weiterentwicklung sämtlicher Mitarbeiter verfügen. Der Einsatz von Programmen, wie z.B. Investors in People, wirkt sich auf die Bewertung der Agentur positiv aus.

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8.1 Entsprechen die Prozesse für die Auswahl zukünftiger Mitarbeiter den Anforderungen der Position? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass das Recruiting den Anforderungen der Position entspricht. Dies kann erfolgen durch: Stellenbeschreibungen, Rollenprofile, Kompetenzanalysen, Eignungsanalysen, Agenturwerte und Schulungspläne.</p> <p>Die Auswahlverfahren können folgendes umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Qualifikationen • Spezifische Berufserfahrungen • Erstellung psychometrischer Profile/Persönlichkeitsprofile • Überprüfung der PR-Fähigkeiten • Strukturierte Vorstellungsgespräche |
| <p>8.2 Wird eine allgemeine Einführung für neue Mitarbeiter in der ersten Woche der Beschäftigung durchgeführt? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Der Inhalt der Einführung variiert abhängig von der Position des neuen Mitarbeiters und kann die folgenden Punkte umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen über die Agentur und Empfehlungsschreiben • das Team • wichtige Kunden • interne Systeme und Prozesse • Kundenbetreuungssystem • Kriterien und Methoden zur Planung von Projekten oder Kampagnen, Recherchen und Evaluierungen • Personalwesen • Gesundheit und Sicherheit • Pensionszahlungen und Finanzleistungen • Verhaltenskodex • Zertifizierung nach CMS |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8.3 Führt die Agentur Analysen des Schulungsbedarfs durch? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> <p>Wenn Nein, bei 8.6 fortfahren</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass sie den Ausbildungsbedarf für verschiedene Agenturfunktionen analysiert (= Voraussetzung für die Implementierung des Geschäftsplans auf Agentur, Team- und Personenebene). Der Plan sollte sich auf Ausbildungsmaßnahmen konzentrieren, die erforderlich sind, um die Bedürfnisse der Agentur zu erfüllen und nicht auf solche, die die Mitarbeiter gerne hätten.</p> <p>Eine Analyse des Schulungsbedarfs beinhaltet auch eine Überprüfung der Aufgaben und Stellenbeschreibungen sowie eine Überprüfung der vorhandenen Fähigkeiten. Diese Analyse sollte im Rahmen von Maßnahmen zur Erzielung geschäftlicher Verbesserungen, Einführung neuer Serviceleistungen, Änderungen auf dem Markt und Durchführung wichtiger Organisationsänderungen erfolgen.</p> |
| <p>8.4 Wurden die Pläne für die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter auf Grundlage der Analyse des Schulungsbedarfs ausgearbeitet? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass die Pläne für die persönliche Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter mit den Ergebnissen der Analyse des Schulungsbedarfs der Organisation übereinstimmen. Sinnvolle Personalentwicklungspläne enthalten Ziele nach dem SMART-Prinzip (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich definiert).</p> <p>Die Agentur sollte die durchgeführten (internen und externen) Schulungen nachweisen können.</p> |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8.5 Werden die Schulungen entsprechend der persönlichen Schulungspläne durchgeführt? (Assessoren Bewertung – maximal 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur sollte nachweisen, dass die Schulungen entsprechend der persönlichen Schulungsplänen erfolgen. Dies wird über Schulungsaufzeichnungen ermöglicht. Der Prüfer lässt sich die Wirksamkeit der durchgeführten Schulungen auch in Gesprächen mit den Mitarbeitern bestätigen.</p> |
| <p>8.6 Verfügt die Agentur über ein formelles Bewertungssystem? (Ja/Nein – 10 Punkte)</p> | <p>Die Agentur muss nachweisen, dass sie ein formelles Beurteilungssystem hat, das die Entwicklung jedes Mitarbeiters im Hinblick auf seine persönlichen Ziele misst (Geschäfts- und Persönlichkeitsentwicklung).</p> <p>Die Agentur legt die Frequenz dieser Beurteilung selbst fest und muss die erfolgte Durchführung der Beurteilung sowie die Überprüfung der Folge-Aktionen nachweisen. Weiters ist zu belegen, dass die Beurteilung in das Entlohnungssystem einfließt, um maßgebliche Mitarbeiter in der Agentur zu halten.</p> |

Abstract (deutsch)

Das Kernstück dieser Arbeit ist eine Arbeitszufriedenheitsuntersuchung in österreichischen PR-Agenturen. Es handelt sich allerdings nicht um eine reine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Zufriedenheitssituation, sondern um eine Untersuchung der Korrelate für die Zufriedenheit. Warum habe ich diese Studie ausgerechnet in PR-Agenturen durchgeführt? In der PR-Branche existiert die Qualitätszertifizierung durch den Consultancy Management Standard (CMS) II, ein Merkmal, das immer mehr in den Vordergrund tritt. Oftmals sind nur mehr Agenturen zu einem Pitch zugelassen, die auch nach CMS II zertifiziert wurden. CMS II regelt sehr genau interne Abläufe und Kommunikationsstrategien und greift daher stark in den Arbeitsalltag von PR-Fachleuten ein.

Daher habe ich in meiner Untersuchung, ein quantitativer Fragebogen, die Organisationsqualität, gemessen an dem Kriterienkatalog für CMS II, als Korrelat für die Arbeitszufriedenheit angenommen. Weitere Einflussgrößen sind die Instrumente und Informationen der internen Unternehmenskommunikation sowie unabhängige demographische und organisationale Faktoren, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Tätigkeit stehen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen deutlich, dass die Organisationsqualität einen größeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat als bisher angenommen. Die interne Unternehmenskommunikation trägt zwar auch zu einer höheren Zufriedenheit bei, allerdings hat sie eher eine vermittelnde Rolle inne. Die Vermittlung von Inhalten, die auf die Arbeitszufriedenheit einen Einfluss haben könnten, findet durch bestimmte Instrumente der internen Unternehmenskommunikation statt. Unabhängige Faktoren, so das Ergebnis meiner Studie, haben überhaupt keinen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit.

Die Ergebnisse betrachtend, lässt sich nun die Schlussfolgerung treffen, dass die Geschäftsführung der einzelnen PR-Agenturen in Zukunft ihre interne Unternehmenskommunikation stärker an den Kriterien für die CMS II-Zertifizierung orientieren sollten, um eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erzielen. Eine Rückführung auf verschiedene Theorien der Public Relations und Unternehmenskommunikation und Ansätze der Arbeits- und Organisationspsychologie runden die Arbeit ab und lassen eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zu.

Abstract (englisch)

The principal item of this thesis is an analysis of job satisfaction in Austrian PR-agencies. It is not just a survey about the situation of satisfaction right now, but an analysis of the correlates for job satisfaction. Why did I choose to start a survey in PR-agencies? In the PR-branch, there exists a standard for quality certification, called Consultancy Management Standard (CMS) II. The fact of quality certification is coming more and more to the fore, especially in Public Relations. So, it is not unusual, that only CMS II-certified agencies are allowed to attend a pitch. CMS II is adjusting in-house activities and communication, so there is a strong intervention in the workaday lives of PR-agencies' employees.

Because of this fact, I expected that the quality of an organization is a correlate for job satisfaction. Further, I assumed the media and information contents of in-house communication and independent demographic and organizational criteria as parameters of job satisfaction.

The output of the survey shows an important influence of organization quality on job satisfaction. In-house communication also contributes to job satisfaction, but it is more a task of arbitrator. The function of in-house communication is the procurement of information contents which have an impact on job satisfaction. Independent parameters do not have any influence on job satisfaction.

To draw a conclusion, I can say that it is important for the future to arrange the in-house communication in PR-agencies with the criteria for CMS II even better in order to achieve higher job satisfaction. The thesis is completed with a connection to several theories of public relations, in-house communication, work psychology and organizational psychology.

Lebenslauf

Name: Pia Kubek

Geburtsdatum: 04.09.1986

Geburtsort: Tulln

Eltern: DI Erhard Kubek (Ziviltechniker), geb. 23.01.1957

Sonja Kubek (Sonderschullehrerin), geb. 08.03.1957

Wohnhaft in: 3001 Mauerbach

Ausbildung:

- *Oktober 2008 – April 2011:* Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien
- *Oktober 2004 – Mai 2008:* Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien
- *Juni 2004:* Reifeprüfung mit dem Schwerpunkt Bildnerische Erziehung
- *1996 - 2004:* Gymnasium Sacré Coeur Pressbaum- Europaklasse mit Schwerpunkt Französisch ab der 7. Schulstufe
- *1992 - 1996:* Volksschule Mauerbach

Bisherige Beschäftigungen:

- *Seit Mai 2008:* PR-Assistentin und Back Office bei ***The Skills Group GmbH***
- *April 2006 – Mai 2008:* Assistentin bei ***Tecton Consult ZT GesmbH***
- *Dezember 2005- März 2006:* Freie Mitarbeiterin bei ***EuroSEARCH- The Strategy Company***
- *März 2005- April 2006:* Freie Mitarbeiterin bei ***Consent Markt- und Sozialforschung***