MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Mitarbeiterevents: Ein Instrument der internen Unternehmenskommunikation.

Eine qualitative Analyse von internen Veranstaltungen und deren Wert in großen Unternehmen in Österreich.

Verfasserin

Elisabeth Kiesselbach Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreuer:	Prof. Dr. Peter Szyszka

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit eigenständig verfasst zu haben und entsprechend der Richtlinien redlichen wissenschaftlichen Arbeitens der Universität Wien (veröffentlicht im Mitteilungsblatt vom 31.01.2006) sorgfältig überprüft zu haben. Diese Arbeit wurde nicht bereits in anderen Lehrveranstaltungen von mir oder anderen zur Erlangung eines Leistungsnachweises vorgelegt.

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache (wie z.B. Teilnehmer/Innen) verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint; alle Leserinnen mögen dies entschuldigen.

Wien, Jänner 2011

Abstract

Die Magisterarbeit untersucht die Bedeutung von Mitarbeiterevents als internes Kommunikationsinstrument. Das Erkenntnisinteresse sind die Hintergründe und die Auswirkungen, die die Mitarbeiterevents auf die interne Kommunikation in Unternehmen haben.

Der theoretische Teil befasst sich mit grundlegenden Merkmalen der internen Unternehmenskommunikation und widmet sich speziell den Themen „Mitarbeiterkommunikation“, „Mitarbeiterevents“ und der daraus resultierenden „Wertschöpfung“. Ausgangspunkt sind die Mitarbeiter als zunehmender Erfolgsfaktor eines Unternehmens, die mit Hilfe von Mitarbeiterevents motiviert werden sollen einen Beitrag zur Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens, sozio-emotional sowie ökonomisch, zu leisten.

Der empirische Teil ist eine qualitative Analyse von Mitarbeiterevents in großen Unternehmen in Österreich, deren Ergebnisse mit zwei verschiedenen Methoden evaluiert werden. Dazu werden fünf Interviews mit Experten der internen Kommunikation geführt, deren Transkripte einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen werden. Die empirische Untersuchung ist ein Versuch den Wert von Mitarbeiterevents anhand der gebildeten Forschungsfragen, Kategorien und Hypothesen kommunikationswissenschaftlich zu ermitteln.

Wir stehen immer noch vor der Tür,

hinter der die großen Antworten warten.

(Arthur Miller)

DANKSAGUNG

Ich möchte mich auf diesem Weg ganz herzlich bei all jenen Menschen bedanken, die mich während meines Studiums und dem Verfassen der vorliegenden Magisterarbeit begleitet und in jeglicher Art und Weise unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt,

meinen Eltern, Elisabeth Kiesselbach und DI Dr. Gerhard Kiesselbach, denen meine Magisterarbeit ausschließlich gewidmet ist. Sie haben mir diese Ausbildung ermöglicht und mich schon mein ganzes Leben in all meinen Entscheidungen unterstützt. Durch ihre Liebe und ihrem grenzenlosen Rückhalt geben sie mir das Gefühl stets auf dem richtigen Weg zu sein.

Meinen Schwestern, Dr. Gabriele Kiesselbach und Mag. Christine Kiesselbach, denen all meine Wertschätzung gilt, möchte ich ein großes Dankeschön aussprechen, denn sie haben die Gabe mir auch an weniger schönen Tagen ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern.

Das Sprichwort: „Geteiltes Leid ist halbes Leid“ ist für meine lieben Studienkolleginnen, Sabrina G. und Petya K. Ich möchte ihnen auf diesem Weg für ihre unermüdliche Aufmerksamkeit danken, denn ohne sie hätte mir diese intensive Zeit vermutlich nur ein Drittel so viel Freude bereitet.

Natascha G., Konstantin S. und Philipp S. waren die perfekte „geistige“ Ablenkung, um mich wieder motiviert und voller Elan auf meine Arbeit konzentrieren zu können.

Ein abschließendes Dankeschön möchte speziell meinen lieben Arbeitskollegen und dem Geschäftsführer der Agentur, Christoph M., aussprechen. Durch das Verständnis und die Möglichkeit mich ausgiebig dem Abschluss meines Studiums zu widmen, kann ich mich entspannt auf ein ereignisreiches, spannendes und erfolgreiches Jahr 2011 als „Alphatier“ freuen.

Das Merkwürdige an der Zukunft ist wohl die Vorstellung,

daß man unsere Zeit einmal die gute alte Zeit nennen wird.

(Ernest Hemingway)

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B	Befragter
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	eben da
et al	und andere
etc.	et cetera
f	folgend
ff	fortführend
ggf.	gegebenenfalls
I	Interviewer
IK	Interne Kommunikation
MK	Mitarbeiterkommunikation
PR	Public Relations
S.	Seite
UK	Unternehmenskommunikation
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG 3

1.1. PROBLEMSTELLUNG 4
1.2. ZIEL DER ARBEIT 5
1.3. STRUKTUR DER ARBEIT 6

2. UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION 7

2.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION 7
2.2. EXTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION 8
2.3. INTERNE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION/MITARBEITERKOMMUNIKATION 9
2.4. INTERNE PR 13
2.5. ZWISCHENFAZIT 14

3. MITARBEITERKOMMUNIKATION 16

3.1. KOMMUNIKATIONSTHEORIEN ALS GRUNDLAGE 17
3.1.1. WATZLAWICK, HABERMAS, HERZBERG UND MASLOW 17
3.2. DIE MITARBEITER ALS ZIELGRUPPE/DIALOGGRUPPE 20
3.3. UNTERNEHMENSGRÖßEN 23
3.4. VERANTWORTLICHE DER MK 24
3.5. MOTIVE ALS EINFLUSSFAKTOR 27
3.6. PLANUNGSPHASEN DER MK 30
3.7. INSTRUMENTE DER MK 32
3.8. FUNKTIONEN UND ZIELE VON MK 35
3.9. ZWISCHENFAZIT 38

4. MITARBEITEREVENTS 41

4.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG UND ABGRENZUNG 41
4.2. INTEGRATION VON EVENTMARKETING 44
4.3. DEFINITIONEN „MITARBEITEREVENTS“ 47
4.4. KOMMUNIKATIONSINSTRUMENT „MITARBEITEREVENT“ 47
4.5. ZIELGRUPPEN VON „MITARBEITEREVENTS“ 48
4.6. ANFORDERUNGEN UND ZIELE VON „MITARBEITEREVENTS“ 49
4.7. MAßNAHMEN UND PROBLEME VON „MITARBEITEREVENTS“ 52
4.8. ZWISCHENFAZIT 53

5. „WERTSCHÖPFUNG“ DURCH INTERNE KOMMUNIKATION 55

5.1. MESSBARKEIT VON IK DURCH DIE BALANCED SCORECARD 60
5.2. WIRKUNGSMESSUNG VON „MITARBEITEREVENTS“ 67
5.3. ZWISCHENFAZIT 69

6. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG VON MITARBEITEREVENTS IN GROßEN UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH 71

6.1. ERKENNTNISINTERESSE UND FORSCHUNGSFRAGEN 71
6.2. KURZDARSTELLUNG DER METHODEN UND UNTERSUCHUNGSDESIGN 72
6.2.1. EXPERTENINTERVIEWS 72
6.2.2. QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH MAYRING 74
6.2.3. INTERVIEWLEITFADENERSTELLUNG 76
6.2.4. INTERVIEWSITUATION 77
6.2.5. ANALYSE 80
6.3. ERGEBNISSE 83
6.3.1. FORSCHUNGSFRAGE 1 86
6.3.2. FORSCHUNGSFRAGE 2 95
6.3.3. FORSCHUNGSFRAGE 3 100
6.4. INTERPRETATION DER ERGEBNISSE 103
6.5. RESÜMEE 112

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS **116**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS **120**

CURRICULUM VITAE **204**

ANHANG

Anhang 1 Interviewleitfaden
Anhang 2 Transkript (Siemens Austria)
Anhang 3 Kodierschema
Anhang 4 Transformation der Kategorien

1. EINLEITUNG

Nicht in der Erkenntnis liegt das Glück,
sondern im Erwerben der Erkenntnis.
(*Edgar Allan Poe*)

Eine Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Unternehmen, unabhängig von Größe oder Branche, sind qualifizierte Mitarbeiter. Die beruflichen Anforderungen und Belastungen der Menschen haben sich in den vergangenen Jahren, aufgrund unterschiedlichster Veränderungen, stark erhöht. (vgl. Herbst. In: Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 478)

In einer Studie aus 2004 vom führenden Markt- und Meinungsforschungsinstitut „Gallup“ geht hervor, dass nur 13 Prozent der Mitarbeiter eine starke emotionale Bindung, 69 Prozent eine geringe und 18 Prozent keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben. (vgl. ebd.) *„Die stärkere Ansprache der Gefühlswelt der Mitarbeiter kann beitragen, die Zufriedenheit mit der Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern. Die stärkere emotionale Ansprache setzt Energie frei, die den Mitarbeiter zufrieden stellen und die das Unternehmen nutzen kann, um seine Leistung zu steigern.“* (ebd.)

Vernünftiges Handeln wird durch Emotionen unterstützt. Botschaften werden zwar laufend kommuniziert, aber solange der emotionale Eindruck fehlt, wird der Rezipient das Kommunikationsziel der Botschaft nicht verstehen. (vgl. ebd. S. 478)

In der Kommunikationspolitik vieler Unternehmen hat sich der Einsatz von Events zu einem fixen Bestandteil der internen und externen Kommunikation etabliert. *„Hierauf weist auch die weiter steigende Zahl von erlebnisorientierten Veranstaltungen hin, wie zum Beispiel Kundenfeste, Produktpräsentationen, Händler-Events und Unternehmenstheater.“* (Herbst. In: Piwinger, Zerfaß. 2007. S. 478) Große Events werden auf höchstem Niveau konzipiert, inszeniert und veranstaltet. Der Begriff „Event“ ist ein sehr gängiger, wenn auch die Fülle an Definitionen als abgegriffen und unklar bezeichnet werden. Unter dem Überbegriff „Events“ werden verschiedene Formen von Veranstaltungen verstanden (vgl. ebd. S. 481): „… *von der trockenen Informationsveranstaltung, nach der es einen Stehimbiss mit kleinen Häppchen gibt,*

bis hin zur Aufsehen erregenden Show mit Trockennebel und karibischen Schönheiten." (Herbst. In: Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 478)

Das Ziel von Events ist die Schaffung innerer Gedächtnisbilder bei den Eventteilnehmern. Der Erfolg stellt sich dann ein, wenn der Rezipient in Erinnerung an das Event auch an das Unternehmen denkt. Diese einzigartigen, lebendigen und sympathischen Bilder sind laut zahlreichen Forschungsergebnissen, sehr verhaltenswirksam. (vgl. ebd. S. 477)

Das Instrument Mitarbeiterevent stellt eine vielversprechende Möglichkeit dar, die inneren Gedächtnisbilder zu erschaffen und damit die interne Kommunikationsarbeit zu unterstützen. Es ist anzunehmen, dass der sorgsame Umgang mit den Mitarbeitern lange Zeit unterschätzt wurde, obwohl dieser eigentlich die Basis für ein gut funktionierendes und solides Unternehmen liefert. Der Wert[1] von Mitarbeiterevents, am Beispiel von großen Unternehmen in Österreich, wird in dieser Arbeit herausgearbeitet.

1.1. Problemstellung

Die Schwierigkeit für Unternehmen mit ihren Mitarbeitern bestmöglich zu kommunizieren, sie zu informieren und zu motivieren ist ein wesentlicher Punkt, wenn es um den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens geht. Mitarbeiterevents gewinnen in diesem Zusammenhang immer mehr an Beliebtheit und sind dem Anschein nach erfolgreich. Das zeigt sich durch den verstärkten Einsatz der Events als wertvolles Instrument der internen Unternehmenskommunikation.

Mitarbeiterevents sind aber keine neue „Modeerscheinung", sondern ein altbekanntes Instrument (z.B. Weihnachtsfeiern, Informationsveranstaltungen). Viele Unternehmen sehen zwar eine Selbstverständlichkeit in der Inszenierung[2] von Mitarbeiterevents,

---

[1] ***Wert*** *meint eine „bewusste oder unbewusste Vorstellung des Gewünschten die sich als Präferenz bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen niederschlägt. Ein Wert kann auch in diesem Sinn als „Maßstab", der das Handeln lenkt und Entscheidungen ermöglicht bestimmt werden, …"* (Fuchs 1975. S. 756 zit. n. Burkart. 2002. S. 118)

[2] **Inszenierung** wird in der Magisterarbeit synonym mit den Begriffen Abwicklung, Ausführung, Durchführung, Gestaltung, Organisation, Veranstaltung , etc. verwendet

erkennen aber nicht den grundlegenden Stellenwert der sich für die Mitarbeiterkommunikation ergibt.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Werteproblematik und versucht durch eine theoretische Aufarbeitung und eine empirische Untersuchung den Wert von Mitarbeiterevents zu erfassen.

1.2. Ziel der Arbeit

Das Erkenntnisziel der Arbeit ist es, den Wert von Mitarbeiterevents für Großunternehmen herauszufinden. Im Mittelpunkt der Arbeit steht besonders die Frage, welche Bedeutung, welche Anforderungen und welchen Wertschöpfungsbeitrag Mitarbeiterevents zuzuschreiben sind, wodurch dann ein Mehrwert im Unternehmen geschaffen werden kann.

Es gilt daher zu erforschen, ob und wie ein Unternehmen von der Umsetzung eines Mitarbeiterevents profitieren kann, welche Hintergründe dahinter stecken und welche Auswirkungen der Einsatz auf die Mitarbeiterkommunikation haben kann.

Der theoretische Teil der Arbeit (Kapitel 2-5) liefert eine Aufarbeitung zu den Themen Unternehmenskommunikation, interne Kommunikation, Mitarbeiterevents sowie Wertschöpfung. Die gewonnen Erkenntnisse bilden das Grundgerüst für den nachfolgenden empirischen Teil.

Durch eine qualitative Untersuchung in Großunternehmen in Österreich, soll geklärt werden, inwieweit Mitarbeiterevents geeignet sind, die interne Unternehmenskommunikation in ihren Aufgaben zu unterstützen. Darüber hinaus wird versucht aufzuzeigen, ob durch den Einsatz ein Einfluss auf die Steigerung der Arbeitsleistung möglich ist, der zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

Bei dem Begriff „Wert“ handelt es sich im Zusammenhang mit dem vorliegenden Thema um einen subjektiv bestimmten Wert. Die qualitative Analyse versucht aus dem gewonnenen Material interpretativ Erkenntnisse zu erlangen. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass es sich bei diesem Wert nicht um einen ökonomisch messbaren Wert handelt.

1.3. Struktur der Arbeit

Die Struktur der Arbeit gliedert sich, wie folgt, in sechs zentrale Kapitel:

Kapitel 1 soll eine allgemeine Annäherung an das Thema ermöglichen, um anschließend den Problembezug und die Zielstellung untersuchen zu können.

Kapitel 2 setzt sich mit der Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen auseinander und konzentriert sich auf das Herausarbeiten von Begriffs-bestimmungen, die die nötige Grundlage der kommunikations-wissenschaftlichen Auseinandersetzung, speziell zum Thema der Kommunikations-politik schaffen.

Kapitel 3 widmet sich im speziellen der Mitarbeiterkommunikation, die mit dem Basisverständnis der Kommunikationstheorien von Watzlawick, Habermas, Herzberg und Maslow beginnt. Darüber hinaus werden alle wichtigen Aspekte, beginnend mit der Zielgruppe bzw. Dialoggruppe bis hin zu den Funktionen, von interner Kommunikation ausgearbeitet. Für die vorliegende Arbeit gilt die synonyme Verwendung von den Begriffen „interne Kommunikation“ und „Mitarbeiterkommunikation“.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit der zentralen Thematik „Mitarbeiterevents“. Ausgehend vom Eventmarketing wird das Kommunikationsinstrument „Event“ vorgestellt. Dieses Kapitel liefert Informationen zu den vorliegenden Definitionen, Zielgruppen, Anforderungen und Zielen sowie Maßnahmen und Problemen, die für die Inszenierung von Mitarbeiterevents entscheidend sind.

Kapitel 5 konzentriert sich ausschließlich mit der Wertschöpfung von interner Unternehmenskommunikation und widmet sich der Frage, welchen Wert Events in der Wertschöpfungssteigerung haben.

Kapitel 6 beinhaltet die empirische Untersuchung, die einen Einblick in die Wahrnehmung von Experten der internen Kommunikation über den Wert von Mitarbeiterevents, ermöglicht. Die qualitative Studie besteht aus den Ergebnissen von fünf Interviews mit Führungskräften der IK in Großunternehmen in Österreich. Nach der Analyse und der Interpretation der Ergebnisse folgen das Résumé und der Ausblick zum Thema Mitarbeiterevents.

2. UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Wenn es nur eine einzige Wahrheit gäbe,
könnte man nicht hundert Bilder über dasselbe Thema malen.
(Pablo Picasso)

Um auf die Bedeutung von Kommunikation in Unternehmen näher eingehen zu können, muss der grundlegende Begriff der Unternehmenskommunikation und speziell in der vorliegenden Arbeit die interne Unternehmenskommunikation bzw. Mitarbeiterkommunikation geklärt werden. Um einen direkten Vergleich zu ermöglichen, wird der Richtigkeit halber auch die externe Kommunikation angeschnitten.

2.1. Begriffsbestimmung Unternehmenskommunikation

Die Bestimmung von Begriffen, die zum Thema Kommunikation in Unternehmen verwendet wird, dient als Stütze um sich mit dem Gegenstand auseinandersetzen zu können. Die Definitionen sind endlos und bieten nicht immer die eine befriedigende Erklärung, sollen aber eine Grundlegende Orientierung ermöglichen. Die folgenden Kommunikationswissenschaftler haben den Begriff der Unternehmenskommunikation wie nachstehend definiert.

Piwinger/Zerfaß (vgl. 2007. S. 23) definieren Unternehmenskommunikation als all jene Kommunikationsprozesse in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten, die für die Definition der Aufgaben sowie deren Erfüllung verantwortlich sind. Darüber hinaus sollen die kommunikativen Prozesse im Zusammenspiel von Unternehmen und deren Bezugsgruppen eine interne und externe Handlungskoordination und eine Interessensklärung bewirken. *„Die zugrunde liegenden Kommunikationsaktivitäten sind symbolische Handlungen, die von Organisationsmitgliedern (Führungskräften, Kommunikationsverantwortlichen) oder ihren Beauftragten (Agenturen) initiiert werden“* (ebd.) mit der Absicht, sich mit der Zielgruppe zu verständigen und in weiterer Folge eine gezielte Beeinflussung zu erreichen. Ziel ist die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung und die Schaffung der immateriellen Werte. (vgl. ebd.)

Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist die Voraussetzung von Vertrauen und stabilen Kommunikationsbeziehungen. Breyer-Mayländer (2009. S. 3) zählt vor allem die aktive Kommunikationsarbeit zu der zentralen Aufgabenstellung eines Unternehmens.

Das öffentliche Ansehen oder das Vertrauen der Endverbraucher steht bei der internen Unternehmenskommunikation nicht im Vordergrund. Sondern es dreht sich um die Frage, *„wie Mitarbeiter, Lieferanten, Großkunden und andere Partner die Leistungen und den Stellenwert einer Firma sehen." (Breyer-Mayländer. 2009. S. 3)*

Auch wenn sich die vorliegende Arbeit nicht speziell mit dem Begriff „Vertrauen" auseinander setzt, spielt Vertrauen eine bedeutsame Rolle in der Unternehmenskommunikation. Damit ein Unternehmen erfolgreich sein kann, sind das Vertrauen sowie stabile Kommunikationsbeziehungen eine Voraussetzung.

Unternehmenskommunikation wird in interne und externe Kommunikation unterteilt. Die integrierte Unternehmenskommunikation steht übergeordnet für beide Bereiche und ist der *„Prozess des koordinierten Managements aller Kommunikationsquellen über ein Produkt, ein Service oder ein Unternehmen, um gegenseitig vorteilhafte Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen und zu pflegen."* (Kirchner. 2001. S. 36) Im Bereich der Kommunikationspolitik ist die integrierte Kommunikation verantwortlich für die aufeinander abgestimmte Kommunikation in einem Unternehmen. Das beinhaltet die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung sowie die Kontrolle von externer und interner Unternehmenskommunikation.

2.2. Externe Unternehmenskommunikation

Neben der Mitarbeiterkommunikation gibt es die Kundenkommunikation. Die externe Unternehmenskommunikation, also de facto Kundenkommunikation, spielt in der vorliegenden Arbeit keine entscheidende Rolle. Dennoch erscheint es notwendig, sie wenigstens anzuschneiden, um sie im Rahmen dieser Arbeit als Gegensatz zur Mitarbeiterkommunikation vorstellen zu können.

Mast (2006) schreibt, dass sich die Kundenkommunikation zur Managementaufgabe etabliert hat. Sie muss als eigenständiges Feld einer integrativen Kundenkommunikation verstanden werden. Die glaubwürdige Vermittlung der Themen- und Tätigkeitsfelder eines Unternehmens steht im Vordergrund und das Ziel ist der Aufbau einer langfristigen Beziehung mit dem Kunden. Der Kunde soll durch die Kundenkommunikation bzw. PR ein dauerhaftes Vertrauen zum Unternehmen erlangen. (vgl. Mast. 2006. S. 298)

Zerfaß (2005) ist der Ansicht, dass die externe Kommunikation die notwendigen Prozesse zur Interessensabstimmung und Handlungskoordination im Marktumfeld schafft. Das umfasst die wirtschaftlichen Beziehungen mit Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern und im gesellschaftspolitischen Umfeld die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen. Zerfaß versteht die Kommunikation zu den Kunden als elementaren Bestandteil der Unternehmenstätigkeit. (vgl. Zerfaß. 2005. S. 297)

Der externen Unternehmenskommunikation wird im Weiteren keine Beachtung geschenkt, da sie für das Ziel der Untersuchung nicht entscheidend ist.

2.3. Interne Unternehmenskommunikation/Mitarbeiterkommunikation

„Interne Unternehmenskommunikation“ wird hier aufgrund der theoretischen Aufarbeitung mit „Mitarbeiterkommunikation“ synonym verwendet.

Die Art und Weise wie Unternehmen sich dem Thema „unternehmensinterne Kommunikation“ widmen ist sehr unterschiedlich. Es ist jedoch ersichtlich, dass bei einem Großteil der Unternehmen noch immer eine *„mechanistische bis quasi-mechanistische“* Betrachtungsweise vorherrscht. (vgl. Bruhn. 1997. S. 896)

Kommunikation erfordert ein Basisverständnis, dass sich durch die „…*Annahme einer (Quasi-)Kausalität zwischen gesendeter Botschaft und der bei den Mitarbeitern erzielten Wirkung kennzeichnet.“ (ebd.)* Bei unternehmensexternen Kommunikationshandlungen zwischen Mitarbeitern, Kunden sowie Lieferanten dürfte dieses Kommunikationsverständnis funktionieren. Bei internen Kommunikationsvorgängen beschreibt Bruhn die Problematik, dass „… *dieselben Personen, die unternehmensextern als ausdifferenzierte Zielgruppen von*

Kommunikatoren unterschiedlichster Couleur umworben werden, gelten dem Management des Arbeitgebers vielfach als so einfach strukturiert und disponiert, daß ein „Hinwerfen von Informationsbrocken“ zur Herbeiführung einer bestimmten Reaktion als adäquate Form unternehmensinterner Kommunikation angesehen wird.“.(ebd.)

Bruhn ist der Ansicht, dass die Unternehmensführung in vielen Unternehmen intern noch immer von „primitiven“ Kommunikationsstrukturen ausgeht, obgleich es bei der externen Unternehmenskommunikation offenbar vorbildlich funktioniert. (vgl. ebd)

Im Unternehmensalltag gibt es eine Reihe von Faktoren, die eine Akzeptanz durch Kommunikation erfordern. Dazu zählen beispielsweise Umstrukturierungs-maßnahmen, Betriebsstilllegungen, Mergers & Acquisitions, Kürzungen bisher freiwilliger Sozialleistungen oder auch wirtschaftlich bedingte Entlassungen. Die angeführten Maßnahmen beziehen sich auf den internen Kommunikationsbereich und benötigen eine Mindestakzeptanz der Belegschaft, die nur durch ausgewogene Kommunikation geschaffen werden kann. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S. 83)

Interne Kommunikation umfasst laut Bruhn (1997. S. 895) alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Medien.
Über „Mitarbeiterkommunikation“ schreibt Bruhn, dass der Begriff sich auf alle primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb einer Organisation bezieht. Somit ist klar, dass der Begriff „interne Kommunikation“ die weite Auffassung und „Mitarbeiterkommunikation“ die enge Auffassung von unternehmerischer Kommunikation umfasst. (vgl. ebd.)

Schick (2010) führt an, dass die Bezeichnung und das Verständnis der Mitarbeiterkommunikation in den letzten 15 Jahren eine enorme Veränderung durchlaufen hat „dürfen“. (vgl. Schick. 2010. S.1 ff)
Die Kommunikation zu den Mitarbeitern entweder als ein Tätigkeitsbereich der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder der Abteilung Personalwesen zugeteilt. Die Mitarbeiterzeitung, die in den 90er Jahren zu den Hauptaufgaben der internen Kommunikation zählte, ist heute ein kleiner, wenn auch wichtiger Teilbereich der Mitarbeiterinformation. Die damalige „Mitarbeiterinformation“ konnte sich aufgrund der laufenden Veränderungen zu einer eigenen Abteilung mit der Bezeichnung

„interne Kommunikation“ etablieren. Die in den 90er Jahren von der Geschäftsleitung als Sozialleistung geduldete Disziplin konnte sich zum strategischen Führungsinstrument entwickeln. Die Grundaufgabe der internen Kommunikation besteht in der Mitarbeiterführung, -motivation und -integration. Der oftmals bezeichnete „Betriebsjournalist“ von damals ist heute der moderne Kommunikationsmanager und -berater. Das liegt bestimmt auch an den neuen Chancen und Aufgaben, die aufgrund der Vielfalt an modernen Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen wurde. Die interne Kommunikation ist an der strategischen Schaffung von Zielen und Themen interessiert, mit Einbindung der passenden Kommunikationsmittel. (vgl. Schick. 2010. S.1 ff)

Klöfer/Nies (2001) gehen in ihrem Buch „Erfolgreich durch interne Kommunikation“ davon aus, dass die Mitarbeiterkommunikation in erster Linie auf dem Vorgang der Führungsebene basiert. Als Hilfestellung gibt es in größeren Organisationen die Unterstützung durch einen Kommunikationsexperten, der meist auch in Verbindung mit der Mitarbeiterzeitschrift steht. Führung wird in diesem Kontext als ein Prozess gegenseitiger Beeinflussung betrachtet. Kommunikation verläuft nicht nur einseitig sondern auch umgekehrt, das heißt auch vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Kommunikation findet natürlich auch zwischen den Mitarbeitern und ohne Beteiligung der Führungsebene statt. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S. 21 f)

Sie kommen zu dem Schluss, dass Mitarbeiter, die sich selbst als Teilnehmer in einem Kommunikationsprozess erkennen, sich und ihre Ideen in die Entscheidungsfindung einer Organisation einbringen und somit auch in letzter Konsequenz eine Mitverantwortung für ihr Unternehmen übernehmen. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S.21)

Der Mitarbeiter braucht kommunikative Unterstützung. Er braucht die Bereitstellung von Informationen, Hilfestellungen bei Verständnisfragen sowie eine Absicherung seiner Arbeitsleistung. Nur die überzeugten Mitarbeiter können sich am wirtschaftlichen Wandel beteiligen und ihn darüber hinaus sogar durch ihre eigenen Impulse fördern. Wirtschaftliche Ziele lassen sich nur erreichen, wenn die Führungsebene erfolgreich kommuniziert. In diesem Zusammenhang hat die beteiligende Informations- und Kommunikationspolitik einen emanzipatorischen Effekt auf die Mitarbeiter. Sie entwickeln sich weiter, werden in der Urteilsfindung und der

allgemeinen Qualifikation besser und haben somit die Möglichkeit, anspruchsvollere betriebliche Aufgaben anzutreten. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S.23 ff)

Szyszka (2007) versteht die interne Kommunikation nicht nur als Vorgang der Unterhaltung in einer Unternehmensorganisation, sondern schreibt ihr auch eine Einflussnahme auf bestimmte Prozesse zu. Durch die Summe der formellen, informellen und instrumentellen Kommunikationsprozesse, die der Unterhaltung eines Unternehmens dienen, kann durch besondere kommunikative Maßnahmen ein als notwendig erachteter intervenierender Einfluss auf bestimmte Prozesse genommen werden. (vgl. Szyszka (2007): Interne PR-Arbeit als Instrument der internen Kommunikation. In: prmagazin, 38. Jg. Nr. 7, S. 57. zit. n: Buchholz. 2010. S.31)

Die Hauptaufgabe der internen Kommunikation besteht in der Schaffung einer Kommunikationsbeziehung zu den Mitarbeitern. Diese umfasst neben den aktuellen Mitarbeitern auch die ehemaligen Kollegen sowie deren Angehörige. Die Gestaltung der Kommunikationsvorgänge fällt somit in den Aufgabenbereich der internen Kommunikation. Entscheidend sind in diesem Zusammenhang die vorhandenen Definitionen und Beschreibungen von interner Kommunikation.
Die interne Kommunikation ist also verantwortlich für die Schaffung eines Dialogs zwischen Führungsebene und Mitarbeitern, um Integration und Identifikation zu fördern und letztendlich die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu gewährleisten. (vgl. Bentele et al. 2008. S. 506)

Auch wenn die Darstellung der internen Kommunikationsarbeit oftmals als einfach wahrgenommen wird, bedarf es in der Umsetzung der internen Kommunikation einer großen Verantwortung. Ihr sind eine bedeutende Koordinations- und Steuerungsfunktion zuzuschreiben und eine entscheidende Unterstützung in der Ausrichtung der unternehmensinternen Handlungen und Interaktionen in Bezug auf den Unternehmenszweck und die Unternehmensziele. (vgl. ebd.)

Schick (2010) geht sogar so weit, dass er die interne Kommunikation als Rückgrat der Unternehmenskommunikation bezeichnet, indem er schreibt: *„Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen.“* (Schick. 2010. S.2)

2.4. Interne PR

Der Begriff „interne Kommunikation“ wird fälschlicherweise oftmals mit interner PR-Arbeit gleichgesetzt. Szyszka (2008) beschreibt im Handbuch der „Public Relations“, dass die interne PR-Arbeit vor allem als eine operative Tätigkeit der internen Kommunikationsarbeit zu sehen ist. Die Führungsebene verfügt über Entscheidungsprozesse, die den restlichen Organisationsmitgliedern verwehrt bleibt. Es entsteht ein sozio-emotionales Bedürfnis an Information. Ziel der PR-Arbeit ist die Befriedigung der Informationsbedürfnisse. Der Begriff „Mitarbeiterkommunikation“ ist passend in diesem Kontext einzuordnen. (vgl. Bentele et al. 2008. S. 596)

Der Begriff „PR“ bedarf im nächsten Schritt einer Erklärung und Bedeutungszuschreibung für die interne Kommunikation. Zuvor wird von einer allgemeinen Definition von Public Relations, zu Deutsch „Öffentlichkeitsarbeit“ ausgegangen.

Der Begriffserklärung von Public Relations ist Mast (2006) nachgegangen. In Anlehnung an Bentele (1997) beschreibt Mast die PR als Managementprozesse der Information und Kommunikation zwischen Organisationen in Bezug auf ihre interne und externe Öffentlichkeit. Zu den Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit gehören Kommunikation, Information, Imagegestaltung, Persuasion, Vertrauenserwerb, Konfliktmanagement sowie das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens. (vgl. Mast. 2005. S. 18)

Ein weiteres Verständnis von PR liefert die deutsche Public Relations Gesellschaft, die das Berufsbild der PR als Auftragskommunikation definiert. Sie ist als Interessensvertretung zu sehen, die für ihre Auftraggeber einen informativen, wahrheitsgemäßen, offenen und kompetenten Dialog in der pluralistischen Gesellschaft herstellt. (vgl. DPRG 2002. zit. n. Röttger In: Bentele et al. 2008. S. 502) *„Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen, Vertrauen aufbauen und stärken und faire Konfliktkommunikation sichern.“* (ebd.) PR schafft eine demokratische Basis, indem auf beiden Seiten Einsicht vermittelt wird und Verhaltensänderungen bewirkt werden. (vgl. ebd.)

Die Bedeutung der Public Relations in Unternehmen nimmt stetig zu. Die interne PR kennt die *„Erwartungen und Problemdefinitionen von Bezugsgruppen“* und sie integriert dieses Wissen in die Systemproduktion des Unternehmens. Entscheidend ist die Überlegung, dass die internen und externen Funktionen der PR *„Hand in Hand“* gehen. PR erfüllt neben einer bedeutsamen Übersetzungsleistung, wichtige Kommunikationsfunktionen, da die interne PR organisationsintern Kommunikationsprozesse organisiert und gestaltet. (vgl. Röttger. In: Bentele et al. 2008. S. 503)

Der interne Kommunikationsbegriff bezieht sich auf Kommunikationsprozesse, die unabwendbar auftreten. Überall wo Motivation und Integration der Unternehmensmitglieder gefördert und auch die Rolle der informellen Unternehmenskommunikatoren ausgeschöpft werden kann, wird mit Hilfe von interner PR versucht, unternehmenspolitische Optimierungspotentiale auszunutzen. Das bedeutet, dass versucht wird, die organisationale und kommunikative Effizienz bestmöglich herauszuholen. (vgl. Bentele et al. 2008. S. 596)

2.5. Zwischenfazit

Wie schon eingangs erwähnt, sind die Definitionen von Unternehmenskommunikation sehr großzügig publiziert. Dennoch bietet die eine oder andere Begriffserklärung eine Orientierung, die für das allgemeine Verständnis nötig ist und eine Auseinandersetzung mit der Thematik vereinfacht.

Unternehmenskommunikation als Überbegriff der internen und externen Kommunikation beschreibt vor allem all jene angewandten Kommunikationsprozesse, die für die Definition der Ziele sowie deren Aufgabenerfüllung verantwortlich sind. Es steht die Absicht im Mittelpunkt, sich mit der gewählten Zielgruppe, seien es Kunden oder Mitarbeiter zu verständigen und eine bestimmte Beeinflussung zu erreichen. Insofern bedarf es der Notwendigkeit, sich mit dem Basisverständnis von Kommunikation auseinanderzusetzen.

Speziell auf die interne Kommunikation bezogen, geht es um die Mitarbeiter in Bezug auf die Leistungen und den Stellenwert des Unternehmens in dem sie tätig sind. Veränderungen wie Umstrukturierungsmaßnahmen oder Kürzungen können zu einer Verunsicherung der Mitarbeiter führen. Die einzige Möglichkeit wie das verhindert

werden kann, liegt in der Information, die letztlich Aufgabe der Führungsebene ist. Mitarbeiter wollen informiert werden und sie brauchen die Möglichkeit zum Dialog mit der Führungsebene. Dadurch kann die Integration und die Identifikation der Mitarbeiter im Unternehmen gewährleistet werden. Das führt in weiterer Folge zur Motivation und auch zur Leistungsbereitschaft der Angestellten.

Mitarbeiterkommunikation betrifft alle in einem Unternehmen tätigen Personen. Darüber hinaus ist auch die Botschaftsübermittlung zu ehemaligen Mitarbeitern wichtig und darf demnach nicht unterschätzt werden.
Auch wenn sich in der Qualität der Mitarbeiterkommunikation, im Gegensatz zur Qualität der Kundenkommunikation, ein Aufholbedarf erkennen lässt, hat sich der Stellenwert von interner Kommunikation definitiv verbessert.

Zusammengefasst zählt zu den Hauptaufgaben der internen Kommunikation die Mitarbeiterführung, -motivation und -integration sowie die Schaffung von Zielen und Themen, die mit der Einbindung von passenden Kommunikationsmitteln erreicht werden kann.

Durch eine beteiligende Informations- und Kommunikationspolitik übernehmen die Mitarbeiter auch eine gewisse Mitverantwortung für ihr Unternehmen, was seitens des Unternehmens nach kommunikativer Unterstützung verlangt. Die interne wie aber auch die externe Unternehmenskommunikation beschäftigen sich intensiv mit dem Aufbau und der Pflege der jeweiligen Zielgruppe.

Externe und interne Kommunikation sind sich von den Zielen und der Umsetzung oftmals sehr ähnlich. Der Unterschied liegt aber offensichtlich in der Zielgruppe, d.h. das sich externe Kommunikation an den Kunden richtet und sich interne Kommunikation an den Mitarbeiter.

3. MITARBEITERKOMMUNIKATION

Das Entscheidende am Wissen ist,
daß man es beherzigt und anwendet.
(Konfuzius)

Als die Basis für Kommunikation in einem Unternehmen wird grundlegend die Unternehmensethik gesehen. Sie ist im Unterschied zur Unternehmenskultur interessiert an der Begründung der Zustände. Die Frage nach den Normen und Wertvorstellungen der Führungsebene ist die Voraussetzung für das unternehmerische Handeln, das im weiteren Schritt zur Unternehmenskultur führt. Die Stellung der Mitarbeiter ist stark von der Wertevorstellung des Unternehmens geprägt und bildet auch die Grundlage ob und in welcher Form die interne Kommunikation stattfinden soll. Eine beispielsweise aufwendig gestaltete Mitarbeiterzeitschrift ist nur dann zielführend, wenn sie mit dem Mitarbeiterleitbild im Unternehmen verknüpft ist. Nur wenn in der Zeitschrift die Wertebasis gezeigt wird, die auch in der Wirklichkeit den Umgang mit den Mitarbeitern darstellt, kann Mitarbeiterkommunikation funktionieren. (vgl. Breyer-Mayländer. S. 75)

Dass die Mitarbeiterkommunikation an Bedeutung gewonnen hat, muss an dieser Stelle nicht mehr explizit hervorgehoben werden. Mit den vielen Restrukturierungen großer Unternehmen und den unzähligen Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen) ist neben dem schon lange verbreiteten Leitspruch „PR begins at home“ der Durchbruch der Relevanz von Mitarbeiterkommunikation gelungen. Die zentrale Aufgabe lautet, die internen Kommunikationsbeziehungen wertschöpfungssteigernd zu organisieren, die eben auch zu einer deutlichen Veränderung der Kommunikationsstrukturen der Unternehmen führen. (vgl. Szyszka. In: Bentele et al. 2008. S. 596)

Die interne Kommunikation, die auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen ein wichtiges Thema sein sollte, trägt in großen Unternehmen oft die englische Bezeichnung „internal communications“. Die Aufgaben, die die Kommunikation betreffen, sind durch bestimmte interne Kommunikationsprozesse bestimmt.

Die Prozesse der internen Kommunikation lassen sich unterteilen in relativ ungesteuerte Abläufe und in bewusst gesteuerte Abläufe. Formlose Gespräche unter Mitarbeitern beim Kaffeeautomaten sind beispielsweise relativ ungesteuert hingegen das Kommunikationsinstrument der Mitarbeiterzeitung ein bewusst gesteuerter Kommunikationsprozess ist. Damit ist die Arbeit der Kommunikationsabteilungen gemeint, die mit der Planung, Umsetzung und Produktion von Kommunikation konkret beschäftigt sind. Die Ergebnisse der internen Kommunikationsprozesse sind schließlich kommunikative Produkte wie Texte, Bilder, Themen, Events, etc. (vgl. Bentele. In: Bentele et al. 2008. S. 149 f)

3.1. Kommunikationstheorien als Grundlage

Es gibt eine Vielzahl an Kommunikationstheorien und kommunikationstheoretischen Ansätzen sowie Überlegungen, die sich auf das Thema „interne Kommunikation“ beziehen lassen. Im Folgenden liegt der Schwerpunkt auf den Grundüberlegungen von Watzlawick, Habermas, Herzberg und Maslow, die in Verbindung mit der Mitarbeiterkommunikation aufgegriffen werden können.

3.1.1. Watzlawick, Habermas, Herzberg und Maslow

Die vorliegenden Kommunikationstheorien sollen in Bezug auf ihre Anwendung als Basis zum besseren Verständnis dienen.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ nach Watzlawick

Beginnend mit der menschlichen Kommunikation wird vorweg betont, dass es sich hierbei um ausgewählte Formulierungen handelt, die weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Endgültigkeit haben.

Das vielzitierte Axiom von Watzlawick besagt, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Als Grundlage des thematischen Rahmens der internen Kommunikation sollte diese theoretische Überlegung von Interesse sein. Aufgrund der Tatsache, dass es nach Watzlawick unmöglich ist nicht zu kommunizieren, zeigt sich der Stellenwert der Kommunikation in Unternehmen. Für die Kommunikation ist das Material das Verhalten jeder Art und man kann sich auch nicht nicht verhalten. (vgl. Watzlawick. 2007. S. 50 ff)

Demnach hat Kommunikation in Gegenwart von mindestens einer zweiten Person kein Gegenteil. Selbst wenn nicht gesprochen wird und auch kein Blickkontakt besteht, handelt es sich um Kommunikation. Das bekannte Axiom beschäftigt sich mit der Bedeutung sozialer Beziehungen in der Kommunikation. Der Grundsatz, dass man nicht nicht kommunizieren kann, gehört zum Standardwissen über zwischenmenschliche Kommunikation. Diese theoretische Annahme konzentriert sich auf den Verhaltensaspekt und ist an der verhaltensmäßigen Wirkung der Kommunikation interessiert. (vgl. Kasper/Mayrhofer. 2002. S. 229)

Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas

Ein zentraler Teil der Gesellschaftstheorie ist die Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas. *„Im Mittelpunkt seiner Kommunikationstheorie steht das Bemühen, den Prozeß der Verständigung von seinen humanspezifischen Grundbedingungen her zu durchleuchten.“* (Habermas 1976b, S 174. zit. n. Burkart. 2002. S. 436) Interessiert an der Identifikation und der Nachkonstruktion der Bedingungen möglicher Verständigung, kann sie auch als die Theorie der kommunikativen Kompetenz verstanden werden. (vgl. Burkart. 2002. S. 436)

Die These von Habermas besagt, dass *„…jeder kommunikativ Handelnde, der mit seiner Sprechhandlung an einem Verständigungsprozeß teilnehmen will, implizit weiß, daß folgende universale Ansprüche Gültigkeit besitzen, die nicht nur von ihm, sondern auch von seinem(-en) Kommunikationspartner(n) anerkannt werden müssen…“* (ebd. S. 437) und denen auch zu entsprechen hat.

Diese Ansprüche unterscheiden sich der Verständlichkeit, der Wahrheit, der Wahrhaftigkeit und der Richtigkeit. Diese vier Geltungsansprüche nach Habermas sind nicht nur grundlegende Voraussetzungen für funktionierende Kommunikation, sondern bilden auch den Ansatzpunkt für die Analyse von Verständigungsproblemen. Die Theorie kann dem gemäß auch zur Lösungsfindung beitragen. (vgl. ebd. S. 442 f)

Zweifaktentheorie nach Herzberg

Die Zweifaktentheorie von Herzberg ist eine der meist beachteten Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Die Theorie gilt als sehr leicht verständlich sowie plausibel und sie geht von ganz gezielter empirischer Datengewinnung aus. (vgl. Rosenstiel. 2007. S. 88)

Es wird von Hygienefaktoren ausgegangen, die nicht mit der medizinischen Bezeichnung verwandt sind, sondern das Entstehen negativer Zustände wie z.B. Unzufriedenheit verhindern sollen. Sie können aber nicht gleichzeitig zu positiver Zufriedenheit führen. Herzberg bezeichnet Führungsstil, Unternehmenspolitik und -verwaltung, Arbeitsbedingungen, Beziehungen zu Gleichgestellten, Unterstellten und Vorgesetzten, Stil, Arbeitssicherheit, Gehalt und persönliche berufsbezogene Lebensbindungen als Hygiene-Faktoren. (vgl. Rosenstiel. 2007. S. 89)

Die genannten Punkte liefern Rand- und Folgebedingungen betreffend der Unternehmensarbeit und sind damit nicht zentral im Arbeitsinhalt angesiedelt. Sie sind extrinsische Arbeitsmotivatoren, bei denen eine Unzufriedenheit gesenkt, aber keine Zufriedenheit erreicht werden kann. Die Motivatoren, die durch den Arbeitsinhalt selbst erfolgen, sind die Leistung, die Anerkennung der eigenen Leistung, die Arbeit selbst sowie die Verantwortung, die Aufstiegsperspektive und Möglichkeit zum Wachstum. (vgl. ebd.)

Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Theorie von der Bedürfnispyramide nach Maslow beginnt mit den menschlichen Basisbedürfnissen. Ganz unten in der Hierarchie stehen die physiologischen Bedürfnisse, gefolgt von den Sicherheitsbedürfnissen und den sozialen Bedürfnissen. Dann kommen die ICH-Bedürfnisse und die Selbstverwirklichung. Das Konzept geht davon aus, dass die Menschen diese stufenartige Bedürfnispyramide Schritt für Schritt hinaufsteigen. Das bedeutet, dass erst nach der Befriedigung von einem Bedürfnis, die Bedürfnisse der nächststehenden Hierarchiestufe für den Menschen relevant werden. (vgl. Kasper/ Mayrhofer. 2009. S. 107)

Die Bedeutung der Bedürfnispyramide für die Arbeitswelt sieht Maslow selbst in der stetig wachsenden Aktivierung immer höherer Bedürfnisse von Unternehmen und deren Möglichkeit die Mitarbeiter an sich zu binden und zu motivieren. (vgl. ebd.) *„Das sich selbst verwirklichende Organisationsmitglied ist in stärkerem Maß fähig und bereit, seine Talente und Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einzubringen und damit zu Effizienz und Überleben der Organisation beizutragen.“* (ebd.)

Mit dieser Theorie ist auch die Ansicht verbunden, dass durch den Aufstieg der nächsthöheren Stufe auch die hierarchisch höher stehenden Bedürfnisse angestrebt

werden. Diesbezüglich ist auch die Anreizgestaltung zu beachten, da beispielsweise vermutet wird, dass höhere Bezahlung auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen auch unterschiedlich wirkt. (vgl. Kasper/ Mayrhofer. 2009. S. 109)

Die vorgestellten Theorien geben einen ersten kommunikationswissenschaftlichen Bezugspunkt. Die Kommunikationswissenschaft und ihre theoretische Auseinandersetzung sollen eine Orientierung für den Praxisvergleich ermöglichen, die in Kapitel 7. in der empirischen Untersuchung ihre Weiterführung findet.

3.2. Die Mitarbeiter als Zielgruppe/Dialoggruppe

Es ist ohne Zweifel davon auszugehen, dass die Zielgruppe bzw. die Dialoggruppe der internen Kommunikation die Mitarbeiter sind. Bruhn schreibt 1997, dass der kommunikative Alltag und der Einsatz von Kommunikationsinstrumenten zur Förderung der internen Kommunikation nur selten Anklang findet. Er spricht von Lippenbekenntnissen, wenn man sich die Integration der Mitarbeiter in den gesamten unternehmerischen Kommunikationsmix vor Augen führt. *„Zwar finden sich in Unternehmensleitbildern und Führungsgrundsätzen Wertpostulate* wie *„‘Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor‘, ‚Mitarbeiter als wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg‘ u.a.m.,…“* doch in der Praxis scheint es anders zu sein. *(*vgl. Bruhn. 1997. S. 894)

Diese Ansicht von Bruhn (1997) soll in den nachstehenden Seiten aufzeigen, dass sich bis heute im Jahr 2010 doch einiges am internen Kommunikationsverhalten verändert bzw. weiterentwickelt hat.

Kasper und Mayerhofer (2002) sind sich darüber einig, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellen. Sie halten fest, dass sich die Produkte oder Dienstleistungen sowie die Methoden und Techniken ihrer Erzeugung bzw. ihres Erbringens in vielen Branchen verstärkt angleichen. Durch die zunehmende Angleichung ähnlicher Fertigungs- bzw. Erstellungsprozesse bleibt zur Differenzierung und zur Ermöglichung des Wettbewerbs am Markt nur mehr das Personal als relevanter Faktor über. (vgl. Kasper/ Mayrhofer. 2002. S. 13.)
Als die wertvollste Ressource eines Unternehmens und als zentraler Wettbewerbsfaktor sehen Kasper und Mayerhofer vermehrt das Personal. Die

Mitarbeiter fungieren als zentrale Schnittstelle zwischen Anbieter und Nachfragern. Die Art und Weise wie beispielsweise der Verkaufsmitarbeiter oder Anbieter von Dienstleistungen agiert ist ausschlaggebend. (vgl. Kasper/ Mayrhofer. 2002. S. 13.)

> *„Wie sie das tun, macht einen Unterschied – vielleicht den entscheidenden Unterschied."* (ebd.)

Die Außenwahrnehmung der Mitarbeiter ist ein ganz entscheidendes Thema. Jeder Mitarbeiter verkörpert das Unternehmen nach innen und nach außen. Das betrifft vor allem Mitarbeiter, die intensiven Kontakt nach außen haben. Neben Außendienstmitarbeitern sind das Mitarbeiter am Empfang, in der Zentrale und die Mitarbeiter im Call-Center. (vgl. Breyer-Mayländer. 2009. S. 8)

Auch für Schick (2010) scheint die Zielgruppe der internen Kommunikation offensichtlich. Es sind die Mitarbeiter. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Zielgruppeneinteilung grundsätzlich nicht zu grob ist. In der folgenden Grafik ist eine detaillierte Aufstellung der Zielgruppe von interner Kommunikation abgebildet. Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Definition der Zielgruppe bei der jeweiligen Konzeption festgelegt werden muss, da der entscheidende Faktor das jeweilige Kommunikationsziel ist.

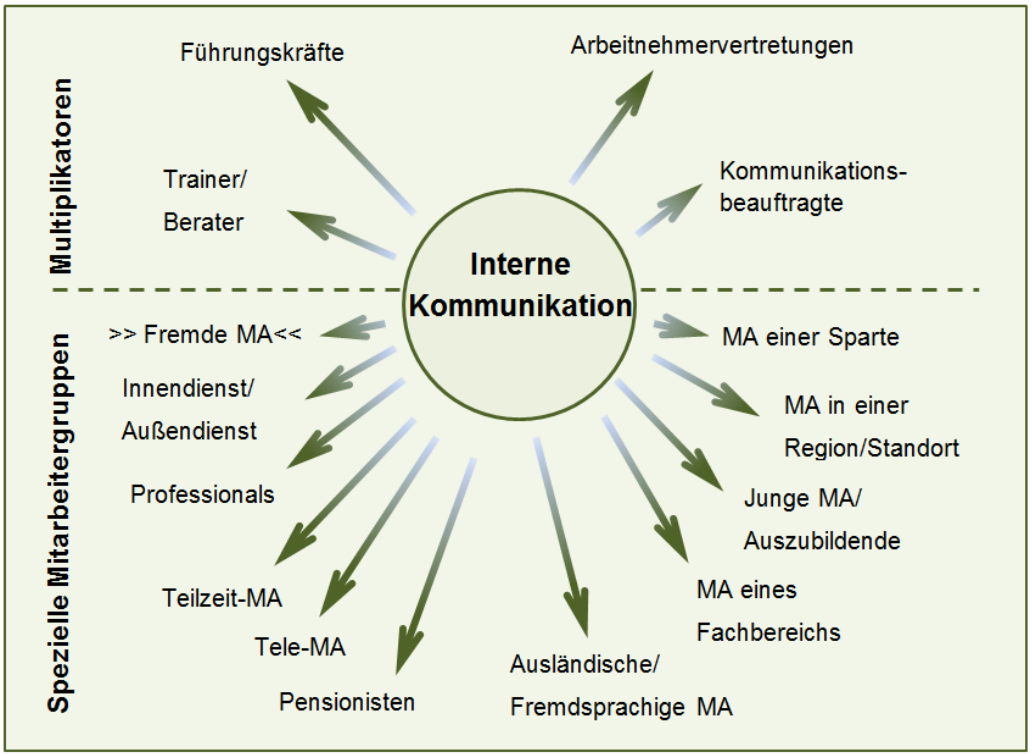

Abbildung 1: Die Zielgruppe der internen Kommunikation
(Schick. 2010. S. 55)

Darüber hinaus ist die Kommunikationsinfrastruktur zu beachten. Wenn beispielsweise eine Mitarbeitergruppe physisch, inhaltlich oder kulturell nicht erreicht wird, muss eine differenzierte Kommunikation stattfinden. (vgl. Schick. 2010. S. 55f)

Schick unterscheidet zudem eine „**Drei-Klassen-Gesellschaft**“ in Unternehmen. Zum einen gibt es die Mitarbeiter, die zur Stammbelegschaft gehören und zum anderen gibt es die Mitarbeiter, die über die Kernkompetenzen hinaus das Unternehmen in seiner Wettbewerbsfähigkeit durch ihre Professionalität stärken. Weiters gibt es als dritte Unterscheidung diejenigen Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze latent zur Disposition stehen und dazu dienen, die Arbeitsplätze der Stammbelegschaft zu sichern. (vgl. ebd. S 57)

Die Unternehmenskommunikation sollte sich der **„Cross Communications“** bewusst sein und das auch in der Entwicklung und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen berücksichtigen. Schick geht auf zwei Konsequenzen näher ein, die von der internen Kommunikation unbedingt beachtet werden sollen. (vgl. ebd. S. 60)

Auf der einen Seite empfiehlt es sich **aktives „Cross Selling“** zu betreiben, d.h. die wichtigen Informationen der internen Kommunikation in der Mitarbeiterzeitschrift und Kundenzeitschrift zu publizieren und allen Mitarbeitern den Zugang zum Intranet zu ermöglichen. Jeder Mitarbeiter sollte die Gelegenheit haben den Internetauftritt seines Unternehmens einsehen zu können und vorab Informationen zu erhalten, wie zum Beispiel über neue Werbekampagnen oder Produkte. (vgl. ebd)

Auf der anderen Seite sollte alles **„aus einem Guss“ kommuniziert** werden. Mitarbeiter wollen „auf dem Laufenden“ gehalten werden, auch wenn es um unangenehme Themen wie beispielsweise Personalabbau geht. Das Unternehmen darf sich gegenüber den Mitarbeitern darüber nicht ausschweigen. (vgl. ebd.) „*Der Versuch, eine Zielgruppe >>auszutricksen<<, weil das Thema unangenehm oder heikel ist, wird scheitern: Irgendwann kommt die Wahrheit fast immer heraus, und dann sind Vertrauen und Glaubwürdigkeit für lange Zeit dahin.“ (ebd.) Das gilt auch für die externe Kommunikation*. Wenn der Mitarbeiter über ein neues Produkt schwärmt, obwohl zu dem Zeitpunkt eine interne Krisensitzung abgehalten wird, dann kann das schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben. (vgl. ebd.)

Die zielgruppenspezifische Kommunikation ist nach Schick richtig und wichtig. Jede Zielgruppe verfolgt spezifische Kommunikationsziele. Jedoch ist eine einheitliche Kommunikation mit gleichen Kernaussagen, über alle internen und externen Zielgruppen hinweg, für das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens absolut erforderlich. (vgl. Schick. 2010. S. 60)

3.3. Unternehmensgrößen

Die Unternehmensgrößen spielen in der Art und Weise, in Bezug auf die Durchführung von interner Kommunikation bzw. Mitarbeiterkommunikation, eine entscheidende Rolle. Auch wenn sich die empirische Untersuchung ausschließlich mit der Kommunikation in großen Unternehmen beschäftigt, werden im Folgenden die drei Unternehmenstypen bzw. -größen vorgestellt. Breyer-Mayländer beschreibt die Unternehmensgrößen in Verbindung mit der vorliegenden Thematik. (vgl. Breyer-Mayländer. 2009. S.19)

Kleinunternehmen

In kleinen Unternehmen dominieren meist die Wertehaltung und Organisation der tätigen Gesellschafter sowie die Durchführung des operativen Geschehens. Die interne Kommunikation scheint keinen außergewöhnlichen Stellenwert zu haben, da der tägliche Umgang miteinander augenscheinlich funktioniert. Die Werte des Kleinunternehmens werden generell nicht in Frage gestellt oder diskutiert, *„…da der Chef doch ganz sicher weiß, was er will. Die Beratungspraxis zeigt jedoch, dass gerade in Kleinunternehmen erhebliche Defizite bei der Mitarbeiterkommunikation und im Informationstausch bestehen. (…) Aber auch im kleinen und überschaubaren Zustand empfiehlt es sich eine regelmäßige Überprüfung der Diskussion der Werte und Ziele."* Die Mitarbeiter sollten auch hier miteinbezogen werden, damit die interne Kommunikation an Bedeutung gewinnen kann. (vgl. Breyer-Mayländer. 2009. S. 19)

Mittelständische Unternehmen

Bei den mittelständischen Unternehmen ist nicht generell belegt, wer für die interne Kommunikation konkret verantwortlich ist und diese auch organisiert. Der Kommunikationsverantwortliche wird meist in der Unternehmensleitung angesiedelt sein, wo er sich der PR, Werbung und dem Marketing widmet. (vgl. ebd.) „*Ob eine*

Diskussion über Werte und eine abgestimmte Kommunikationsarbeit bei einem mittelständischen Unternehmen funktioniert, hängt entscheidend von der Gesamtstruktur des Unternehmens ab.“ (Breyer-Mayländer. 2009. S. 19)

Großunternehmen

Die personelle Ausstattung der Kommunikationsverantwortlichen in Großunternehmen ist in der Regel sehr gut. Interne Kommunikationsinstrumente und auch Business TV sind vorhanden und werden angewendet. (vgl. ebd.) „*Problematisch ist für Unternehmen dieser Größenordnung die Anonymität, die dazu führt, dass sich Teilbereiche des Unternehmens stark auseinander entwickeln und anonyme Entscheider als Gegner angesehen werden.“* (ebd.) Die Anonymität scheint eine mögliche Problematik darzustellen und darüber hinaus kann es aufgrund der Unternehmensgröße zu einer hohen Entwicklungsdynamik kommen. Durch Umstrukturierungen kann es beispielsweise zu einer Überlastung der bestehenden Infrastrukturen kommen. (vgl. ebd.) *„Gerade in dieser Situation ist eine funktionsfähige Mitarbeiterkommunikation jedoch ein maßgeblicher Erfolgsfaktor, so dass schnelle zusätzliche Kapazitäten bereitgestellt werden müssen.“* (ebd. S. 20)

3.4. Verantwortliche der MK

Es gibt die Möglichkeit, die Verantwortung von interner Kommunikation entweder intern oder extern zu gestalten. Zuerst klären wir die interne Verantwortung, die vorweg die sichtlich bessere Lösung darstellt.

Vom Verständnis der internen Kommunikation ist die interne Verantwortung in Bezug auf die organisatorische Verankerung sowie die operative Planung eine Unterscheidung von drei Optionen (Personalmanagement, interne Kommunikation, Marketing- bzw. Unternehmenskommunikation) abhängig. (vgl. Bruhn. 1997. S. 904)

Personalmanagement

Die Personalabteilung wäre somit neben der Planungsaufgabe für die Personalbeschaffung, die Maßnahmen, die Programme und Instrumente des Personalwesens, die Unterstützung des Managements bei dessen Kommunikationsaufgaben für das Konzept des internen Marketings verantwortlich. (vgl. ebd. S. 904)

Interne Kommunikation

Die Abteilung „interne Kommunikation“, mit der Leitung eines internen Kommunikationsmanagers, verfolgt die Mitarbeiterkommunikation mit angemessener Professionalität. Der IK-Manager hat folgende Aufgaben zu erfüllen: (vgl. Bruhn. 1997. S. 905)

- Strategieplanung in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung,
- Konkretisierung der Zielstrategie,
- Maßnahmen- und Budgetplanung sowie Kontrolle,
- Unterstützung der Unternehmensleitung bei der Konzeptplanung,
- Organisation von Weiterentwicklungsseminaren bzw. -workshops der Mitarbeiter,
- sowie Steuerung der interner und externer Dienstleister.

Der Einsatz eines Kommunikationsmanagers darf bei der Unternehmensleitung allerdings nicht dazu führen, dass sie die Verantwortung vollends abgibt. Die Schaffung einer IK-Abteilung ist zwar der erste Schritt zu einer systematischen Steuerung, aber sie führt nicht automatisch bzw. ausschließlich zu einer besseren Mitarbeiterkommunikation. (vgl. ebd. S. 905)

Marketing bzw. Unternehmenskommunikation

Die Planungsaufgabe der Mitarbeiterkommunikation durch die Marketing- bzw. Unternehmenskommunikationsabteilung verspricht eine bessere organisatorische Verankerung. Auf der einen Seite kann durch den gleichzeitig internen sowie externen Aufgabenbereich eine verstärkt aufgabenbezogene Betrachtung dokumentiert und die Schaffung eines Gleichklangs aller kommunikativen Aufgaben ermöglicht werden. (vgl. Bruhn. 1997. S. 905)

Bezugnehmend auf die Personalabteilung und das Marketing bzw. die Unternehmenskommunikation liegt der Vorteil offensichtlich in der organisatorischen Einbindung. Bei der Schaffung einer internen Kommunikationsabteilung liegt der Vorteil in der Professionalität. Es lassen sich auf allen drei Seiten Vor- und Nachteile erkennen und wie Bruhn (1997) schreibt, gibt es in der Unternehmenspraxis ohnehin keine eindeutige Form der operativen Planung von Mitarbeiterkommunikation. (vgl. ebd. S. 906)

Wie schon vorweg angekündigt, schafft die Vergabe an einen externen Dienstleister nicht unbedingt Vorteile, wenn es um die Umsetzung der Mitarbeiterkommunikation geht. Das erklärt sich an folgenden Faktoren, die Bruhn (1997) als Erschwerung der Umsetzung aufgelistet hat: (vgl. Bruhn. 1997 S. 906 f)

Dazu zählt der **Bindungsgrad der Mitarbeiter an das Unternehmen**, was bedeutet, dass keine Personengruppe von der Mitarbeiterkommunikation ausgeschlossen werden sollte. (vgl. ebd)

Darüber hinaus gibt es ein **hohes Involvement für Unternehmensinformationen**, das der Arbeitnehmer in der Regel von seinem Arbeitgeber sensibel aufnimmt. (vgl. ebd)

Die **Notwendigkeit der persönlichen Kommunikation** ist ein weiterer Punkt, der für eine „interne Lösung“ steht. Soll durch persönliche Kommunikation ein Ziel erreicht werden, ist es durch einen externen Dienstleister kaum möglich, dieses Maß an Individualität zu erreichen. (vgl. ebd)

Zuletzt wird noch **die Anforderung an die Glaubwürdigkeit der Information** beschrieben. Die Planungsaufgabe der internen Kommunikation erfordert eine detaillierte Kenntnis des Unternehmens, die von einem externen Anbieter nicht in der erforderlichen Art und Weise erwartet werde kann. (vgl. ebd)

Durch Beratungsleistungen ist ein Erfahrungsaustausch nicht gänzlich auszuschließen, und für das Aufgreifen einzelner Fragen durchaus sinnvoll sein kann. Trotzdem ist festzuhalten, dass eine vollständige Herauslösung der konzeptionellen Aufgaben und der operativen Umsetzung aus dem Unternehmen, aufgrund der angeführten Überlegungen nicht zweckmäßig scheint. (vgl. ebd.)

Klöfer/Nies (2001) betonen, dass die speziellen Aufgaben eines Kommunikationsmanagers nur von Fachleuten ausgeführt werden können. Es bedarf ausgeprägter beruflicher Qualifikation, um die Funktion der Mitarbeiterkommunikation erfolgreich durchführen zu können. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S. 108)

3.5. Motive als Einflussfaktor

Rosenstiel (2010) hat sich in seiner 11. Auflage von „Motivation im Betrieb“ sehr ausführlich und verständlich dem komplexen Thema gewidmet. Er schreibt neben den Arbeitsgründen und Arbeitsmotiven auch über die Arbeitsleistung, die die Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann. (Rosenstiel. 2010. S. 51 ff)

Die einzelnen Arbeitsmotive der Arbeitnehmer sind für die Motive von interner Kommunikation von Bedeutung. Wenn das Unternehmen über die Gründe der Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter Bescheid weiß, kann das nur von Vorteil für die Planung der internen Unternehmenskommunikation sein. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema bietet Rosenstiel (2010) und im Folgenden wird auf die zuvor angesprochenen Punkte näher eingegangen. (vgl. ebd)

- Warum arbeiten Menschen?
- Welche Arbeitsmotive gibt es?
- Wie kann man Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit beeinflussen?

Arbeit wird weltweit als selbstverständlich angesehen. Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt warum Sie arbeiten? Wenn ja, dann ist anzunehmen, dass Sie eine Ausnahme darstellen. Menschen wissen, dass sie arbeiten müssen und sehen darin auch grundsätzlich kein Problem. Eine Person die die Arbeit ohne triftigen Grund verweigert, wird es gesellschaftlich gesehen nicht leicht haben und auf Misstrauen oder sogar Verachtung stoßen. (Rosenstiel. 2010. S. 51 ff)
Der erste Gedanke wäre, dass Menschen aufgrund des Geldes arbeiten, um in weiterer Folge das Leben finanzieren zu können. Aber ist Geld der einzige Antrieb bzw. die einzige ausschließliche Motivation?
Rosenstiel (2010) erklärt, dass Geld nicht für jeden dieselbe Bedeutung hat. Beispielsweise verbinden manche damit den Erwerb bestimmter Dinge und andere damit ein Symbol für Anerkennung und Macht. (vgl. ebd.)
Neuberger (1986) belegt, dass Menschen die finanziell ausgesorgt haben, dennoch arbeiten gehen, um bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. (Neuberger. 1986. zit. n. vgl. Rosenstiel. 2010. S. 53)
Aus diesem Grund wird nun die zweite Frage, die die Arbeitsmotive betrifft, aufgegriffen. Es kommt dabei zu einer Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motive. In der folgenden Grafik wird die Unterscheidung verdeutlicht:

Arbeitsmotive	Anreize
Extrinsische Arbeitsmotive, wie z.B. der Wunsch nach - Geld - Sicherheit - Geltung	**Materielle Anreize, z. B.** - Lohn, Prämien - Renten, Kredite - Statussymbole u. ä. Soziale Anreize - Interaktionsmögl. außerhalb der Arbeit (z. B. bei Ausflügen, Vereinstätigkeiten) - Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit
Intrinsische Arbeitsmotive (die durch die Arbeit selbst befriedigt werden können), wie z.B. der Wunsch nach - Körperlicher Betätigung - Kontakt - Leistung - Macht und Einfluss (in der Firma) - Sinngebung und Selbstverwirklichung	**Arbeitsinhalt:** - Aufhebung extremer Spezialisierung (z.B. durch Job-rotation, Job-enlargement, Job-enrichment) - Feedback über eigene Leistung (z.B. durch Anerkennung und Kritik) - Selbständigkeit (z. B. durch flexible Arbeitszeit, Mitsprachemöglichkeiten) - Lernmöglichkeiten (durch anspruchsvolle Tätigkeiten) - Aufstieg

Abbildung 2: Arbeitsmotive und Anreize
(Rosenstiel. 2010. S. 54)

Neben dem Wunsch nach Geld spielt in der heutigen Zeit das Sicherheitsbedürfnis eine wichtige Rolle. Das extrinsische Motiv nach Sicherheit begründet sich darin, dass die Menschen das Erworbene, wie gute Bezahlung oder Anerkennung, auch in Zukunft gesichert sehen möchten. Neben dem Geld und der Sicherheit spielt aber auch das Bedürfnis nach Geltung eine wesentliche Rolle. Prestige und Ansehen sind hier die entscheidenden Faktoren.
Die intrinsische Motivation kann als Höhepunkt gesehen werden. Es gibt nichts Größeres als durch die Arbeit den Wunsch nach Leistung, Sinngebung oder Selbstverwirklichung zu befriedigen. (vgl. Rosenstiel. 2010. S. 53 ff)

Auch Breyer-Mayländer (2009) geht von der Idealvorstellung der Motivation als intrinsische Motivation aus, die beim Mitarbeiter aufgrund von erfüllter Leistungsbefriedigung entsteht.
Der leitenden Ebene kommt somit eine hohe Anforderung an die Kommunikationsführung entgegen. Die Grundlagen sind die Transparenz von Informationen und die Einbindung der Mitarbeiter. Nur so hat der Mitarbeiter die Chance durch Leistung auch Erfolge für sich zu gewinnen und in weiterer Folge automatisch Motivation zu erfahren. Die Mitarbeiterführung ist eine zentrale Tätigkeit, die mit intensiver Kommunikationsarbeit verbunden ist. Es ist nicht zielführend, einen

übertrieben sozialen Führungsstil zu verfolgen, aber es ist wichtig seine Mitarbeiter als Menschen zu kennen. Die gegenseitige Akzeptanz ist ein essentieller Punkt um gemeinsam Ziele zu erarbeiten und zu erreichen. Konfliktvermeidung ist durch eine offene Kommunikationskultur möglich, die meist auch verdeckte Konflikte verhindert. (vgl. Breyer-Mayländer. 2009. S. 58)

Prinzipiell gilt ein rücksichtsloser Führungsstil nicht als Lösung, da die Bedürfnisse des Mitarbeiters dabei verloren gehen können. Aber auch ein übertrieben humanitärer Führungsstil ist ebenfalls nicht zielführend, da die Mitarbeiter vermutlich Begriffe wie „Gewinnorientierung“ und „Zielorientierung“ Großteils aus den Augen verlieren. (vgl. Breyer-Mayländer. 2009. S. 58) Somit kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass ein ausgewogenes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern der Weg zum richtigen Führungsstil ist.

Das Traumbild eines Mitarbeiters ist *„der veränderungsbereite Mitarbeiter, Neuem aufgeschlossen, anpassungsfähig, mobil und flexibel, unternehmerisch denkend, selbstständig handelnd, mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen, und ausgestattet mit einem Rucksack voller intrinsischer Motivation.“* (Schick. 2010. S.100)

Wer einen solchen Mitarbeiter haben möchte, muss die Spielregeln der internen Kommunikation beachten, denn in *„… der internen Kommunikation heißt das, den Mitarbeiter ernst nehmen, seine Meinungen anhören und respektieren sowie seiner Erwartung nach kontinuierlicher, aktueller, glaubwürdiger, sachgerechter und ausgewogener Information nachkommen.“* (ebd.)

Laut Klöfer/Nies (2001) nimmt man den Mitarbeiter als autonome Person ernst und pflegt demokratische Umgangsformen. In den meisten Unternehmen und Betrieben hat der Mitarbeiter Rechte und Pflichten und die Möglichkeit sich am Produktionsprozess zu beteiligen. *„Das will er auch, das trägt zu seinem Wohlbefinden bei, das fördert seine Lebens- und Arbeitsfreude und damit seine Arbeitsleistung, vor allem seine Initiative, seine Kreativität und sein Engagement.“ (*Klöfer/Nies. 2001. S. 33)

Anreize haben zwei verschiedene Funktionen. Auf der einen Seite aktiviert der Anreiz motiviertes Verhalten auf ein bestimmtes Ziel und auf der anderen Seite kann durch

die Erreichung des gewünschten Ziels, die motivierte Person Zufriedenheit erlangen. (vgl. Schick. S. 106 ff)

Neben Anreizen wie dem Geld, der Art des Führungsstils, der Gestaltung innerbetrieblicher Kommunikation, dem Arbeitsinhalt, den Aufstiegschancen oder dem Marktauftritt des Unternehmens, darf auch auf betriebliche Maßnahmen in Form von Mitarbeiterevents nicht vergessen werden. Bezugnehmend auf die Thematik der Mitarbeiterevents, als Anreiz für Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter, ist folgendes anzumerken. Ein Mitarbeiterevent, welches richtig angewendet wird, kann das Kontaktbedürfnis befriedigen, die Festigung der „Chemie“ betrieblicher Arbeitsteams fördern und im Bewusstsein des Mitarbeiters das Gefühl der Selbstverwirklichung durch Mithilfe des Unternehmens erhöhen. Aber Achtung! Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit haben keine Ausgleichs- sondern Verstärkungsfunktion. Das bedeutet, dass die Gefahr besteht, dass sich gutes Arbeitsklima verbessert, aber dass sich schlechtes Arbeitsklima verschlechtern kann. (vgl. Rosenstiel. 2010. S. 272 ff) Wenn man die Lösung oder Verantwortung dieser Problematik jemandem zuschreiben kann, dann wäre das vermutlich die interne Kommunikation, die für ein gutes Arbeitsklima Sorge zu tragen hat.

3.6. Planungsphasen der MK

Mitarbeiterkommunikation sollte nicht unwillkürlich passieren, sonst kann es zu chaotischen wie auch unsystematischen internen Kommunikationsmustern kommen. Eine systematisch geplante interne Kommunikation ist die Basis für effiziente Mitarbeiterkommunikation. Die scheinbare Einfachheit der Thematik wurde in der Vergangenheit von vielen Unternehmen unterschätzt. Mitarbeiterkommunikation ist keine beiläufige Sozialarbeit und entsteht auch nicht durch Zufall. Bruhn (1997) skizziert in seinem Buch dazu einen idealtypischen Planungsprozess für wirkungsvolle Mitarbeiterkommunikation. (vgl. Bruhn. 1997. S. 901ff)

Er gliedert den Prozess in acht Planungsphasen. Zu Beginn ist eine **Situationsanalyse** zu erstellen, die interne als auch externe Unternehmenskommunikation in die Fragestellung miteinbezieht. Es sind die externen Rahmenbedingungen sowie die aktuell eingesetzten externen und internen

Kommunikationsinstrumente zu erläutern. Somit wird der Ist-Zustand in der Situationsanalyse behandelt. (vgl. Bruhn. 1997. S. 901ff)

Der nächste Schritt ist die **Zielfestlegung der Mitarbeiterkommunikation**. Die Zielformulierung muss möglichst konkret und operational, unter Berücksichtigung der Situationsanalyse und des Gesamtzielsystems des Unternehmens, abgeleitet werden. Um die Zielkomplementarität sicherzustellen ist auf eine Einigkeit der externen, der internen und der gesamt gesehenen Kommunikationsziele des Unternehmens zu achten. (vgl. ebd.)

Anschließend ist die **Zielgruppenplanung** vorzunehmen, die hinsichtlich der Art und des Umfanges der eingesetzten Kommunikationsinstrumente bzw. der zu kommunizierenden Inhalte erfolgen muss. Eine Zielgruppenplanung, wie bei der externen Kommunikation, wäre aufgrund der Tatsache, dass interne Kommunikation alle Mitarbeiter betrifft, unternehmensintern problematisch und auch undenkbar. (vgl. ebd.)

Es folgt die **Festlegung der Kommunikationsstrategie,** die vor inhaltlichen, instrumentellen, zeitlichen, finanziellen sowie organisationalen Gesichtspunkten zu erfolgen hat (wenn möglich schriftlich fixiert). (vgl. ebd.)

Die **Budgetplanung** darf idealerweise nicht über den Budgetrestposten laufen. Die Auseinandersetzung mit dem Budget ist wichtig für die Bereitstellung und Allokation entsprechender finanzieller Ressourcen. (vgl. ebd.)

Die **Maßnahmenplanung** folgt dem Budget und umfasst Ausführungen wie physische Gestaltung, Produktion und Distribution. (vgl. ebd.)

Um interne Barrieren zu vermeiden, gilt es die **Integrationsplanung** mit Rücksicht auf inhaltliche, funktionale, instrumentelle, formale sowie zeitliche Aspekte der internen und externen Kommunikation durchzuführen. (vgl.ebd.)

Die **Erfolgskontrolle** dient der qualifizierten Beurteilung und Wirksamkeit einzelner Maßnahmen. Die Kontrolle sollte mit besonderer Sensibilität ausgeführt werden, um ein mögliches Misstrauen des einzelnen Mitarbeiters zu vermeiden. (vgl. ebd.)

Als Träger des Planungsprozesses sind interne Einheiten zu empfehlen (siehe Kapitel 3.4. Verantwortliche für IK). Es gibt auch die Möglichkeit von externen Organisationen, die in der Regel bei konzeptionell-strategischen Überlegungen kein Problem darstellen, jedoch bei der Vergabe von operativen Elementen nur bedingt zweckmäßig sind. (vgl. Bruhn. 1997. S. 903 f)

3.7. Instrumente der MK

Die Instrumente von interner Kommunikation reichen von E-Mail, Intranet, Social Media über einzelne Mitarbeitergespräche, Plakate/Poster, dem modernen Business TV bis hin zum Thema dieser Arbeit: den Mitarbeiterevents.

Das folgende Unterkapitel zeigt eine Übersicht vom Mix der vorhandenen Instrumente und geht speziell auf die Mitarbeiterzeitschrift, E-Mailkommunikation, das Intranet, das Business-TV und auf das noch relativ „moderne“ Instrument des Social Media ein.

Buchholz/Knorre (2010) bilden die Bestandsaufnahme eines Instrumenten-Mixes ab. Sie unterscheiden große und kleine Teilnehmerzahl sowie Dialog und „one-way“-Kommunikation. (vgl. Buchholz/Knorre. 2010. S. 69)
Die Mitarbeiterzeitung, die E-Mails und der Aushang zählen zu einer „one-way-Kommunikation“ bei einer großen Teilnehmerzahl. Dialog-Kommunikation bei einer großen Teilnehmerzahl findet bei Events und Intranet statt. Die Mitarbeiterversammlung platziert sich genau zwischen one-way und Dialog. (vgl. Buchholz/Knorre. 2010. S. 69)
Plakat, TV/Audio und Telefonkonferenz sind die one-way-Instrumente bei einer kleinen Teilnehmerzahl. Die Kommunikationsinstrumente bei der Dialog-kommunikation sind Blogs/Chat, Workshops, Hotline, Walk-Around und Einzelgespräche. (vgl. ebd.)

Die Mitarbeiterzeitschrift ist zwar hinsichtlich der Aktualität längst von anderen Kommunikationsinstrumenten überholt worden, punktet aber heutzutage nach wie vor im Bereich der Information. Dazu kommt ihre größte Stärke, die bildhafte Darstellung, sofern gute Fotos gewährleistet sind. Die Mitarbeiterzeitschrift ist ein wichtiger

Bestandteil der Unternehmensstrategie. Neben der Informationslieferung kann sie auch emotionale Wirkung erzielen. Sie kann sich heutzutage speziell der journalistischen Aufarbeitung widmen, da sie nicht mehr die Anforderungen der aktuellen Nachrichtenübermittlung erfüllen muss. Das einzige Manko liegt in der professionellen Unterstützung, die sie in der Aufbereitung benötigt.
Dennoch steht die Mitarbeiterzeitung noch immer für hintergründige, unterhaltende und motivierende Information. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass sie ein beständiges Instrument der internen Unternehmenskommunikation bleiben wird. (vgl. Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 468 f)

Die **E-Mail-Kommunikation** zählt trotz der vielen Veränderungen und Neuerungen auf dem Gebiet der internen Mitarbeiterkommunikation zu einem der wichtigsten Instrumente. Der interne Versand von E-Mails hat teilweise Instrumente wie den Brief- oder Faxversand ersetzt. Durch den Einsatz von E-Mails können gewünschte Informationen an viele Adressaten gleichzeitig versandt werden. Demnach haben E-Mails auch einen entscheidenden Vorteil in der Geschwindigkeit des Versands von Information. Der rasche Informationsaustausch sowie die Dokumentation von Informationen bieten im Bereich Wissensmanagement viele Vorzüge.
Es lassen sich aber auch Nachteile in der Nutzung von E-Mails erkennen. Es kann zu einer Informationsüberflutung kommen, die das Instrument weniger effektiv und effizient dastehen lässt. Dazu kommt die Erwartungshaltung der Bearbeitungszeit, die beim Mitarbeiter auch zu Stress führen kann. Hier ist auch die verschwimmende Grenze zwischen Privat- und Berufsleben zu erwähnen. Durch die neuen Möglichkeiten vom Empfang von E-Mails außerhalb der Arbeitszeit beispielsweise am Handy, sind nicht nur Vorteile entstanden. Manche Mitarbeiter fühlen sich verpflichtet auch in der Freizeit erreichbar zu sein und gegebenenfalls auf die Nachricht reagieren zu müssen.
Der bewusste Umgang mit diesem Kommunikationsinstrument und diesen auch zu fördern sollte ein wichtiges Ziel der internen Kommunikation sein. (vgl. Nitz. 2008. In: Dörfel. 2008. S. 50 ff)

Nur wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, gut informiert zu sein, kann zielgerichtet agiert werden. Die Verbreitung von Informationen auch in komplexen Unternehmensstrukturen kann durch den Einsatz des Instrumentes **Intranet** sichergestellt werden. (vgl. Marell et al. 2008. In: Dörfel. 2008. S. 75 ff)

Das Intranet bietet dem Mitarbeiter eine Informations- und Kommunikationsplattform, auf der das gebündelte Wissen über Produktionsabläufe und dergleichen, ungefiltert vom Management, abgerufen werden kann. Die Vorteile liegen in der Flexibilität und der Aktualität der Informationen.
Der Zugang zum Intranet bleibt aber manchen Mitarbeitern verwehrt, da nicht jeder Arbeitsplatz zwingend einen Computer besitzt. Das kann zu einer „Zweiklassengesellschaft“ führen, die wiederum nach Lösungsansätzen der internen Kommunikation verlangt. Das altbekannte „schwarze Brett“ wird in der heutigen Zeit im Intranet integriert, was aber keine Verdrängung des Originals voraussetzt. (vgl. Mast. 2007. In: Zerfaß, Piwinger. S. 765 f)

Social Media gewinnt in der internen Kommunikation ebenso an großer Bedeutung wie bei externer Unternehmenskommunikation. Diverse Marktforschungsinstitute haben herausgefunden, dass international gesehen, die Zahl der Social-Media-Nutzer die Zahl der E-Mail-Nutzer bei weitem übersteigt. Empirische Auswertungen zur internen Unternehmenskommunikation konnten aufzeigen, dass die Nutzung von Instrumenten wie Blogs häufiger eingesetzt wird, als bei der externen Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter nutzen die Plattformen untereinander, miteinander und im externen Personenkreis. Eine Kontrollierbarkeit durch die interne Kommunikation ist kaum gegeben und das Risiko für die interne Kommunikation ist groß. Wie in der Kommunikationswissenschaft erforscht, repräsentiert der Mitarbeiter das Unternehmen nach außen. Selbst wenn es im ersten Moment nicht für jeden als wahrscheinlich klingt, könnte ein Mitarbeiter der dem Unternehmen schaden möchte, durch die Nutzung von Social Media im Netz, die Unternehmensmarke im Wert erheblich beeinträchtigen. Die Vernetzung und einfache Verbreitung von Informationen im Internet hat demnach nicht nur seine Vorteile. (vgl. Buchholz/Knorre. 2010. S. 75ff)

Mitte der 90er Jahre gewann dieses Kommunikationsinstrument für die Unternehmen an Bedeutung. Große internationale Unternehmen begannen die Mitarbeiter-kommunikation weltweit über den „Bildschirm“ zu verbreiten. Empfangen wurden die Fernsehproduktionen meist über Kabel oder Satellit. Heutzutage gibt es die kostengünstigere Variante der Übertragung via Intranet-TV. Die Beiträge werden vorwiegend in professionellen Studios mit mobilen TV-Teams produziert. **Business-TV** hat sich definitiv in Großunternehmen etabliert. (vgl. Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 427)

Das **Mitarbeiterevent** stellt ein weiteres Kommunikationsinstrument dar, auf das in Kapitel 4.4. konkret eingegangen wird.

3.8. Funktionen und Ziele von MK

Die interne Kommunikation hat zwei Hauptfunktionsbereiche: dem Mitarbeiter Orientierung zu geben und ihn emotional „mitzunehmen“. Zu den Kernaufgaben zählen die Vorbereitung auf Veränderungen im Unternehmen, die möglichen Ängste vor Veränderungen zu verhindern, die Chancen im Unternehmen aufzuzeigen, die Veränderungsbereitschaft zu fördern und die Motivation zu erhöhen. (vgl. Schick. 2010. S.99)

Über die Funktionen von interner Kommunikation schreiben Burgstahler/Mast (2001), dass nur durch eine leistungsfähige Kommunikation die Mitarbeiter motiviert und angeleitet werden, die wertorientierte Unternehmensführung erfolgreich umzusetzen. (vgl. Burgstahler/Mast. 2001. S. 47)

Leinemann (2004) schreibt über die Ziele von interner Kommunikation, dass es eine Reihe von Zielvorgaben gibt. Dazu zählen unter anderem die Schaffung bzw. die Unterstützung einer Firmenkultur, der organisierte Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern, die Motivation von Mitarbeitern und die Steigerung der Produktivität. (vgl. Leinemann. 2004. In: Dörfel. 2008. S. 254)

Ein Ziel von interner Kommunikation muss eine jährliche Strategie-Präsentation sein. Der Vorteil macht sich im Tagesgeschäft bemerkbar. Wenn die Strategie messbare Kommunikationsziele und vorhandene Ressourcen beinhaltet, können Entscheidungen über weitere Aufträge bzw. die Ablehnung von Aufträgen aufgrund von Ressourcenknappheit leichter diskutiert werden. (vgl. Schick. 2010. S. 10) Die Jahresplanung schafft einen transparenten Überblick für alle Beteiligten und ermöglicht eine sachliche Argumentation von Entscheidungen.

Es gibt dazu bestimmte Rahmenbedingungen in der internen Unternehmens-kommunikation, die Schick (2010) in folgende Unternehmensstrukturen aufgliedert: (vgl. ebd. S. 10)

- Kommunikationswege (stark zentralisiert versus dezentralisiert)
- Standort Unternehmen
- Nutzung von Medien (Intranet/E-Mail)
- Mitarbeiterstruktur (Alter, Bildung, Zugehörigkeit)
- Unternehmensstruktur (Konzern, Tochterunternehmen, Werk)
- Unternehmensaktivität (international, national → Sprache, Zeitverschiebung)

Die Voraussetzungen, die ein Unternehmen mitbringt, sind für die Durchführung von interner Kommunikation ein entscheidender Punkt.
Bezugnehmend auf die Unternehmenskultur ist zu beachten, dass ein längerer Zeitraum erforderlich ist, um die Kultur in einem Unternehmen zu ändern bzw. zu verbessern. Dazu zählt auch die Rücksichtnahme auf vorherrschende Wertvorstellungen im Unternehmen. (vgl. Schick. 2010. S. 10) Im Weiteren hat Siegfried Schick (2010) in seinem Buch „interne Unternehmenskommunikation" folgende Grundsätze für erfolgreiche interne Kommunikation festgesetzt: (vgl. ebd. S. 9 f)

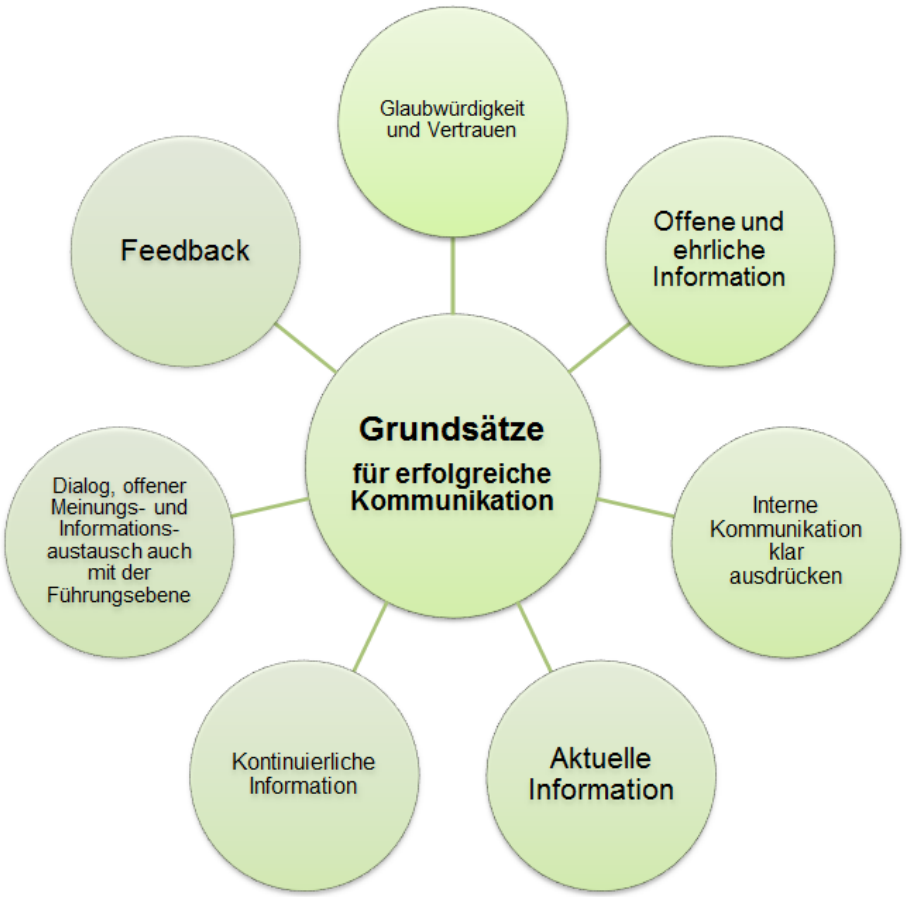

Abbildung 3: Grundsätze für erfolgreiche interne Kommunikation
(Eigene Darstellung: vgl. Schick. 2010. S. 9)

Die dargestellten Grundsätze sollten eine Selbstverständlichkeit in der internen Kommunikation eines Unternehmens darstellen. Dadurch ist nämlich die Grundlage für den Kommunikationserfolg geschaffen.

Darüber hinaus sollte jedes Unternehmen Leitlinien für die interne Kommunikation festsetzen. Die Erwartungshaltungen seitens der Geschäftsleitung sowie der Mitarbeiter weisen dabei Unterschiede auf. Die Geschäftsleitung erwartet sich durch die interne Kommunikation einen großen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- und Geschäftsziele. Die Mitarbeiter wollen hingegen über wichtige Entscheidungen und Vorgänge im Unternehmen informiert werden. (vgl. Schick. 2010. S. 10)

Die interne Kommunikation kann auch als Treiber von Veränderungen verstanden werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass die interne Kommunikation die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen übernehmen kann. Die Verantwortung liegt letztendlich bei den zuständigen Personen, wie beispielsweise den Führungskräften oder dem Fachpersonal und den Projektteams. Die Mobilisierung der Mitarbeiter für Veränderungen setzt eine Akzeptanz und Selbstverpflichtung voraus. Somit wird deutlich, dass die interne Kommunikation eine unterstützende Funktion hat, indem sie im großen Umfang dazu beitragen kann, Mitarbeiter über die Notwendigkeit, Ziele- und Maßnahmen zu informieren und aufzuklären Kurz gesagt, kümmert sich die interne Kommunikation um die entsprechenden Informations- und Kommunikationsmaßnahmen. (vgl. Schick. 2010. S.101)

Die gewünschten Ergebnisse, die durch Mitarbeiterkommunikation unter Berücksichtigung möglicher weiterer Maßnahmen erreicht werden können, listen Klöfer/Nies (2001. S 83) wie folgt auf:

- Ein guter Kontakt zwischen Führung und Mitarbeitern und Mitarbeitern untereinander,
- ein hoher Informationsstand 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 Anlage, Fähigkeiten und Fertigkeiten,
- ein gutes Betriebsklima und
- sehr gute Bedingungen für einen partizipativen Führungsstil.

Wenn Mitarbeiterkommunikation nicht ausgewogen funktioniert, dann kann es zu Kündigungen oder auch zum berühmten Phänomen der „Gerüchteküche“ kommen. (vgl. Klöfer/Nies. 2001. S. 85)

In einem Sammelband von Dörfel (2008) über die die Instrumente und Techniken der internen Kommunikation gibt es einen Text von Leinemann, der zwei Ziele von interner Kommunikation unterscheidet. Zum einen gibt es die internen Ziele und zum anderen die externen Ziele. (vgl. Leinemann. 2004. In: Dörfel. 2008. S. 251)

Die **internen Ziele** orientieren sich ausschließlich an dem Mitarbeiter, der auf organisationsinterne Veränderungen vorbereitet werden muss oder Informationen weitergeben soll, die nicht für die „Außenwelt“ bestimmt sind. Die internen Vorhaben bilden die Grundlage für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter. (vgl. ebd.)

Die **externen Ziele** betreffen die Wirkung des Unternehmens auf die „Außenwelt“ mit dem Mitarbeiter als „Mittler“. Entscheidend ist daher, wie sich z.B. der Mitarbeiter über sein Unternehmen in der Öffentlichkeit äußert. (vgl. ebd.)

3.9. Zwischenfazit

Dieses Kapitel beschäftigt sich sehr umfassend mit der internen Kommunikation und ihren verschiedenen Bereichen. Die Stellung der Mitarbeiter ist von der Wertevorstellung eines Unternehmens abhängig und formt auch sehr stark die Aufmachung der internen Kommunikation mit.

Die Gestaltung ist definitiv von der jeweiligen Unternehmensgröße geprägt. Zu unterscheiden ist zwischen kleinem, mittelständischem und großem Unternehmen. Das Großunternehmen hat im Gegensatz zu den anderen beiden Typen einen Vorteil in Bezug auf den Stellenwert von interner Kommunikation. Es gibt überwiegend eine

professionelle Auseinandersetzung, die bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen, möglicherweise aufgrund der vorhandenen Kapazitäten oder an einer nicht vorhandenen Erkenntnis der Bedeutung von interner Kommunikation, fehlt.

Die Mitarbeiter als Zielgruppe eines Unternehmens ist vor allem als eine immer wertvoller werdende Ressource und als ein zentraler Wettbewerbsfaktor begründet. Wenn in der Kommunikationsinfrastruktur Mitarbeiter physisch, inhaltlich oder kulturell unerreicht bleiben, muss eine differenzierte Kommunikation durchdacht werden. Die „Cross Communication“ gewinnt an Bedeutung, da auf eine konsequente Kommunikation „aus einem Guss“ geachtet wird und wo der Zugang für Mitarbeiter zu Informationen gesichert werden soll.
Die Verantwortlichen der IK-Abteilung sollten möglichst ausgeprägte berufliche Qualifikationen mit sich bringen, da die Leistung eines internen Kommunikationsmanagers einer erfolgreichen Ausführung bedarf.

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren von interner Kommunikation ist festzuhalten, dass die Motivation nicht ausschließlich in Form von Geld zu begründen ist. Dem Arbeitsanreiz kann auch ein Bedürfnis nach Sicherheit und Geltung nachgewiesen werden.

Die Kommunikationsführung muss eine Transparenz von Informationen und eine Einbindung der Mitarbeiter gewährleisten. Ein ausgewogenes Verhalten gegenüber den Mitarbeitern scheint der Weg zum richtigen Führungsstil zu sein. Darüber hinaus sollte der Mitarbeiter die Möglichkeit haben sich am Produktionsprozess zu beteiligen. Bezugnehmend auf die vorliegende Arbeit träg, nach der bisherigen Aufarbeitung an Informationen, die Inszenierung eines Mitarbeiterevents ebenfalls zur Motivation der Mitarbeiter bei.

Eine Basis für erfolgreiche Mitarbeiterkommunikation kann durch eine systematisch ausgestaltete Kommunikation sichergestellt werden. Eine Analyse der Situation, die Festlegung der Ziele, die exakte Definition der Zielgruppe, die Festlegung der Strategie, die Planung vom Budget, die Maßnahmen und die Integration sowie die Kontrolle des Erfolgs sind enorm wichtig für die Planung.

Die Instrumente, die in der internen Kommunikation großer Unternehmen zum Einsatz kommen, sind vorwiegend das Intranet, die E-Mail-Kommunikation, die

Mitarbeiterzeitschrift, Business TV sowie fix geplante Mitarbeiterevents. Nicht zu vergessen ist das als modern zu bezeichnende Instrument des Social Media.

Den Mitarbeitern Orientierung zu geben und sie emotional zu erreichen, werden als die Hauptfunktionsbereiche der internen Kommunikation gesehen.

Wenn die Unternehmensleitung diese Grundsätze verstanden hat und die aufgegriffenen Gedanken teilt, steht einer erfolgreichen Gestaltung von interner Kommunikation nichts mehr im Weg.

4. MITARBEITEREVENTS

Wird das Geschaute und Erlebte
in der Sprache der Logik nachgebildet,
so treiben wir Wissenschaft,
wird es durch Formen vermittelt,
so treiben wir Kunst.
(Albert Einstein)

Das 4. Kapitel widmet sich nun grundsätzlich dem Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit. Das Instrument „Mitarbeiterevent“ wird vorgestellt und bedarf zuvor einiger Begriffsbestimmungen und Abgrenzungen.

4.1. Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Die bestehenden kommunikationswissenschaftlichen Definitionen des Begriffes „Event“ sind oftmals unklar und nicht eindeutig festgelegt. Das erschwert eine einheitliche Orientierung.

Bruhn (1997) definiert den Begriff Event sehr klar als „…*eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird.“* (Bruhn. 1997. S. 777)

Herbst (2008) nimmt die Definition vom Kommunikationsverband aus dem Jahr 1992 zur Hilfe, der unter Events *„… inszenierte Ereignisse sowie deren Planung und Organisation im Rahmen der Unternehmenskommunikation …, die durch erlebnisorientierte Firmen- oder Produktveranstaltungen und physische Reize darbieten und einen starken Aktivierungsgrad auslösen“,* versteht. (Herbst. In: Piwinger/Zerfaß. 2008. S. 481)

Da das Kapitel sehr stark auf der Theorie des Eventmarketing aufbaut, folgt zuvor noch der Definition von Marketing an sich.

Kolter/Briemel (2001) liefern eine grundlegende Definition, die besagt, dass Marketing ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge ist „… *durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“* (Kotler/Briemel. 2001. S. 12)

Nachdem nun die Auffassung von Event und Marketing geklärt ist, darf die aussagekräftige Begriffserklärung von Event-Marketing nicht fehlen. Laut Bruhn ist unter Eventmarketing eine zielgerichtete, systematische Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Events zu verstehen, die der Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Unternehmenspräsentation dient. In Folge dessen sollen die emotionalen und physischen Stimulans aktiviert werden, da das Ziel in der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften liegt. (vgl. Bruhn. 1997. S. 777)

Es gibt differenzierte Ansichten über das Event-Marketing als eigenständiges Kommunikationsinstrument. Nufer (2007) durchleuchtet in seinem Werk „Eventmarketing und –management“ zehn Definitionsansätze von Eventmarketing. Der erste publizierte Definitionsversuch war von Jaekel im Jahr 1984. In einer Marketingzeitschrift beschrieb die Autorin das Eventmarketing über eine Unternehmenserfolgsstory als neue „Zauberformel“. Es folgen ab 1991 weitere Begriffsbestimmungen die Nufer (2007) präsentiert und kritisch durchleuchtet. Im Jahr 1996 setzen sich erstmals Zanger/Sistenich mit dem Begriff detailliert und wissenschaftlich auseinander. (vgl. Nufer. 2007. S.12ff) Eventmarketing ist die *„…Planung, Gestaltung, Durchführung und Kontrolle dieser Veranstaltungen im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Unternehmens“.* (vgl. Zanger/Sistenich. 1996. S. 235. zit. n. Kräher. 2009. S. 9 f) Bruhn legt Wert auf die Differenzierung von dem Kommunikationsmittel „Event“ und dem Kommunikationsinstrument „Event-Marketing“. Das Kommunikationsmittel Event erhält nur durch die Inszenierung im Rahmen eines zielgerichteten und eigenständigen Planungsprozesses den Charakter eines eigenständigen Instruments. (vgl. Bruhn. 1997. S. 777 f)

Kinnebrock (1993) beschreibt das Event-Marketing als das Schaffen eines Erlebnisszenarios aus kommunikationsorientierten Einzelmaßnahmen im Rahmen einer Bottom-up-Planung. (Kinnebrock. 1993. S. 52 zit. n. Bruhn. 1997. S. 778) Eventmarketing betrachtet als „Event plus Marketing“ ist wie Müller (1995) beschreibt

oft die grundlegende Formel um die es geht. (vgl. Müller. 1995. S. 112 ff. zit. n. Bruhn 1997. S. 778)

Die letzte Definition, die Nufer (1997) durchleuchtet ist aus dem Jahr 1998 und kommt von Nickel (1998), der das Thema aus dem wirkungsorientierten Marketing betrachtet. Er differenziert zwischen „Marketingevents“ und „Eventmarketing“. Marketingevents sind inszenierte Ereignisse, die bei den Teilnehmern Emotionen bewirken, um beispielsweise beim Aufbau von Unternehmenswerten einen positiven Beitrag zu erzielen. Eventmarketing ist gemäß Nickel (1998) die systematische Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Events innerhalb der verschiedenen Kommunikationsinstrumente. (Nickel. 1998. S. 7. zit. n. vgl. Nufer. 1997. S. 16)

Aus den Definitionsversuchen der angeführten Autoren ist offensichtlich zu entnehmen, dass sich eine einheitliche Begriffsfindung in der Kommunikations-wissenschaft als keine einfache Aufgabe erweist.

Den Begriff „Event-Marketing“ hat Kräher (2009) zum Thema „Corporate Events“ wie folgt definiert.

> *„Marketing-Events werden durch ein inszeniertes Ereignis, in dessen Rahmen einer bestimmten Zielgruppe emotionale und kognitive Unternehmensbotschaften auf dialogischer Ebene multisensual vermittelt werden, charakterisiert. Solche Events werden innerhalb anderer Kommunikationsinstrumente zielgerecht geplant, entwickelt, inszeniert und nachbereitet.“* (Kräher. 2009. S. 11)

Das zunehmende Interesse an Event-Marketing ist mit folgenden drei Gründen zu erklären.

1. **Durch die Veränderung der Gesellschaft**, da die Gesellschaft mit materiellen Gütern ausreichend versorgt ist bzw. der materielle Wohlstand erreicht wurde. Sicherheit und Sparsamkeit rücken vermehrt in den Hintergrund und werden durch Werte wie persönliches Glück oder Lebensgenuss ersetzt**.**
2. **Durch die Veränderung der Märkte**, die sich ebenfalls im materiellen Wohlstand widerspiegelt. Die Produkte oder Dienstleistungen sind kaum voneinander zu unterscheiden und verlangen nach Erlebnisorientierung, um wieder begehrenswert zu sein.

3. **Durch die Veränderungen in der Unternehmenskommunikation**, aufgrund der extremen Informationsüberlastung der Menschen. Emotionale Botschaften sollen das Involvement der Konsumenten sichern. (vgl. Kräher. 2009. S. 17ff)

4.2. Integration von Eventmarketing

Die Integration von Eventmarketing in die interne Kommunikation ist nach Lavater (1991) dann gegeben, wenn die Umsetzung explizit zur Erreichung intern gerichteter Ziele eingesetzt wird. In diesem Kontext werden Beispiele wie Produktschulungen, Motivationsseminare, Kick-Offs oder Incentive Reisen genannt. Wenn Mitarbeiter an extern ausgerichteten Events teilnehmen, kann es auch zur Erreichung der internen Ziele kommen. Denn die Teilnahme an einer Veranstaltung kann zu Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen führen. (Lavater. 1991. zit. n. vgl. Bruhn. 1997. S. 815) Die Einflussbereiche sind durchaus entscheidend für den reibungslosen Ablauf eines Mitarbeiterevents. Bruhn (1997) listet die typischen Eventformen auf, die einen fundierten Überblick ermöglichen.

Abbildung 4: typische Eventformen
(Eigene Darstellung: vgl. Bruhn. 1997. S. 779)

Nach Bruhn (1997) müssen vorweg vier Einflussbereiche durchdacht werden. Er unterscheidet zuerst in **kommunikationsbezogene Determinanten**, wo Event-Marketing im Sinne von einer systematischen Unternehmenspolitik nicht als „singuläre ‚stand-alone-Maßnahme'" eingesetzt werden darf. Das Instrument muss in

den Marketingmix und in die integrierte Unternehmenspolitik eingebettet werden. (vgl. Bruhn. 1997. S. 792)

Als zweite Differenzierung nennt er die **Determinanten der Eventnachfrage**, die sich auf die Analyse der Bedürfnisse von den gewünschten Zielgruppen konzentrieren. Sinn und Zweck ist es, einen Teilnahmewunsch bei der Zielgruppe zu wecken und ein dauerhaftes Interesse zu erzeugen. (vgl. ebd.)

Dem folgen die **Determinanten des Eventangebotes**, die auf die Innovation von Events abzielen. Die genaue Kenntnis der momentan verwendeten Eventtypen, deren Gestaltung, die alternativen Möglichkeiten, das Wissen über die Konkurrenzaktivitäten sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis sind von großer Bedeutung, um auch ein eventbezogenes Sättigungsgefühl bei den Rezipienten zu vermeiden. (vgl. ebd.)

Der letzte Einflussbereich widmet sich dem **unternehmensbezogenen Potential**, die Diskrepanzen zwischen der Planung und der Umsetzung zu vermeiden. Hier ist entscheidend, ob dem Unternehmen sowohl in finanzieller Hinsicht als auch in den zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, keine Steine in den Weg gelegt werden. Sprich, ob sich das Unternehmen das Event leisten kann und ob das geeignete Personal zur Umsetzung akquirieren kann. (vgl. ebd.)

Wie bei prinzipiell jedem Geschäftsprozess, der auf die Wertschöpfung abzielt, gibt es auch einen Prozess im Ablauf von Event-Marketing.

Ein Planungsprozess hat in der Regel acht Planungs- und Entscheidungsphasen. Zuerst beschäftigt man sich mit der **Situationsanalyse**, die den Ist-Zustand bestimmt und die für die Event-Marketingstrategie relevanten Faktoren und Unternehmenskommunikationsziele sowie die Kontrollergebnisse der vorangegangen Events miteinbezieht. Dann folgt die Entscheidung, ob Event-Marketing eingesetzt werden soll oder nicht. Wenn man sich für das Instrument des Event-Marketings entschieden hat, kommt es zur **Festlegung der Event-Marketingziele**. Beginnend mit der extern und intern gerichteten Zielformulierung, wird ein Zielkatalog aufgesetzt, der eine taktische und strategische Ausrichtung beinhaltet. Die internen Ziele sind nicht ausschließlich als Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter zu sehen, sondern

dienen im weiteren Sinn der Bedürfnisbefriedigung der Kunden. Folgende Grafik soll dies veranschaulichen: (vgl. Bruhn. 1997. S. 788 f)

	Affektiv-orientierte interne Ziele	**Kognitiv –orientierte interne Ziele**
Strategisch	• Motivation von Mitarbeitern • Teambildung	• Kundenbewußtsein
Taktisch	• Integration von Mitarbeitern	• Fachwissen • Personal Skills

Abbildung 5: Interne Ziele von Eventmarketing
(Bruhn. 1997. S. 795)

Parallel zur Festlegung folgt **die Identifizierung der Event-Marketingzielgruppen**, die eine detaillierte Beschreibung der relevanten Teilnehmer und deren Freizeitverhalten, Wertvorstellungen, etc. inkludiert. Anschließend wird bewusst und verbindlich die **Event-Marketingstrategie** festgelegt, die die mittel- bis längerfristigen Verhaltenspläne beschreibt. Es folgt die **Integration** (inhaltlich, formal, zeitlich) **in den Kommunikationsmix**, der einen konsistenten Auftritt und die Nutzung von Synergien der Unternehmenskommunikation gewährleisten soll. Ein weiteres wichtiges Thema wird durch die **Budgetierung** bestimmt. Die Planung des Event-Marketingbudgets sollte im Idealfall simultan zu der Planung der Einzelmaßnahmen erfolgen. Das Budget inkludiert die Kalkulation des gesamten Event-Marketingetats und die Allokation des Etats auf die einzelnen Events der Event-Strategie. Angrenzend an die Strategiefestlegung muss über die zu realisierenden Eventtypen entschieden werden. Das fällt unter die sogenannte **Maßnahmenplanung**, in der alternativ über die Beauftragung einer Event-Marketingagentur gesprochen werden kann. Abschließend darf im Planungsprozess auf die **Erfolgskontrolle** nicht vergessen werden. Die Kontrolle erfolgt nach der Realisierung eines Events und dient der systematischen Überprüfung der Event-Marketingaktivitäten und soll eine Verbesserung der Planung anstehender bzw. zukünftiger Events sichern. (vgl. ebd. S. 788 ff)

4.3. Definitionen „Mitarbeiterevents“

Definitionen sind hier als Grundlage zum Verständnis von Begriffen zu sehen. Gerade in einem Themenbereich, der noch nicht vollends kommunikationswissenschaftlich erfasst und erforscht wurde, benötigt man eine Orientierungsmöglichkeit.
Mitarbeiterevents definieren sich laut Zanger (2001) als „*…auf einen genau bestimmten, eingeschränkten Teilnehmerkreis ausgerichtete Events, zu denen vorrangig Händler, Franchisenehmer, Außendienst sowie Manager, Mitarbeiter und Aktionäre eines Unternehmens geladen werden.“* (Zanger. 2001. S. 5. zit. n. Kräher. 2009. S. 34)

In der Arbeit von Kräher (2009) findet sich die Definition, dass Mitarbeiterevents inszenierte Ereignisse sind, „*…bei denen der unternehmensinternen Zielgruppe emotionale und kognitive Unternehmensbotschaften auf dialogischer Ebene multisensual vermittelt werden…“,* (Kräher. 2009. S. 34) die durch zielgerechte Planung, Entwicklung, Inszenierung und Nachbereitung sichergestellt werden müssen. (vgl. ebd.)

4.4. Kommunikationsinstrument „Mitarbeiterevent“

Es gibt die Unterscheidung zwischen internen und externen Events. Da das Ziel der vorliegenden Magisterarbeit die Auseinandersetzung von Mitarbeiterevents ist, wird in der Arbeit folgend nur Bezug auf die internen Events genommen.

> *Events gehören zu den wirkungsvollsten Instrumenten der Unternehmenskommunikation: Sie vermitteln die strategischen Botschaften des Unternehmens durch ein inszeniertes Erlebnis, in das die wichtigsten internen und externen Bezugsgruppen stark eingebunden sind und das deren Gefühlswelt stark anspricht*. (Herbst. In: Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 477)

Der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern und der Führungsebene hält sich vor allem in großen Unternehmen generell betrachtet in Grenzen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise über 10.000 Mitarbeiter verfügt, scheint die Kommunikation über die zu verfügbar stehenden Medien im ersten Schritt sinnvoller. Doch es gibt einen entscheidenden Grund, die eine direkte Kommunikation zu den Mitarbeitern befürwortet. In „unsicheren“ Zeiten besteht das Bedürfnis der Mitarbeiter

nach „Live-Kommunikation“ von der Unternehmensführung. Der Arbeitnehmer will wichtige Aussagen zur Orientierung im Originalton hören. (vgl. Schick. 2010. S. 146)

Die Frage, ob ein Mitarbeiterevent als eigenständiges Instrument angesehen werden kann, kann nach dem Erfassen der bestehenden Literatur nicht eindeutig beantwortet werden. Laut Bruhn (1997) ist zu betonen, dass das Mittel „Event“ durch die aktive Inszenierung im Rahmen eines zielgerichteten und eigenständigen Prozesses der Planung, den Charakter eines selbständigen Kommunikationsinstrumentes erhält. (vgl. Bruhn. 1997. S. 778)

4.5. Zielgruppen von „Mitarbeiterevents“

Die Zielgruppe sind eindeutig die Mitarbeiter, die jedoch in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden können. Die Mitarbeiter unterscheiden sich durch Positionen oder auch Zuständigkeiten. Bei einer Hauptversammlung, die eine reine Informationsveranstaltung darstellt, sind vorwiegend Aktionäre und Vorstände die Mitarbeitergruppe. Hingegen bei Jubiläen oder Festakten, die zur Steigerung des Unternehmensimages beitragen sollen, die Mitarbeiter aus allen Positionen und Zuständigkeiten teilnehmen. (vgl. Kräher. 2009. S. 33)

Es muss drei zu unterscheidende Zielgruppen geben, um den gezielten Einsatz von Marketinginstrumenten zu ermöglichen. In Folge kann durch die Bildung von Zielgruppen eine Begrenzung der Marketingkosten durchgeführt werden. (vgl. Berndt. 1995. S. 335.)

Die **primäre Zielgruppe** ist in erster Linie diejenige Zielgruppe, die durch die Inszenierung von einem Mitarbeiterevent angesprochen werden soll. Es handelt sich hierbei um die unmittelbaren Teilnehmer, denen vor Ort emotionale Erlebnisse vermittelt werden und wo eine Interaktion stattfinden kann. (vgl. Nufer. 2007. S. 61)

Zur **sekundären Zielgruppe** zählen beispielsweise Medienvertreter, die zwar beim Event anwesend sind, aber deren primäre Aufgabe die Berichterstattung über die Veranstaltung ist. *„Sie dienen als Multiplikator und stellen das Bindeglied zwischen den aktiven Eventteilnehmern vor Ort und der nicht unmittelbar anwesenden Tertiärzielgruppe dar“.* (Nufer. 2007. S. 61)

Zur **Tertiärzielgruppe** zählen die Nicht-Event-Teilnehmer, die aufgrund der Sekundärzielgruppe Informationen über die Veranstaltung rezipieren bzw. über Mundpropaganda von der Veranstaltung erfahren. (vgl. ebd.)

Die Teilnahme an einer Veranstaltung kann aktiv und passiv sein. Wochnowski (1996), versteht unter einer aktiven Integration die körperliche Teilnahme und unter einer passiven Integration die geistige Teilnahme. Wenn der Besucher aktiv teilnimmt, hat die Bezeichnung „Teilnehmer“ seine Berechtigung. Bei der passiven Integration kann der Besucher weder im Positiven noch im Negativen einen Einfluss auf die Veranstaltung nehmen. (vgl. Wochnowski. 1996. S. 56 f zit. n. vgl. Kräher. 2009. S. 41)

Wie schon in der Einleitung der vorliegenden Arbeit erklärt, ist das **Erkenntnisziel** der Untersuchung, inwieweit Mitarbeiterevents geeignet sind, für die interne Kommunikation eine „Unterstützungsfunktion“ einzunehmen und in Folge dessen die Leistungsverbesserung des Unternehmens darzustellen. Die Funktionen der internen Kommunikation wurden bereits dargelegt und im Folgenden wird versucht, eine Erkenntnis über die Ziele von Mitarbeiterevents zu gewinnen. Es handelt sich hierbei ausschließlich um theoretisch aufgearbeitetes Wissen.

4.6. Anforderungen und Ziele von „Mitarbeiterevents“

Bruhn (1997) hat in seinem Werk „Kommunikationspolitik“ folgende Anforderungen an ein Event aufgezeigt: (vgl. Bruhn. 1997. S. 777)

Erlebnis Der Teilnehmer erlebt eine positive Emotionalisierung, die nicht aufgrund der vermittelten Informationen entsteht. Sie ist auf die Gefühls- und Erfahrungswelt zurückzuführen, die darüber hinaus einen Beitrag zur subjektiven Lebensqualität leistet.

Besonderheit/Einmaligkeit Das Bedürfnis nach Individualität und des Alltagsausbruchs kann durch die Teilnahme an einem exklusiven Event befriedigt werden. Die Besonderheit dient als Multiplikator der Emotionalisierung.

Authentizität/Exklusivität Im Gegensatz zu anderen Kommunikationsinstrumenten schafft ein Event die Möglichkeit eines Vorort-Erlebnisses und trägt ebenfalls zur Emotionalisierung bei.
Spezialbedürfnisse Die Ausrichtung des Events wird auf die Spezialbedürfnisse der Teilnehmer ausgerichtet.
Kommunikationsbedürfnis Die Chance zum persönlichen Dialog wird ermöglicht und das Bedürfnis nach Kommunikation (nicht nur Empfänger einer Botschaft) wird befriedigt. (vgl. Bruhn. 1997. S. 777)

Auch Kräher (2009) unterstreicht diese **Anforderungen**, indem sie schreibt, dass Exklusivität, Originalität und Dramaturgie sowie die Umsetzung der operativen Maßnahmen von großer Bedeutung sind. Je deutlicher sich die Inszenierung und die Realisierung vom bisher Erlebten abhebt, desto größer ist das Potential an Aufmerksamkeit, Aktivierung und Erinnerung bei der Zielgruppe. Diese Überlegungen sind bei der Planung eines Mitarbeiterevents unbedingt zu berücksichtigen. (vgl. Kräher. 2009. S. 41)

Jedes Mitarbeiterevent braucht eine **Zielformulierung**, die durch die Ausführung einer internen Veranstaltung erreicht werden soll. Durch die Formulierung der Ziele wird nicht nur der Grund für die Inszenierung verdeutlicht, sondern auch die Erfolgskontrolle für kommende Events gesichert. (vgl. ebd. S. 37)

Die ökonomischen Ziele stehen aufgrund von Zuordnungsschwierigkeiten bezugnehmend auf die Ursache-Wirkungs-Problematik nicht an erster Stelle. Beispielsweise ist der genaue Grund für eine Umsatzsteigerung nicht direkt messbar, auch wenn das Operationalisieren der ökonomischen Ziele relativ problemlos wäre. Durch den Einsatz mehrerer Kommunikationsinstrumente kann der Grund für die Steigerung des Gewinns nicht einwandfrei festgelegt werden. (vgl. ebd.)

Nachdem die ökonomischen Ziele aufgrund der Zuordnung nicht im Vordergrund stehen, muss ein anderes Ziel definiert werden. Das Hauptziel ist die Kommunikation. (vgl. Kräher. 2009. S. 37.) Durch die Kommunikation sollen *„…Gedächtniswirkungen und Verhaltensänderungen durch emotionales Erleben erreicht werden. Im besten Fall lösen die von einem Corporate Event ausgehenden Signale, Reize und Informationen die beabsichtigten Wirkungen bei der Zielgruppe aus.“* (Erber. 2005. S. 68. zit. n.: vgl. Kräher. 2009. S. 37)

Gemäß Nufer (2007) hat die Durchführung von Event-Marketing ein bestimmtes „Oberziel“. Es ist die „Emotionalisierung der Zielgruppe“. Die psychologischen Kommunikations-ziele spielen eine sehr große Rolle, die in affektiv-orientierte und kognitiv-orientierte „interne Ziele“ unterteilt werden können. (vgl. Nufer. 2007. S. 58) Wie schon im Kapitel 4.2. über die Integration von Eventmarketing dargestellt wurde, geht auch Bruhn (1997) von affektiv-orientierten und kognitiv-orientierten internen Zielen aus. Doch beschreibt er sie in dem Zusammenhang, dass die Bedürfnisbefriedigung nicht ausschließlich dem Mitarbeiter gelten soll, sondern darauf ausgerichtet ist, den Kunden zufriedenzustellen. Nufer hat in seiner Unterteilung eine fast identische Auflistung der internen Ziele wie Bruhn. Nufer fügt den affektiv-orientierten internen Zielen die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und die Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls hinzu. Als Ergänzung bei den kognitiv-orientierten internen Zielen hat Nufer die Weiterbildung angegeben.

So wie Nufer (2007) die internen Ziele beschreibt, messen die affektiv-orientierten die emotionalen Ziele und die kognitiv-orientierten die sachlichen Ziele der Informationsvermittlung. Ein Mitarbeiterevent darf nicht *„… ausschließlich der Unterhaltung dienen. Es sollte mit der Informationsvermittlung verbunden werden, um den Marketingaspekt und die „Seriosität“ nicht aus den Augen zu verlieren.“* (Inden. 1993. S. 73 ff. zit. n. vgl. Kräher. 2009. S. 38) Auf der anderen Seite muss *„… darauf geachtet werden, dass das Maß an Informationsübermittlung die Bereitschaft der Zielgruppe an Informationsaufnahme und -verarbeitung nicht überschreitet.“* (ebd. S. 71 f) Aus diesen Überlegungen wird klar, dass eine ausgewogene Herangehensweise und Durchführung den Erfolg von Mitarbeiterevents ermöglicht. Die Informationsvermittlung sollte nicht übertrieben erfolgen, um die Aktivierung der Zielgruppe sicherzustellen. Andererseits sollte die Inszenierung der Unterhaltung nicht übertrieben im Vordergrund stehen, um eine seriöse Informationsvermittlung nachhaltig zu gewährleisten.

Das Motiv seitens der Unternehmensführung für den Einsatz von Mitarbeiterevents scheint leicht erklärt. Interne Veranstaltungen bieten eine Plattform für die Vermittlung von Unternehmensbildern, -botschaften, -visionen und –zielen. In Bezug auf Mergers & Acquisitions ist die Chance der Integration von Mitarbeitern durch die Inszenierung von Mitarbeiterevents gegeben. Sie können zur Förderung des Teamgeistes, zur Stärkung der Aktionärsbindung sowie zum Erlebbarmachen von Kultur und Vision

eines Unternehmens genutzt werden. Für das Unternehmen ist die Außenwirkung selbstverständlich von großem Interesse. (vgl. Kräher. 2009. S. 35f) Ein authentisch positives Bild kann nur durch einen motivierten und zufriedenen Mitarbeiter überzeugend nach außen kommuniziert werden.

4.7. Maßnahmen und Probleme von „Mitarbeiterevents“

Die Vermittlung einer Botschaft ist der Grund für die Inszenierung eines Events. Information und Entertainment werden zu Infotainment und dienen als Verpackung und Transmitter. Die Konzeption des Infotainment muss immer auf die Erreichung der Event-Marketingziele abzielen und dient nicht ausschließlich dem Selbstzweck der Unterhaltungsteilnehmer. Bruhn (1997) beruft sich auf Inden, der Basismedien und unterstützende Medien unterscheidet, die zur Kommunikation des Infotainment zur Verfügung stehen.

Die angeführten Medien können als Maßnahme zur Gestaltung und Unterstützung von Mitarbeiterevents gesehen werden. Diese Hilfsmittel liefern eine Grundlage zur Botschaftsvermittlung während eines Mitarbeiterevents. (vgl. Inden. 1993. S. 136. zit. n. vgl. Bruhn. 1997. S. 808f)

- Visuelle Medien (z.B. Handouts)
- Auditive Medien (z.B. Musikeinspielungen)
- Audio-visuelle Medien (z.B. Videos)
- Interne Akteure (z.B.. Vorstand, Trainer)
- Externe Akteure (z.B. Künstler, Prominente)

Zu einer verstärkten Wirkung sollen die folgenden Unterstützungsmedien während eines Events führen. (vgl. ebd.)

- Bühnenbau und Dekoration
- Licht und Ton
- Medientechnik
- Spezialeffekte (z.B. Laser, Pyrotechnik)

Die Hauptproblematik stellt sich in der Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents. Dies soll im Kapitel 5 zum Thema Wertschöpfung, zuerst in Bezug auf die interne

Kommunikation und anschließend auch bezugnehmend auf Mitarbeiterevents, durchleuchtet werden.

4.8. Zwischenfazit

Mitarbeiterevents, als ein Instrument der internen Unternehmenskommunikation, sind das zentrale Thema dieser Arbeit. Es gibt differenzierte Ansichten darüber, ob es sich hierbei tatsächlich um ein eigenständiges Kommunikationsinstrument handelt.

Eine Reihe von Kommunikationswissenschaftlern haben sich in den vergangenen Jahren mit dieser Thematik beschäftigt. Die noch 1984 als Zauberformel bezeichnete Erscheinung des Eventmarketings ist heute zu sehen als inszenierte interne Veranstaltungen, die den Teilnehmer sowohl kognitiv als auch emotional erreichen sollen, da die Vermittlung der Unternehmensbotschaft das Hauptziel ist. Nach eingehender Auseinandersetzung mit den vorangegangenen Definitionen kommt man zum Schluss, dass Mitarbeiterevents als ein Kommunikationsinstrument innerhalb anderer Kommunikationsinstrumente gesehen werden kann.

Das zunehmende Interesse an der Umsetzung solcher Mitarbeiterevents entstand durch die Veränderung der Gesellschaft, der Märkte und der Unternehmenskommunikation.

Die Mitarbeiterkommunikation integriert Eventmarketing dann, wenn es explizit für die Erreichung intern gerichteter Ziele eingesetzt werden soll.

Sowie schon in Kapitel 3 über die Gestaltung der internen Kommunikation ergründet, wurde auch in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von Planungsphasen herausgearbeitet. Auch im Prozessablauf von Mitarbeiterevents müssen grundlegende Dinge, wie die Zielfestlegung, die Zielgruppen oder die Strategie durchdacht werden.

Ganz prägnant formuliert werden Mitarbeiterevents als Plattform eingesetzt, um das Bild, die Botschaften, die Visionen und die Ziele von einem Unternehmen zu übermitteln. Der motivierte und zufriedene Mitarbeiter ist auch als Botschafter eines

Unternehmens zu sehen und genau diesen Mitarbeiter gilt es durch die Inszenierung einer durchdachten Mitarbeiterveranstaltung zu gewinnen.

Mitarbeiterevents sollten erlebt werden, sie sollten besonders, einmalig, authentisch und exklusiv sein. Darüber hinaus sollten die Spezial- und Kommunikationsbedürfnisse der Teilnehmer befriedigt werden.

Da sich die Messung der ökonomischen Ziele als nicht einfach erweist, muss das Hauptziel die „Kommunikation“ sein. Ein durch Kommunikationsmaßnahmen durchgeplantes Event, das weder übertrieben in der Unterhaltung noch in einer exorbitanten Informationsvermittlung geplant wurde, wird zum Erfolg von jedem Mitarbeiterevent führen.

5. „WERTSCHÖPFUNG“ DURCH INTERNE KOMMUNIKATION

„If you can’t measure it, you can’t manage it.“

(Kaplan/Norton. 1996. S. 21)

In Bentele et al (2008) findet sich eine mögliche Bedeutung der Wertschöpfung durch interne Kommunikation bzw. interne PR. Heutzutage wird umfangreich in professionelle Kommunikation, entsprechend der Strukturen, Mitarbeiter und Aktivitäten investiert. Das begründet die Ansicht, dass die Unternehmenskommunikation eine doppelte Quelle des Vermögensaufbaus ist. PR, Marktkommunikation sowie interne Kommunikation sollen unterstützend und damit indirekt zur Wertschöpfung beitragen.

> „*Durch Motivation der Mitarbeiter, produkt- und leistungsbegleitende Kampagnen usw. wird die Aufgabenerfüllung gefördert – sei es die Gewinnerzielung in Unternehmen wie auch die Verwirklichung bestimmter gesellschaftlicher Ziele in Non-Profit-Organisationen.“* (Zerfaß. In: Bentele et al. 2008. S. 536)

Zusätzlich werden die notwenigen Handlungsspielräume, wie Lobbyismus oder Krisenkommunikation gesichert. (vgl. ebd.)

In einem Text von Leinemann (2004) über die Messbarkeit von interner Kommunikation geht hervor, dass interne Kommunikation messbar ist. Er beschreibt sie als genauso messbar wie andere Kommunikationsfunktionen. Dennoch betont Leinemann die Problematik, dass für die Messung von interner Kommunikation eine standardisierte Methode fehlt. Die Herausforderung besteht darin, den Beitrag der internen Kommunikation zum Erfolg eines Unternehmens in akzeptierten Parametern zu beschreiben und ihn ins Verhältnis zum Aufwand zu setzen, den man dafür “treibt“. (vgl. Leinemann. 2004. In: Dörfel. 2008. S. 246 ff)

Auf der anderen Seite spricht Leinemann in seinem Text auch davon, dass die interne Kommunikation keinen wirklich messbaren Beitrag in Zahlen (Bilanz) eines Unternehmens liefern kann. Wenn es um die Wertschöpfung durch interne Kommunikation geht, ist die subjektive Beurteilung Einzelner ein großer Einflussfaktor. Die Messung von interner Kommunikation hängt maßgeblich von den jeweiligen Zielvorgaben ab. (vgl. ebd.)

Schick (2010) sieht die Wertschöpfung als primäres Ziel der produktiven Tätigkeit von interner Kommunikation. Der Geschäftsprozess in der internen Unternehmens-kommunikation ist ohne weiteres mit dem Kernprozess jedes Wirtschaftsunternehmens vergleichbar. (vgl. Schick. 2010. S. 8)

Es gibt vier Einflussfaktoren, die eine entscheidende Rolle in der Abwicklung eines erfolgreichen Geschäftsprozesses darstellen. **Auftragssituation, Rahmen-bedingungen, Kommunikationsinfrastruktur** und **Funktion von Unternehmens-kommunikation.**

Die Auftragssituation beinhaltet die Festlegung von Vision, Mission, Zielen und Strategien eines Unternehmens. Die Rahmenbedingungen bilden Unternehmensstrukturen, Unternehmens-, Führungs-, und Kommunikationskultur sowie die gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Die Kommunikationswege bzw. die Medien des Unternehmens beschreiben die Kommunikationsinfrastruktur. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor stellt die Funktion der Unternehmenskommunikation dar, bei der die Rolle und die Aufgaben sowie die Organisation und die Ressourcen zu berücksichtigen sind. (vgl. ebd.)

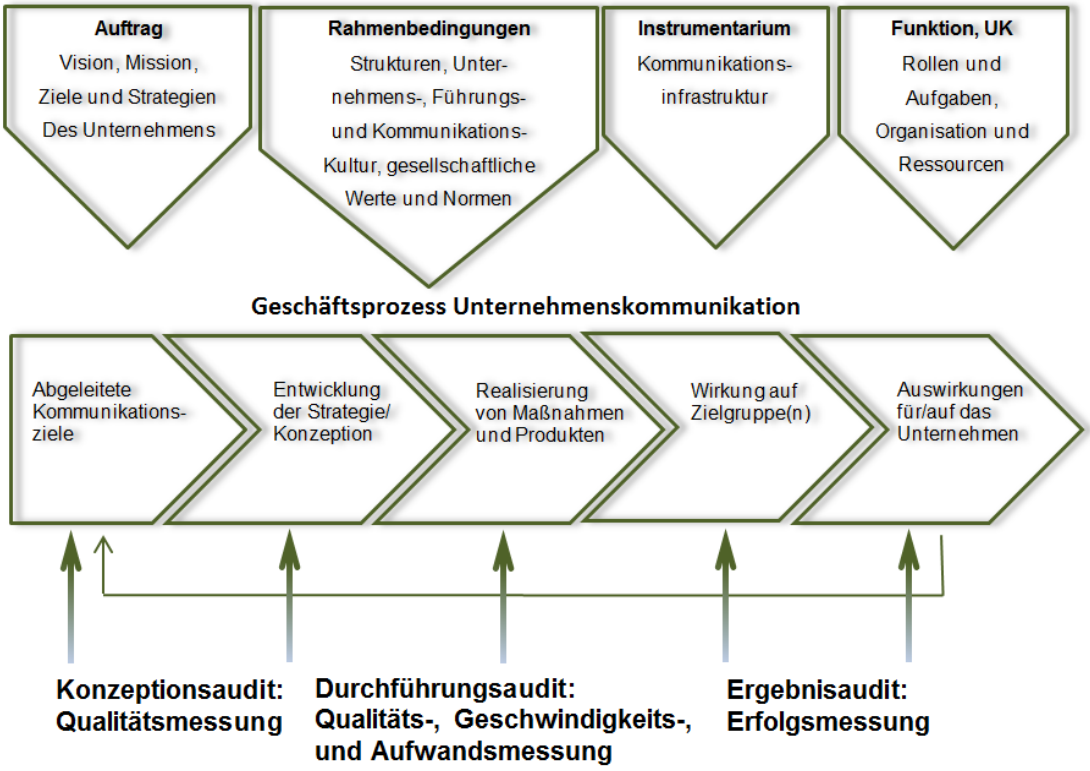

Abbildung 6: Geschäftsprozess Unternehmenskommunikation
(Schick. 2010. S. 9)

In der dargestellten Abbildung von Schick sind drei Audits zu sehen. Unter Audit versteht man allgemein Untersuchungsverfahren, die dazu dienen, die Prozesse auf ihre Anforderungen hin zu überprüfen. Der Geschäftsprozess der Unternehmens-kommunikation kann, wie in der Abbildung ersichtlich, im Wesentlichen drei Audits unterzogen werden. (vgl. Schick. 2010. S. 9)

Für die drei Audit-Stationen hat Schick (2010) zum besseren Verständnis, in seinem Buch der internen Unternehmenskommunikation, folgende Überprüfungsfragen aufgelistet: (ebd. S. 20ff)

Konzeptionsaudit

- *Sind die Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet?*
- *Sind die Kommunikationsziele hinreichend operationalisiert und konkretisiert?*
- *Sind zur Messung der Zielerreichung geeignete Messgrößen/Indikatoren festgelegt?*
- *Sind die notwendigen Messinstrumente und –methoden bestimmt?*

Durchführungsaudit

- *Wie wurde das Kommunikationsziel, die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, in der Mitarbeiterzeitschrift im Verlauf des Jahres verfolgt?*
- *Wie hoch war der Anteil diesbezüglicher Artikel im Vergleich zu anderen Beiträgen?*

Ergebnisaudit

- *Wurde die Kommunikationsmaßnahme von der Zielgruppe wahrgenommen und verstanden?*
- *Wie hat sich die Kommunikationsmaßnahme auf Einstellung und Verhalten ausgewirkt?*
- *Welche Auswirkung hat dies auf und für das Unternehmen?*

Die angeführten Audits sind aufwändig, tragen jedoch zu einem wirtschaftlichen und ergebnisorientierten Kommunikationsmanagement bei. (vgl. Schick. 2010. S. 24)

Passend zur Wertschöpfung führt Schick (2010) drei Dimensionen des Kommunikationscontrollings an. In aufsteigender Reihenfolge handelt es sich hierbei um Output (Leistung), Outcome (direkte Zielgruppenwirkung) und Outflow (betriebswirtschaftliche Wirkung). Output stellt die Voraussetzung für Outcome und Outcome wird für Outflow vorausgesetzt. (vgl. ebd. S. 24 f)

Kommunikationscontrolling gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Steuerung von Kommunikation wird durch das strategische Kommunikations-Controlling gesichert. Hierbei konzentriert man sich auf die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen für das Kommunikationsmanagement. Bentele et al. (2008) umfasst die Aufgabe in erster Linie die Transparenz und die Bereitstellung von Methoden und Strukturen für das Kommunikationsmanagement selbst. Es handelt sich um Prozesse zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation. (vgl. Zerfaß. In: Bentele et al. 2008. S. 544) *„Durch die Anwendung dieser Methoden versucht die Führungsebene sicherzustellen, dass „das notwendige Potenzial für die Umsetzung einer sinnvollen und wertschöpfenden Kommunikationspolitik vorhanden ist."* (ebd.) Auf das Kommunikationscontrolling wird in der Arbeit nicht näher eingegangen.

Piwinger/Zerfaß (2007) liefern in ihrem Text vier Ansatzpunkte der Wertschöpfung von Kommunikation, die darauf basieren, dass Unternehmen bzw. deren beauftragte Agenturen symbolische Handlungen inszenieren, die die Beeinflussung von potentiellen Kunden zum Ziel haben. Der Erfolg sowie die Erfolgspotentiale sollen im gleichen Zug mit der ökonomischen Dimension und der Legitimität sichergestellt werden. Diese Zielgrößen können auch mit unterschiedlicher Gewichtung miteinander verbunden werden. Beispielsweise ist die Umsetzung gesellschaftspolitischer Aktivitäten für das Unternehmen weniger wichtig als die Produkt-PR bzw. Öffentlichkeit zur Realisierung des wirtschaftlichen Erfolgs. (vgl. Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 28)

Piwinger/Zerfaß betonen, dass die tägliche Information der Mitarbeiter, beispielsweise im Intranet, die wertschöpfenden Prozesse in Produktion und Marketing idealerweise mit kurzfristig messbaren Erfolgen unterstützt. (vgl. ebd.)

Durch die Globalisierung gewinnt die Kommunikation einen bedeutsamen Wert. Produkte können schnell imitiert werden, im Gegensatz zu Vertrauen und der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen. Produkt- und Marken-PR beschreibt Szyszka (2007) als wertvolle Investierung, die beim Kunden zur nachhaltigen Differenzierung und somit zu einer höheren Wertschöpfung führt. (vgl. Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 28)

Auch Mast (2006) bezieht sich auf die Bedeutsamkeit von Werten und auf die Wertschöpfung durch Kommunikation. Sie geht davon aus, dass interne

Kommunikation Werte schafft, weil Mitarbeiter in der Lage sind und auch bereit sind, Ziele umzusetzen und Geschäftsergebnisse zu liefern. Egal ob materielle oder immaterielle Werte. Letztendlich sind es die Orientierungen, die menschliches Verhalten bzw. das Verhalten der Mitarbeiter, der Kunden und nicht zuletzt der Kommunikationsbereiche selbst steuern. (vgl. Mast. 2006. S. 94)

> *„Unternehmenskommunikation schafft aber nicht nur Präferenzen am Point of Sale, sondern sie kann auch zur Motivation von Mitarbeitern beitragen (…)“ (*Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 28)

Gezielte Unternehmenskommunikation kann aus Erfolgspotenzialen wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und kann aus anderem immateriellen Kapital schöpfen. (vgl. ebd.)

Piwinger/Zerfaß (2007) schreiben, dass eine Unternehmenskultur, die als zentralen Punkt die Werte wie Kooperation und Innovation hat, ein Optimum der Prozesse erreichen kann. Beispielsweise kann dadurch Know-how-Transfer im Unternehmen gefördert werden der im besten Fall zur Schaffung von neuen Leistungen beiträgt. Langfristig gesehen kann ein Unternehmen von diesen Werten zehren und sie auch wiederholt in konkrete Wettbewerbsvorteile ummünzen. (vgl. ebd. S. 29)

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass sich immaterielle Werte in der Buchhaltung nicht zum Ausdruck bringen lassen. Daher gehen die Unternehmen verstärkt auf das Risiko einer Markenbewertung sowie auf nicht-monetären Reputations- und Wissensbilanzen ein. *(*vgl. Piwinger/Zerfaß. 2007. S. 29) Mit Risiko ist gemeint, dass eine Markenbewertung für ein Unternehmen auch negativ ausfallen kann. Auf der anderen Seite können positive Bewertungen mehr als förderlich für das immaterielle Kapital sein.

Integration und Koordination als zentrale Leistung der Unternehmenskommunikation sollte bei den eigentlichen Zielen im Vordergrund stehen. Wenn die Unterstützung wichtiger Stakeholder für das Unternehmen ausbleibt, kann es zum Scheitern der eigentlich festgesetzten Unternehmensziele kommen.

Stobbe (2008) hat in seinem Text zur Wertschöpfung durch interne Kommunikation dazu Stellung genommen und bestätigt, dass die interne Kommunikation einen Beitrag zur Wertschöpfung leistet. Durch eine professionelle Steuerung ist ein finanzieller Beitrag möglich. Seiner Ansicht nach muss in erster Linie die

Unternehmenskommunikation als strategischer Faktor in die Steuerung und das Management eines Unternehmens integriert werden. (vgl. Stobbe. In: Dörfel. 2008. S. 294)

5.1. Messbarkeit von IK durch die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wird für das vorliegende Thema ausschließlich als Hilfestellung herangezogen werden. Sie dient der Messbarkeit, Dokumentation und Steuerung der internen Unternehmenskommunikationsstrategie. Festzuhalten ist, dass dieses Messinstrument nicht Hauptbestandteil der Arbeit ist und daher nur angeschnitten wird, um das dahinterstehende Konzept und die Möglichkeiten ihrer Anwendung aufzuzeigen.

Die kurze Erklärung zur Balanced Scorecard wird hier gewählt, um den Sinn und die Bedeutung für die interne Kommunikation nachvollziehen zu können. Zuallererst muss geklärt werden, was eine aus der Betriebswirtschaft stammende Balanced Scorecard überhaupt ist. Frei ins Deutsche übersetzt, handelt es sich hierbei um eine „ausgeglichene Wertungsliste“, die der nachstehenden Grundidee folgt.

Kasper/Mayrhofer (2002) übersetzen Kaplan/Norton (2000), die „Erfinder“ der Balanced Scorecard und führen die grundlegende Definition an.

> *„Ein Instrument, das der Geschäftsstrategieentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Koordination vier verschiedener Managementfelder (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse, Lernen und Wachstum dient. Mit diesem Instrument sollen letztendlich abgestimmte und überprüfbare Maßnahmen definiert werden. Mit Blick auf mögliche Beiträge des Personalmanagements scheint besonders der Bereich Lernen und Wachstum relevant.“* (Kaplan/Norton. 2000. zit. n. vgl. Kasper/Mayrhofer. 2002. S. 401)

Jede Art von Instrument entsteht aufgrund der Auseinandersetzung mit einem Problem, das gelöst werden soll. *„Wir wissen vielleicht, wo wir hinwollen, aber nicht, wie wir hinkommen.“* (Probst. 2003. S. 9)
Visionen und Strategien müssen umgesetzt werden. (vgl. ebd.) Bei Strategien handelt es sich um Planungen von Handlungsketten, die Bedingungen miteinbeziehen und sachliche wie auch zeitliche Dimensionen aufweisen. Nach Luhmann (1987) werden

sie auch Programme genannt. (vgl. Luhmann. 1987. S. 432. zit. n. Bentele. In: Bentele et al. 2008. S. 150)

Zu unterscheiden gilt es in harte und weiche Faktoren. Die harten Faktoren sind beispielsweise die günstige Materialbeschaffung und die effektive Produktion, die den Gewinn oder die Rentabilität zum Ziel haben. Weiche Faktoren hingegen bestimmen sich z.B. durch Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, Motivation sowie Wandlungsfähigkeit. Problematisch wirkt auf den ersten Blick die Messung dieser weichen Faktoren. Aufgrund der Tatsache, dass alle Faktoren zusammenhängen, sollten die weichen Faktoren optimiert werden, da die harten Faktoren mit Sicherheit positiv beeinflusst werden. (vgl. Probst. 2003. S. 9)

Wenn ein Unternehmen die Konzentration ausschließlich auf den finanziellen Umsatz legt, kann es speziell auf die Mitarbeiter betrachtet, zu langfristigen Fehlentscheidungen kommen. Probst (vgl. 2003. S. 10 f) skizziert zwei Extrembeispiele, die besagen, …

- wenn Mitarbeiter, gleich bei kurzfristigen Engpässen entlassen werden, danach wieder andere eingestellt werden und bei wieder auftretenden Engpässen entlassen werden, usw. → Wird die Unternehmenskultur auf der Strecke bleiben.

ODER

- wenn im Personalbereich an Weiterbildung gespart wird. → Wird die Motivation der Mitarbeiter auf der Strecke bleiben.

Die Balanced Scorecard ist kurz gesagt ein Instrument, dass die Lösung von Unternehmensproblemen wirkungsvoll unterstützen soll. Probst (2003) hat verschiedene Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, mit denen eine Strategie realisiert werden kann. Die Faktoren sind: (vgl. ebd. S. 15 ff)

- Die **Finanzperspektive**, die sich im Feld des Rechnungswesens bewegt.
- Die **interne Prozessperspektive**, die sich mit Prozessen zur Erreichung anderer Ziele beschäftigt.
- Die **Lern- und Entwicklungsperspektive**, die sich treffend zum Thema der vorliegenden Magisterarbeit, mit dem Personal auseinandersetzt und die unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit miteinbezieht.

- Die **Kundenperspektive**, die im Wesentlichen auf der Kundenzufriedenheit und dem -vertrauen basiert.

Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass die angeführten Erfolgsfaktoren nicht abgeschlossen sind und es durchaus zu einer Entwicklung abhängig von den Anforderungen des Unternehmens kommen kann. (vgl. Probst. 2003. S. 15 ff)

Zum besseren Verständnis wie der Ansatz für eine Messung in Bezug auf die Mitarbeiter bzw. des Personals aussehen kann, folgen nun von Probst (2003) mehrere anzustrebende Ziele mit ihren Maßgrößen und Maßnahmen. (vgl. ebd. S. 143 f)

ZIEL	MAßGRÖßE	MAßNAHME
Erhöhung der Qualifikation vorhandener Mitarbeiter	Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen oder Weiterbildungskosten sind fragwürdig. Hier ist es besser, konkrete Umsetzungsprojekte nach Weiterbildungsmaßnahmen ins Auge zu fassen.	gezielte Weiterbildung
Wissen erfassen	Anzahl erfasster Größen in einer Datenbank.	Fragebögen, Mitarbeitergespräche, Schaffung einer Wissensdatenbank.
Mitarbeitermotivation	Anzahl Verbesserungsvorschläge. Krankenstand, freiwillige Überstunden, Anzahl von Aktivitäten, die über das „normale Maß“ hinausgehen oder auch Teilnahmezahl beim Betriebsausflug. Wenn beispielsweise der Chef beim Betriebsausflug mit der Chefsekretärin alleine bleibt, muss man wohl kritische Fragen bezüglich der Motivation der Mitarbeiter stellen.	Anerkennung von Leistungen, gerechte Entlohnung.
Mitarbeitertreue	Fluktuation, Firmenzugehörigkeit.	Leistungsanerkennung, gerechte Entlohnung.
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation, Krankenstand. Umfragen, Steigerungen von Bewerbungen aus dem Bekanntenkreis.	Leistungsanerkennung, gerechte Entlohnung, Weiterbildungsmaßnahmen.
Mitarbeiterproduktivität	Umsatz pro Mitarbeiter, Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter, Leistung zu Anwesenheit.	Letztlich steigern alle oben genannten Maßnahmen in irgendeiner Weise die Mitarbeiterproduktivität

Abbildung 7: Beispiel zur Messung der internen Kommunikation
(Probst. 2003. S. 143 f)

Diese Ziele sind als Beispiele zu sehen, wie auch die Maßgrößen und Maßnahmen als eine Möglichkeit zur Umsetzung gesehen werden können.

Auch Leinemann (2004) beschäftigt sich mit der Balanced Scorecard als Instrument der Wertschöpfung von interner Kommunikation. Er beschreibt dieses Verfahren als einen Ansatz zur umfassenden Bewertung eines Unternehmens. Die drei wichtigsten Stakeholder eines Unternehmens, die Investoren, die Kunden sowie die Mitarbeiter, werden in einer einfachen Form angesprochen. (vgl. Leinemann. 2004. IN: Dörfel. 2008. S. 249)

Horváth und Partner (2000) haben sich in ihrem sehr ausführlichen Werk mit der Umsetzung der Balanced Scorecard als ein effektives Instrument auseinandergesetzt. Sie beschäftigen sich u.a. mit dem kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard und gehen näher auf die Option ein, dass diese als Hilfsinstrument für die Mitarbeiterführung verwendet werden kann. Die Autoren betonen, dass in der heutigen Zeit die neuen Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden müssen. Konkret wird damit auf die zunehmende Turbulenz im Unternehmensfeld, bedingt durch Globalisierung, Deregulierung, leichteren Informationszugang sowie auf das geänderte Anspruchs-Verhalten der Mitarbeiter an den „Arbeit-Geber“ angespielt. (vgl. Horváth und Partner. 2000. S. 270 ff)

Im Detail werden vier Varianten vorgestellt, wie die Balanced Scorecard dazu verwendet werden kann, die Mitarbeiter zu führen und ihre Führung auch messbar zu machen. Die Varianten lauten Superbowl, Balanced-Scorecard-Ziele, Top-Down-Individualisierung und Personal-Balanced-Scorecard. Es werden jeweils die Vor- und Nachteile herausgearbeitet und aufgezeigt. Letztendlich ist der Aufwand für die Erstellung solcher Scorecards nicht zu unterschätzen, aber genauso dürfen die Möglichkeiten, die sie bieten kann, nicht verkannt werden. (vgl. ebd. S. 178 ff)

Auch Schick (2010) beschäftigt sich mit der Einbindung der Balanced Scorecard in die interne Unternehmenskommunikation. Für ihn ist dieses Instrument aufgrund von zwei Überlegungen für die Unternehmenskommunikation interessant.
Zum einen könnte die Balanced Scorecard als Planungsgrundlage dienen, um im weiteren Schritt die niedergeschriebenen Ziele für die Kommunikationsziele der internen Kommunikation zu erreichen.

Zum anderen könnte eine Balanced Scorecard für den eigenen Bereich erstellt werden, um die Strategie der internen Kommunikation aufzuzeigen und die Zielerreichung in die gewollte Richtung zu lenken. (vgl. Schick. 2010. S. 25)

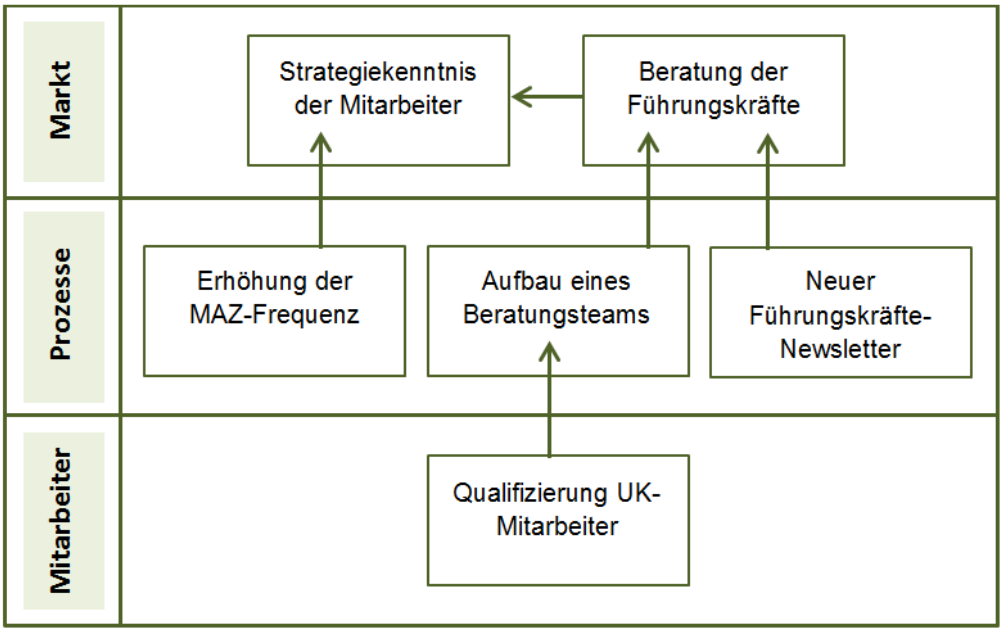

Abbildung 8: Balanced Scorecard eines UK-Bereichs
(Schick. 2010. S. 32. Auszug; vereinfachte Darstellung)

Um mit der Balanced Scorecard konstruktiv für die interne Kommunikation arbeiten zu können, müssen die allgemein formulierten Ziele eines Unternehmens konkretisiert werden. Es kann durchaus vorkommen, dass über mehrere Ebenen hinweg ein Operationalisieren der Ziele durchzuführen ist, bis sie den Status der Messbarkeit erreichen. (vgl. ebd. S. 26)

Wenn ein Unternehmen mit der Balanced Scorecard arbeitet und darüber hinaus für jede Abteilung eine eigene Balanced Scorecard erstellt, ist die Arbeit für die interne Kommunikation und die Suche nach den messbaren Zielen vereinfacht. (vgl. ebd. S. 26)

Schick (2010) beschreibt in seinem Buch der internen Unternehmenskommunikation ein sehr klares Beispiel für die Ableitung von Kommunikationszielen in der Balanced Scorecard.

Ein Beispiel

Ein Unternehmen hat das Ziel vor Augen, durch Umsatzsteigerung und Marktanteile die finanziellen Ziele zu erreichen. Das Unternehmen errichtet Niederlassungen in verschiedenen Ländern, die wiederum Mitarbeiter für die neuen Standorte benötigen.

Es muss qualifiziertes und geschultes Personal sein, das für einen bestimmten Zeitraum versetzt werden soll. Der Wertbeitrag des Personalbereichs soll an diesem Ziel gemessen werden. (vgl. Schick. 2010. S. 26 ff)
Hier kommt die interne Kommunikation ins Spiel, die versucht einen Beitrag für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten. Das allgemein formulierte Ziel ist laut interner Kommunikation die „Förderung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter". Es folgt das Operationalisieren der Zielvorstellung in „Im Zeitraum zwischen x und y gehen mindestens z interne Bewerbungen auf die ausgeschriebene Stelle ein". Im Anschluss versucht die interne Kommunikation das Interesse der Mitarbeiter mit Informationsveranstaltungen, Rückkehrmöglichkeiten, finanzielle Möglichkeiten sowie Karriereaussichten, etc. zu gewinnen. (vgl. ebd. S. 26 ff)

Sollten im geplanten Zeitraum xy die gewünschten Bewerbungen eingegangen sein, ist das für den Arbeitsalltag ein Erfolg - zumindest aus Sicht der Führungsebene. Die Bewerbungen könnten aber aus verschiedenen Gründen eingegangen sein und nicht aufgrund der Kommunikationsmaßnahmen der internen Kommunikationsabteilung. Materielle Perspektiven wie Geld und Karrierezusagen nach der Rückkehr oder Umzugsbeihilfe etc. könnten die wahren Gründe für den Ansturm der Bewerbungen sein. Für das Unternehmen sind die Motive der Bewerber nach dem erreichten Ziel prinzipiell nicht von Relevanz. Die Abteilung der internen Kommunikation sollte aber die Formulierung der Zielmessung das nächste Mal einer präziseren Operationalisierung unterziehen. Wäre es kein Erfolg gewesen, hätte die interne Kommunikation möglicherweise die Verantwortung dafür zu tragen. Schick (2010) schlägt folgende Formulierung vor: (vgl. ebd.)

> *„Bis zum Zeitpunkt x kennen und verstehen alle Mitarbeiter (oder bestimmte, relevante Mitarbeitergruppen) die Osteuropa-Strategie des Unternehmens, die offenen Stellen für die neuen Standorte und die damit verbundenen materiellen Bedingungen."*. (ebd. S. 28)

Das Konzept der Balanced Scorecard ist eine Möglichkeit zur Kontrolle der Zielerreichung. Dennoch gilt Folgendes zu beachten: Die Zielformulierung muss weitgehend durch Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst werden bzw. muss der Kommunikationsbeitrag isoliert und im Hinblick auf den Zielerreichungsgrad bewertet werden. (vgl. Schick. 2010. S. 29)

Schick (2010) ist überzeugt, dass ein Kommunikationsmanager, der eine Balanced Scorecard bei der Geschäftsleitung und dem Controlling vorlegt, durch diese Erstaunen hervorrufen wird. (vgl. ebd. S. 29)

Wie schon zuvor durch andere Kommunikationswissenschaftler belegt, sind als Ausgangssituation der Balanced Scorecard die Vision, die Mission, das Leitbild des Unternehmens sowie die Bereichsziele des Unternehmens festzulegen.
Ein Bewusstsein für die Unternehmens- und Kommunikationskultur ist entscheidend für die Vorgabe der Rahmenbedingungen für Kommunikationsstrukturen und -prozesse. Darüber hinaus sind die Stärken und Schwächen betreffend Kommunikationsstrukturen sowie -instrumente, die Unternehmenskommunikation sowie die Mitarbeiterpotentiale und -kompetenzen wichtige Bestimmungspunkte. (vgl. ebd. 2010. S. 30)

Zerfaß (2005) bestätigt den Erfolg von der Adaption der Balanced Scorecard in das Kommunikationsmanagement. Es funktioniert aus mehreren Gründen und scheint sich als praxistaugliches Instrument etabliert zu haben. Ein Beispiel liefert er mit dem Vergleich von Fuchs (2003), der über DaimlerChrysler schreibt, dass das Unternehmen durch die Einführung von Scorecards in die interne Kommunikation Defizite beseitigen könnte. In dem Automobilunternehmen wurden durch den Einsatz des Instrumentes Schnittstellenprobleme erkannt und gelöst, neue Abläufe und Verantwortlichkeiten definiert und Überstunden gesenkt. (vgl. Fuchs. 2003. S. 43 ff zit. n. vgl. Zerfaß. 2005. S. 402)

Im Vergleich dazu schreibt Mast (2006), dass der Prozess zur Erstellung einer Balanced Scorecard wichtiger ist als das eigentliche Resultat. Sie erklärt diese Annahme, indem sie die Balanced Scorecard weniger als ein „fertiges“ System sieht, als vielmehr den kommunikativen Prozess zur Formulierung der Strategie und zur Übersetzung der Strategie in konkrete Aktivitäten. (vgl. Mast. 2006. S. 103 ff)

Zudem erwähnt auch Mast (2006) die erweiterte Corporate Communication Scorecard von Zerfaß, die als Steuerungsinstrument in der Unternehmens-kommunikation benutzt werden kann. Die Balanced Scorecard wird von vielen Experten der Unternehmenskommunikation zögerlich angenommen, doch wurde der Fokus des Kommunikationsmanagements erweitert und umfasst alle Bereiche der Unternehmenskommunikation. (vgl. ebd.)

Die Corporate Communications Scorecard, die Mast (2006) in der zweiten Auflage ihres Buches „Unternehmenskommunikation“ erwähnt, gilt als Anlehnung und Erweiterung der klassischen Balanced Scorecard. Aus dem ursprünglichen Konzept werden für jede Sicht konkrete Ziele bzw. Erfolgsfaktoren festgelegt, die die kommunikativen Werttreiber, wie beispielsweise die Mitarbeiter, identifiziert und messbare Leistungskennzahlen definiert. (vgl. Mast. 2006. S. 103 ff)

Die Communication Scorecard ist ein Element zur Steuerung und Evaluation, das eine Brücke zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und einzelnen Kommunikationsprogrammen herstellt. Für die Kommunikationspolitik lassen sich strategische Handlungsprogramme ableiten und die Vorteile werden wie folgt beschrieben. (vgl. Zerfaß. In: Bentele et al. 2008. S. 548)

> „*Die Kommunikation wird nicht isoliert, sondern in den Wechselbezügen zu nicht-kommunikativen Einflussgrößen des Erfolgs betrachtet.“* (ebd.)

5.2. Wirkungsmessung von „Mitarbeiterevents“

Ob ein Mitarbeiterevent in Bezug auf die Wirkung gemessen werden kann, wird im Folgenden analysiert.

Im vorangegangenen Punkt 5.1. wurde speziell auf die Messung durch die Balanced Scorecard eingegangen. Kräher (2009), die sich speziell mit dem Thema interne „Corporate Events“, der englischen Bezeichnung von Mitarbeiterevents, auseinandergesetzt hat. Ihre Ergebnisse der Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents werden nun kurz vorgestellt.

Kräher (2009) ist zu dem Schluss gekommen, dass ein Mitarbeiterevent erst dann als effizient zu sehen ist, wenn der Nutzen größer ist als die dafür angefallenen Kosten. Die Zielvorgaben unterliegen ebenso einer Überprüfung, wie die möglichen Abweichungsursachen und das Erfassen der Erfolgspotentiale. (vgl. Kräher. 2009. S. 52)

Wie schon eingangs erwähnt, sind bei der Wirkungsmessung der internen Kommunikation Schwierigkeiten zu erkennen. Eine Problematik findet sich auch in

der Messung von Events. Hierbei handelt es sich um die Zurechenbarkeit bzw. die Isolierbarkeit der Kommunikationswirkung. Mitarbeiterevents werden fast immer in Ergänzung zu anderen Kommunikationsinstrumenten eingesetzt und können daher nicht getrennt betrachtet werden. (vgl. Kräher. 2009. S. 53)

Zusätzlich können externe Störeinflüsse, die sich aus der externen Unternehmensumwelt ergeben, problematisch sein. Hierzu empfiehlt es sich in der Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents die Trennung von externen Störeinflüssen vorzunehmen, um eine präzise Beurteilung zu gewährleisten. (vgl. ebd. S. 54)

Wie im 4. Kapitel näher beschrieben, sind die ökonomischen Ziele von interner Kommunikation und im speziellen auch von Mitarbeiterevents nicht direkt greifbar. Ob der Einsatz von Mitarbeiterevents zu einer Steigerung von Umsatz, Gewinn oder Marktanteilen eines Unternehmens beiträgt, kann an dieser Stelle nicht generalisiert und daher nicht definitiv beantwortet werden. Die Voraussetzung für die Erfolgsmessung von Mitarbeiterevents bildet die Zielformulierung des Unternehmens. Daraus werden Messgrößen definiert wodurch eine Messung ermöglicht wird. (vgl. ebd. S. 54 f)

Kräher (2009) hat die Komponenten der Erfolgsmessung herausgearbeitet, auf die im nächsten Schritt kurz eingegangen wird. Sie beschreibt dazu die Ergebniskontrolle, die Effektivitätskontrolle und die Effizienzkontrolle. (vgl. ebd.)

Die Kontrolle der Ergebnisse wird hierbei mit der Effektivität und der Effizienz überprüft. Ein Resultat könnte beispielsweise sein, dass man das Budget für das Mitarbeiterevent in Zukunft wirkungsvoller einsetzen sollte. Durch diesen Befund wird das Unternehmen versuchen, das Budget entweder für andere interne Veranstaltungen auszugeben oder für die Erreichung der Unternehmensziele anderer Kommunikationsinstrumente einzusetzen. (vgl. ebd. S. 56 f)

Die Effektivitätskontrolle stellt sich als ein Soll-Ist-Vergleich dar, der die festgelegten Ziele und die wirkungsvolle Umsetzung überprüfen soll. Die Effizienzkontrolle beschäftigt sich dagegen mit der aus der Umsetzung entstandenen Kosten-Nutzen-Relation. (vgl. ebd.)

Die systematische Erfassung der Kosten, die für das jeweilige Mitarbeiterevent aufgebracht werden, ist außerordentlich wichtig. Es müssen sämtliche in Anspruch genommene Sach- und Dienstleistungen dargelegt werden, die für die Planung, Durchführung und Kontrolle eines Mitarbeiterevents entstanden sind. Durch diese detaillierte Aufnahme kann eine aussagekräftige Messung gewährleistet werden. Auch ausgewählte Messinstrumente, wie durchgeführte Tests vor, während und nach einem Event, können die erfolgreiche Wirkung belegen. (vgl. Kräher. 2009. S. 58)

5.3. Zwischenfazit

Wie man der vorangegangenen theoretischen Aufarbeitung entnehmen kann, ist die Wertschöpfung durch interne Kommunikation nicht klar und eindeutig festgelegt. Einige Kommunikationswissenschaftler sind der Ansicht, dass die Unternehmens-kommunikation eine doppelte Quelle des Vermögensaufbaus darstellt und die interne Kommunikation unterstützend und indirekt zur Wertschöpfung beitragen kann. Die interne Kommunikation als Schaffung von Werten spielt hier eine ganz zentrale Rolle, die als ein Zusammenspiel von sozio-emotionalen und ökonomischen Effekten gesehen werden kann.

Es gibt verschiedene Verfahren, die Kommunikationsprozesse auf ihre Anforderungen zu untersuchen. Dazu zählt auch die Methode der Balanced Scorecard, auf die in dieser Arbeit kurz näher eingegangen wurde. Sie dient der Messbarkeit, Dokumentation und der Steuerung interner Kommunikationsstrategien. Die Balanced Scorecard soll daher die Lösung von Unternehmensproblemen wirkungsvoll unterstützen.

In Bezug auf Mitarbeiterkommunikation kann der Prozess zur Erstellung einer Balanced Scorecard viel wichtiger sein als das Resultat selbst. Denn der Erstellungsprozess beschäftigt sich mit der Formulierung der Strategie und der Umsetzung in konkrete Aktivitäten.

Die Balanced Scorecard wird oftmals als ausgezeichnete Möglichkeit zur Kontrolle der Zielerreichung gesehen. Die Weiterentwicklung in eine Communication Scorecard dient der Steuerung und Evaluation und versucht eine Verbindung zwischen der

Strategie eines Unternehmens und der einzelnen Kommunikationsinstrumente herzustellen.

Wertschöpfung ist das primäre Ziel eines Unternehmens, auch wenn sich der wirtschaftliche Erfolg durch den Einsatz von strategisch geplanter Mitarbeiterkommunikation bzw. -events nicht so einfach messen lässt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die interne Kommunikation bei den Mitarbeitern Werte schafft, die dadurch in Folge bereit sind, sich für die Unternehmensziele einzusetzen und sich für den Erfolg fürs Unternehmen zu engagieren.

6. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG von Mitarbeiterevents in großen Unternehmen in Österreich

„Die Neugier steht immer an erster Stelle eines Problems, das gelöst werden will.“

(Galileo Galilei)

6.1. Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Auch wenn das Instrument, Mitarbeiterevents, Firmenveranstaltungen, Mitarbeiterfeste, –feiern oder die in Österreich noch recht moderne Bezeichnung „interne Corporate Events“ keine Neuheiten in der Geschichte der Unternehmens-kultur darstellen, sind sie kommunikationswissenschaftlich noch nicht ausgiebig erforscht worden. Es findet sich zwar Literatur, aber vorwiegend nur zum Thema interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Event-Marketing oder Interne PR.

Das grundlegende Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit spiegelt sich wie folgt in der allgemeinen Hauptforschungsfrage wider.

Hauptforschungsfrage: Welchen Wert stellt der Einsatz von Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich dar?

Zur Beantwortung der allgemeinen Fragestellung wurde das Erkenntnisinteresse in drei Hauptthemenbereiche unterteilt. Die Methode folgt der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (vgl. Mayring. 2008. S. 89), die bestimmte Themen, Inhalte oder Aspekte aus dem Material zu filtern und zusammenzufassen versucht. Die folgenden drei forschungsleitenden Fragestellungen sind aus dem Erkenntnisinteresse der drei Hauptthemen, die aus der theoretischen Aufarbeitung heraus gebildet wurden, entstanden.

F1: Welche Bedeutung haben Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich?

F2: Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents gestellt?

F3: Leisten Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?

Mit der Auswertung der Untersuchung beschäftigt sich das vorliegende Kapitel in 6.3.. Zuvor folgt eine Kurzdarstellung der zwei angewandten Methoden und des Untersuchungsdesigns.

6.2. Kurzdarstellung der Methoden und Untersuchungsdesign

In der vorliegenden Arbeit kommen zwei Methoden zu ihrer Anwendung. Zum einen besteht die Magisterarbeit aus einer theoretischen Aufarbeitung der Thematik und zum anderen wurden Experteninterviews geführt, die anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Die Ergebnisse des theoretischen und des empirischen Teils sollen zur Beantwortung der Forschungsfragen führen und darüber hinaus kann eine Generierung von Hypothesen bzw. Annahmen ermöglicht werden.

Die Darstellung der Methodik von Experteninterviews folgt die Methodik der Auswertung anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse.

6.2.1. Experteninterviews

Die Forschungsmethode nach Lamnek ist eine mögliche Art der Durchführung. Das ermittelnde Interview kann in drei Gruppen unterteilt werden. Das Experteninterview zählt zu der Gruppe informatorischer Interviews.

> *„Das informatorische Interview dient der deskriptiven Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten. In dieser Form des Interviews wird der Befragte als Experte verstanden, dessen Fachwissen verhandelt wird. Der Befragte ist Informationslieferant für Sachverhalte, die den Forscher interessieren.“ (Lamnek. 2005. S. 339ff)*

Im qualitativen Interview geht der Interviewer auf das Gesagte ein, entwickelt demnach seine weiteren Fragen und zeigt Empathie. Der Befragte formuliert in

eigenen Worten seine Gedanken und auch der Interviewer hat die Chance sich in das Gespräch einzubringen. Die Gesprächssituation erinnert auch an Alltagsgespräche. (vgl. ebd.)

> *„Die viel offenere und freiere Gestaltung der Situation mildert die auch beim qualitativen Interview vorhandene Asymmetrie durch Fragende und Antwortende." (ebd.)*

Gemäß Lamnek (2005) ist das nicht-standardisierte Interview mit einer Zeitdauer von mindestens 22 Minuten festzulegen. Es ist aber in keiner Weise langweilig oder langatmig und kann nur aufgrund der Länge und der damit verbunden Kosten negativ ausgelegt werden. Das nicht-standardisierte Interview wird mit einer Fragestellung eröffnet, die den Befragten begeistern soll zu dem Thema möglichst ausführlich zu antworten.
Der Interviewer sollte durchgehend zum Erzählen auffordern. Er hat dadurch die Chance viel mehr Informationen zu erhalten als beim standardisierten Interview. (vgl. ebd.) Im Gegensatz zum standardisierten Interview *„berücksichtigt das nicht-standardisierte Interview eher die Problematik der Bedeutungsäquivalenz, wonach für gleiche Bedeutungen durchaus unterschiedliche Reize und Bedingungen angegeben werden können".* (ebd. S. 341)

Eine oberflächliche Funktionszuweisung des nicht-standardisierten Interviews ist am Anfang einer Untersuchung das Erforschen von Sachverhalten und das Ermitteln von Bezugssystemen der Befragten.
Für die vorliegende Untersuchung wird die Form des weichen bzw. neutralen Interviews gewählt. Das weiche Interview besagt, dass der Interviewer versucht ein Vertrauensverhältnis beim Befragten zu erlangen, um ihm Sympathie zu signalisieren. Das neutrale Interview kennzeichnet sich durch den unpersönlich-sachlichen Charakter und betont die Einmaligkeit der Kommunikation sowie die soziale Distanz in der Interviewsituation. (vgl. ebd. S. 343 f)

Als Zusammenfassung für die Charakterisierung qualitativer Interviews liefert Lamnek (2005) eine gute Auflistung der wichtigen Faktoren. Er weist darauf hin, dass der Forscher nur dann eine brauchbare Interpretationsgrundlage bekommt, wenn er die folgenden Punkte beachtet: (ebd. S. 343)

- Qualitative Befragungen sind mündlich-persönlich, nehmen also die Form des Interviews an.

- Es handelt sich um nicht standardisierte Interviews, denn gerade durch die notwendige situative Anpassung sind vorformulierte Fragen und deren Reihenfolge nicht vorgebbar.
- Es werden ausschließlich offene Fragen gestellt.
- Der Interviewstil ist neutral bis weich.
- Im Hinblick auf die Intentionen des Interviewers handelt es sich um vermittelnde und ermittelnde Interviews.
- Aufgrund der häufig recht intimen und sehr persönlichen Themen versteht sich, dass ein qualitatives Interview als Einzelbefragung durchgeführt wird.

6.2.2. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Mayring (2008) ist der Mitbegründer der Inhaltsanalyse, dessen Arbeiten als Grundlage und Orientierung dienen. Für Mayring ist der Basisgedanke eine Analyse von Kommunikation zu ermöglichen, der Ausgangspunkt für die Anwendung einer qualitativen Inhaltsanalyse ist. Die Analyse ist von fixierter Kommunikation und die Vorgehensweise muss systematisch, also regelgeleitet und theoretisch sein. Das Ziel sind Rückschlüsse, die auf bestimmte Aspekte der Kommunikation gezogen werden können. (vgl. Mayring. 2008. S. 13)

In der Inhaltsanalyse nach Mayring gibt es die Differenzierung von drei Grundformen des Interpretierens. Die erste Form der „Zusammenfassung“ verfolgt das Ziel das Material soweit zu reduzieren, dass nur die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Die zweite Unterscheidung, genannt „Explikation“, versucht zu einzelnen fraglichen Textteilen zusätzliches Material zu schaffen, um die Textteile zu erläutern, zu erklären und auszudeuten. Die dritte Art ist die **„Strukturierung“**. (vgl. ebd. S. 58), die auch in dieser Arbeit gewählt wurde. Die Analyse hat nämlich das Ziel *„…bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“* (ebd.)

Um die Grundformen verständlicher zu machen, beschreibt Mayring (2008) sie in einem sehr verständlichen Gedankenexperiment. Im Folgenden wird nur die Strukturierung vereinfacht dargestellt. (vgl. ebd.)

Er beschreibt die Situation, während einer Wanderung plötzlich vor einem gigantischen Felsbrocken, einem unbekannten Material, zu stehen. Den Vorgang der Strukturierung beschreibt er, indem er versuchen würde *„… den Felsbrocken aufzubrechen, um einen Eindruck von seiner inneren Struktur zu bekommen. Ich würde versuchen, einzelne Bestandteile zu erkennen, den Brocken zu vermessen, seine Größe, seine Härte, sein Gewicht durch verschieden Meßoperationen festzustellen“.* (vgl. Mayring. 2008. S. 58)

Die ausgewählte Form der Strukturierung ist die zentralste inhaltsanalytische Technik, die das Ziel verfolgt eine bestimmte Struktur aus dem Material zu gewinnen. Mit Hilfe des Kategoriensystems werden alle Textbestandteile, die sich auf die Kategorien beziehen, herausgefiltert und im Anschluss aus dem Material systematisch extrahiert. (vgl. ebd. S. 81)

Besonders wichtig sind folgende Punkte, die bei einer allgemeinen Beschreibung über die Strukturierung als Technik beachtet werden müssen.

- Grundsätzliche Strukturierungsmaßnahmen müssen genau bestimmt und aus der Fragestellung abgleitet sowie theoretisch begründet werden.
- Die gewonnenen Strukturierungsdimensionen werden meist weiter differenziert und in einzelne Ausprägungen aufgespalten, die wiederum in einem weiteren Schritt zu einem Kategoriensystem zusammengestellt werden.
- Die Entscheidung welcher Materialbestand unter eine Kategorie fällt, kann mit Hilfe vom folgenden Verfahren definiert werden. (vgl. ebd. S. 82 f)

1. ***Definition der Kategorien***
   Es wird genau definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen.
2. ***Ankerbeispiele***
   Es werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiele für diese Kategorie gelten sollen.
3. ***Kodierregeln***
   Es werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen. (ebd.)

Eine Erprobung für die endgültige Anwendung auf das Material ist zu empfehlen, da es durch einen Testlauf auch zu einer anschließenden Überarbeitung des Kategoriensystems und seinen Definitionen kommt. Wenn das erfolgt ist, kann mit

dem Hauptmaterialdurchlauf begonnen werden. Zuerst bezeichnet man die Fundstellen um so rasch wie möglich mit der Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen loslegen zu können. (vgl. Mayring. 2008. S. 82 f) Es gibt noch eine weitere Unterscheidung, nämlich die der formalen, inhaltlichen, typisierenden oder skalierenden Strukturierung.

Die Entscheidung fällt auf die **inhaltliche Strukturierung**, weil sie das Material zu bestimmten Themen, zu bestimmten Inhaltsbereichen oder Aspekten extrahiert und zusammenfasst. (vgl. ebd. S. 85)

Welche Inhalte herausgefiltert werden, ergibt sich durch die Entwicklung bestimmter theoriegeleiteter Kategorien. Die Kategorien entstammen in diesem Fall aus dem Erkenntnisinteresse, das sich auch in den drei Forschungsfragen widerspiegelt. Zur besseren Strukturierung werden zu jeder Kategorie auch Unterkategorien bestimmt. Das gesamte Kodierschema ist im Anhang zu finden und beinhaltet die drei Forschungsfragen, die Kategorien und Unterkategorien sowie jeweils ein Ankerbeispiel, die Begründung der Kodierregel und das extrahierte Material.
Nach der Bearbeitung des Textes mithilfe des Kategoriensystems, werden die Paraphrasen zuerst pro Unterkategorie zusammengefasst und dann auch pro Hauptkategorie. Die geltenden Regeln sind nach denen der Zusammenfassung zu folgen. (vgl. ebd. 85.)

Die Zusammenfassungen der Hauptkategorien haben zum Ziel die Forschungsfragen beantworten zu können. Nachdem auf die Forschungsfragen eine Antwort gefunden wurde, kann zusammenfassend die Hauptforschungsfrage und demnach das Erkenntnisinteresse der empirischen Untersuchung erfasst werden.

6.2.3. Interviewleitfadenerstellung

Die Aufgabe bestand darin, einen Interviewleitfaden zur Durchführung der Interviews mit den Experten interner Unternehmenskommunikation zu erstellen. In qualitativ ausgerichteten Erhebungsverfahren geht es um Informationsgewinnung, die durch möglichst offene Fragen erhoben werden soll. (vgl. Kuckartz et al. 2007. S. 20 f)

Die Verfasserin der Arbeit hat sich in einem ersten Schritt einem Brainstorming gewidmet, um die relevanten Fragen und Themenkomplexe, herauszuarbeiten. Diese Vorgehensweise erleichtert ein Zuteilen zu den Hauptthemenblöcken und ihrer Unterpunkte bzw. –fragen. (vgl. Kuckartz et al. 2007. S. 20 f)

Es konnte nach mehreren Anläufen und Abänderungen ein Interviewleitfaden erstellt werden, der einem sogenannten Pretest durchzogen wurde. Mit einer unabhängigen Person wurde der ganze Leitfaden durchgespielt. Der Probedurchlauf der Interviewsituation machte es möglich, die Interviews besser auf ihre Zeitdauer abzuschätzen und führte auch zu weiteren kleinen Änderungen und Ergänzungen. (vgl. ebd.)

Der Interviewleitfaden wurde in die drei Hauptthemenblöcke „Bedeutung“, „Anforderungen“ und „Wertschöpfung“ unterteilt. Es gibt noch einen weiteren interessanten Block, der sich „Perspektive“ nennt, aber nicht das zentrale Erkenntnisinteresse der Arbeit widerspiegelt.

Im ersten Abschnitt bzw. Themenblock wurde nach der Begriffserklärung und der Bedeutung von Mitarbeiterevents gefragt. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich allgemein mit den Anforderungen an ein Mitarbeiterevent, betreffend der Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents. Der letzte große Punkt, der von großem Interesse ist, konzentriert sich auf die Wertschöpfung und mit der wichtigen Frage, ob der Einsatz von Mitarbeiterevents zu einem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beitragen kann bzw. beiträgt und ob dieser Beitrag messbar ist.

Der Interviewleitfaden ist eine ausgezeichnete Möglichkeit, sich während der Interviewsituation besser orientieren zu können und bietet somit eine Hilfestellung den Gesprächsverlauf strukturiert angehen zu können.

6.2.4. Interviewsituation

Ausgehend von der Thematik der vorliegenden Arbeit wurde versucht, möglichst repräsentative Interviewpartner für die Untersuchung zu gewinnen. Da es sich um eine qualitative Analyse von Mitarbeiterevents und deren Einsatz in großen Unternehmen in Österreich handelt, waren die Auswahlkriterien eindeutig. Die

Untersuchung spezialisiert sich ausschließlich auf die Sicht der Unternehmensseite. Um eine Vergleichbarkeit der gewonnen Inhalte zu gewährleisten wurden fünf Unternehmen ausgewählt. Um thematisch korrekt zu arbeiten, war auch die Unternehmensgröße entscheidend. Die Konzentration lag ausschließlich auf Großunternehmen, die aufgrund von Medienberichten für ihr hohes Engagement gegenüber ihren Mitarbeitern bekannt sind.

In diesem Zusammenhang war die Internetseite ‚great-place-to-work" (http://www.greatplacetowork.at/) eine Hilfestellung in der entscheidenden Auswahl. Auf der Internetseite findet sich die Liste der besten Arbeitgeber in Österreich, die eine übersichtliche Unterscheidung in Klein-, mittelständische-, und Großunternehmen bietet. Zwei der Befragten Unternehmen befinden sich 2010 auf der Top10 „great-place-to-work-Liste" der Großunternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitern) in Österreich.

Dem ist hinzuzufügen, dass die Auswahl nicht willkürlich getroffen wurde, sondern aufgrund der Tatsache beruht, dass die befragten Unternehmen Mitarbeiterevents einsetzen. Von 30 Ansuchen für ein Experteninterview zum Thema „Mitarbeiterevents als ein Instrument der internen Unternehmenskommunikation", waren 5 Großunternehmen bereit, der Verfasserin ein Interview zu geben. Die Interviewpartner sind vorwiegend Leiter bzw. Vertreter der internen Kommunikationsabteilungen, die aufgrund ihrer Erfahrungen und ihrer Laufbahn als Experten zu diesem Thema betrachtet werden können. Die befragten Unternehmen und ihre Repräsentanten sind:

WIENER LINIEN GMBH & CO KG,
Mag. Answer Lang, MAS (Leiter Kommunikation)
SIEMENS AG ÖSTERREICH
Mag. Gerald Oberlik (Leiter Kommunikation)
T-MOBILE AUSTRIA GMBH
Harald Fakas (Interne Kommunikation)
MOBILKOM AUSTRIA
Mag. Eveline Hager, MAS (Interne Kommunikation)
ERSTE BANK DER OESTERREICHISCHEN SPARKASSEN AG
Mag. Peter N. Thier (Pressesprecher, Leiter Kommunikation)

Die Auflistung folgt der Reihenfolge der durchgeführten Interviews, die zwischen dem 10.12.2010 und dem 22.12.2010 erfolgt sind. Die Interviews wurden im Vorfeld per E-Mail oder telefonisch vereinbart und mit Hilfe eines Interviewleitfadens und der Aufzeichnung durch ein Tonbandgerät ausgeführt.

Die Interviewlänge war pro Termin mit maximal einer Stunde festgelegt und dauerte tatsächlich zwischen 40 und 70 Minuten.

Interview	Länge (Minuten)	Transkription (Minuten)
B1	39:55	420
B2	68:14	600
B3	50:52	480
B4	44:35	360
B5	61:31	510
Gesamt	**265:07**	**2370**

Abbildung 9: Transkriptionsdauer der Interviews

Daraus ergibt sich eine Interviewlänge von insgesamt 4,4 Stunden und eine Transkriptionsdauer von insgesamt 39,5 Stunden. Die unterschiedlichen Transkriptionslängen verändern sich aufgrund der Tippgeschwindigkeit, die sich im Laufe des transkribierens, eindeutig gesteigert hat. Das Transkriptionsprogramm „f4“ hat zudem entscheidend beigetragen. (http://www.audiotranskription.de/f4.htm)

In der empirischen Forschung sind sogenannte Gütekriterien wichtig, um die Qualität der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung sicherzustellen. Zum einen ist das die Reliabilität (Zuverlässigkeit), durch die eine wiederholte Durchführung, unabhängig vom Zeitpunkt, eine nahezu idente Ergebnislieferung garantieren soll. Und zum anderen handelt es sich um die Validität (Gültigkeit), die eine Glaubwürdigkeit der Ergebnisse sichern soll. (vgl. Lamnek. 2010. S. 133 ff)

Im Anschluss wurden alle fünf Interviews transkribiert, um eine ordnungsgemäße Auswertung im Sinne der Inhaltsanalyse nach Mayring sicherzustellen. Aufgrund des sehr umfangreichen Materials der transkribierten Interviews ist als Beispiel nur eine Transkription im Anhang der Magisterarbeit zu finden. Auch der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang, um die Gewährleistung der Gütekriterien sicherzustellen. Jedes Interview wurde wortwörtlich niedergeschrieben. Die Interviewerin ist mit einem „I“ und der Befragte mit einem „B“, gefolgt von seiner Kennnummer, gekennzeichnet.

6.2.5. Analyse

Im Folgenden wird das Ablaufmodell einer strukturierenden Inhaltsanalyse (allgemein) nach Mayring (2008. S. 84 ff) vorgestellt. Die Verfasserin ist dieser Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Form der „inhaltlichen Strukturierung“ gefolgt und hat ihre Vorgehensweise anhand der 10 Schritte nach Mayring dargestellt.

Schritt 1: Bestimmung der Analyseeinheit: Mitarbeiterevents

Schritt 2: Festlegung der Strukturierungsdimensionen: Bedeutung, Anforderungen, Wertschöpfung

Schritt 3: Bestimmung der Ausprägungen (theoriegeleitet) und Zusammenstellung des Kategoriensystems. Für jede Hauptkategorie wurden Unterkategorien definiert.

Schritt 4: Formulierung von Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierreglen zu den einzelnen Kategorien: siehe Kodierschema im Anhang

ANHANG

KODIERSCHEMA

Forschungs-frage	Kategorie	Unter-kategorie	Ankerbeispiel	Begründung Kodierregel	Beispiel
F1: Welche Bedeutung haben Mitarbeiter-events für große Unternehmen in Österreich?	**Bedeutung**	**Motive**	*„… mit dem Unternehmen identifizieren und das kann man natürlich nur wenn man gut informiert ist (…) Gerade bei uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel Kontakt mit Menschen und sind die Visitenkarte des Unternehmens.(…) Das ist amal die Motivation.“ (B1)* *„… um die Motivation zu steigern das sind vor allem die Festivitäten, also zum Netzwerken“(B1)* *„Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern.“ (B2)*	Alle Aussagen die auf die Motive aus Unternehmenssicht schließen lassen bzw. die aus der Bearbeitung der Literatur zutreffen. **Reizwörter**: Information, Motivation, Unterhaltung, Zusammengehörigkeit, Wertschätzung, Wir-Gefühl, Gründe, Ziele, Funktionen, Danken, Selbstentwicklung, Leistung, Identifikation, Visitenkarte des Unternehmens, Identifikation, Außenwahrnehmung,	„Aber das ist schon wichtig und soll auch der Motivation dienen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen auch wissen, dass hier nicht nur gearbeitet wird, und dass man dafür, so wie es im Arbeitsvertrag steht sein Geld bekommt. (B1) „Die Informationsveranstaltungen wie schon gesagt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Visitenkarte des Unternehmens da draußen sind, auch wissen, was macht das Unternehmen nicht nur im eigenen direkten Bereich sondern auch insgesamt.“ (B1) „Ziel der MitarbeiterInnen-Events. Naja. Ich sag so. Information, Motivation, Zusammengehörigkeitsgefühl (…) Netzwerken, das sind so die Gründe, Funktionen und Ziele…“ (B1) „Naja auf der einen Seite ist das genau das was ich gesagt hab was im Personal im HR-Umfeld eher läuft. Das heißt das sind Sachen wie wertschätzende Kommunikation Top-Down. Das sind Sachen wie Systeme. Renumerationssysteme das geht's um Geldleistungen – (lacht) die natürlich immer geschätzt werden aber schon leistungsbezogen. Da gibt eine gewisse Systematik drinnen.“ (B1) „Uns is schon wichtig, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und das kann man natürlich nur wenn man gut informiert ist darüber, was das Unternehmen jetzt abgesehen von dem direkten eigenen Arbeitsbereiches macht und was das Unternehmen darstellt und was es is. Gerade bei uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel Kontakt mit Menschen und sind die Visitenkarte des Unternehmens. Und das kann man nur sein, wenn man auch über das Unternehmen gut Bescheid weiß. Das ist amal die Motivation.“ (B1)

1

Abbildung 10: Beispiel der Darstellung Kodierschema
(siehe Anhang)

Um die Kodierregeln zu bekräftigen, wurden Reizwörter hinzugefügt, die eine Garantie der Kategorienzuschreibung zum Ziel hat. Jeder Unterkategorie wurden ein Ankerbeispiel, eine Begründung der Kodierregel und die Paraphrasierungen aus dem

extrahierten Material zugeteilt. Den Hauptkategorien werden nur die Begründungen der Kodierregeln zugeschrieben, da die Unterkategorien die Hauptkategorie bilden.

Demnach ergibt sich folgende Darstellung, aufgelistet anhand der Forschungsfragen.

Bei der Forschungsfrage: ***„Welche Bedeutung haben Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich?“*** wurde die Hauptkategorie „**Bedeutung“** zugeteilt. Die Kodierregel der Hauptkategorie besagt, dass alle Aussagen die durch die Zusammenfassung der Unterkategorien *„Motive“, „Stellenwert“, „Kosten-Nutzen-Faktor“ und „Ist-Soll-Zustand“* in Form von reduzierten Paraphrasen gewonnen wurden, für die weitere Analyse interessant sind. Die Kodierregeln der Unterkategorien haben sich sowohl theoriegleitet (deduktiv) als auch aus dem Material (induktiv) ergeben.
Zu den **Reizwörtern** zählen unter anderem Information, Motivation, Unterhaltung, Zusammengehörigkeit, Wertschätzung, Wir-Gefühl, Gründe, Ziele, Funktionen, Selbstentwicklung, Leistung, Identifikation, Botschaft, Identifikation, Außenwahrnehmung, Relevanz, E-Mail, Intranet, Kostenfaktor, Budget, Krise, Geld, Ausgaben, Informationsdefizite, Unsicherheit, Verunsicherung, Veränderungen, etc.

Bei der Forschungsfrage: ***„Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents gestellt?“*** wurde die Hauptkategorie **„Anforderungen“** erstellt. Die Kodierregel der Hauptkategorie besagt, dass alle Aussagen die durch die Zusammenfassung der *Unterkategorien „Kennzeichen“, „Gestaltung“ und „Kompetenz“* in Form von reduzierten Paraphrasen gewonnen wurden, für die Auswertung von Interesse sind. Die Kodierregeln der Unterkategorien haben sich sowohl theoriegleitet (deduktiv) als auch aus dem Material (induktiv) ergeben.
Zu den **Reizwörtern** zählen unter anderem besonders, einmalig, exklusiv, authentisch, speziell, kommunikativ, Aufmerksamkeit, Erinnern, Aktivierung, Informationspart, Show, Bühne, Reden, Effekte, Live, Location, Lokalität, Größe, Zielgruppe, Agentur, interne Kommunikation, intern, extern, Umsetzung, Planung, Koordination, Durchführung, Betreuung, Konzeption, etc.

Bei der Forschungsfrage: **„Leisten Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?“** Wurde die Hauptkategorie **„Wertschöpfung“** bestimmt. Die Kodierregel der Hauptkategorie besagt, dass alle Aussagen, die durch die Zusammenfassung der Unterkategorien *„Beitrag“ und „Kontrolle“* in Form von reduzierten Paraphrasen gewonnen wurden, für die Analyse von Bedeutung sind. Die Kodierregeln der Unterkategorien haben sich sowohl theoriegleitet (deduktiv) als auch aus dem Material (induktiv) ergeben.
Zu den **Reizwörtern** zählen unter anderem Erfolg, Gewinn, Einsatz, Wertschöpfung, Balanced Scorecard, Kommunikationscontrolling, Messbarkeit, Betriebswirtschaft, Feedback, Umfrage, Instrument, Methode, etc.

Schritt 5: Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung (gekennzeichnet durch die Kennnummer des Befragten)

Schritt 6: Materialdurchlauf: Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen.
Welche Inhalte aus dem Material extrahiert werden sollen, wurde aufgrund der theoriegeleiteten Hauptkategorien bestimmt, die aus dem Erkenntnisinteresse der Arbeit entstanden sind.

Schritt 7: Überarbeitung und Revision von Kategoriensystem und Kategoriendefinition: Die Verfasserin hat das Kategoriensystem nach der Erstellung des Kodierschemas, einer Überarbeitung aufgrund der Sinnzusammenhänge unterzogen. Nach der Rücküberprüfung anhand des Materialdurchlaufes wurden die drei Hauptkategorien unterteilt:

Hauptkategorie	Unterkategorie
Bedeutung	Motive
	Stellenwert
	Kosten-Nutzenfaktor
	Ist-Soll-Zustand
Anforderungen	Eigenschaften/Kennzeichen
	Gestaltung/Darstellung
	Verantwortlichkeit/Kompetenz
Wertschöpfung	Beitrag
	Kontrolle

In **Schritt 8** (Paraphrasierung des extrahierten Materials) wurden die Unterkategorien bei dieser Auswertung nicht paraphrasiert. Mayring schreibt, dass es bei großen Materialmengen nicht möglich ist, alle inhaltstragenden Textstellen zu

paraphrasieren. Aufgrund dessen folgt die Verfasserin, Mayrings Empfehlung: *„Hier können mehrere Analyseschritte zusammengefasst werden. Die Textstellen werden gleich auf das angestrebte Abstraktionsniveau transformiert.“*

Schritt 9 (Zusammenfassung pro Kategorie) besagt, eine Zusammenfassung der untergeordneten Kategorien zu ermöglichen.

Nachdem die Zusammenfassung der Unterkategorien abgeschlossen wurde, folgt im **10. Schritt** (Zusammenfassung pro Hauptkategorie) eine Zusammenfassung aller Unterkategorien zu einer Hauptkategorie.

Die Zusammenfassungen erfolgen nach den Regeln, die Mayring für „die Zusammenfassung“ bestimmt hat. (vgl. Mayring. 2008. S. 59)

Die Haupt- und Unterkategorien wurden den Forschungsfragen zugeordnet. Zum besseren Verständnis folgt im Überblick die Aufstellung der endgültigen Zuordnung:

Forschungsfrage	Hauptkategorie	Unterkategorie
F1: Welche Bedeutung haben Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich?	**Bedeutung**	Motive
		Stellenwert/
		Kosten-Nutzenfaktor
		Ist-Soll-Zustand
F2: Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents gestellt?	**Anforderungen**	Eigenschaften
		Gestaltung
		Verantwortlichkeit
F3: Leisten Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?	**Wertschöpfung**	Beitrag
		Kontrolle

6.3. Ergebnisse

Bevor nun auf die Ergebnisse der Auswertung und damit dem Erkenntnisinteresse der Arbeit die eigentliche Aufmerksamkeit geschenkt wird, werden zuvor zwei grundlegende Informationen dargelegt, die aus dem extrahierten Material hervorgehen. Zum einen wird reduziert dargestellt, wie die befragten Unternehmen den Begriff „Mitarbeiterevent“ ganz allgemein definieren. Zum anderen konnte aus

dem Material eine Auflistung der Formen von Mitarbeiterevents gewonnen werden, die dem Leser der Arbeit nicht vorenthalten werden soll.

Alle Aussagen, die auf das Verständnis von Mitarbeiterevents schließen lassen und induktiv, also aus dem Material heraus, gewonnen wurden sind als Ausgangsbasis zu sehen, sich der Thematik „Mitarbeiterevents in großen Unternehmen“ zu nähern.

> *„… ich versteh darunter im Wesentlichen Veranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl zur Information aber auch was uns wichtig ist (…) Abwechslung zwischen Information und (…) Freizeitevents in Wahrheit. Veranstaltungen ausschließlich für Mitarbeiter und allenfalls deren Verwandten.“* [3]
>
> *„Unter Mitarbeiterevents würde ich verstehen, Veranstaltungen die sich an Mitarbeiter richten. (…) Also all das, wo der Mitarbeiter adressiert wird um gewisse Botschaften sozusagen zu übermitteln.“*
>
> *„Wir habens eher ein bissl weiter gefasst. Das heißt alles fällt bei uns in diesen Topf Events wo es eine persönliche Interaktion gibt.“*
>
> *„Ja da is jetzt die Frage ob man haarspalterisch is. Event impliziert so ein bisschen was Großes. Wenn sie mir jetzt gsagt hätten Veranstaltung, das deutsche Wort dazu, dann hätt ich an jede Form von Informationsaustausch zwischen Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern gedacht. Wenn sie jetzt sagen Events, dann denk ich an echt große Mitarbeiterevents.“*

Zusammengefasst werden Mitarbeiterevents als eine Art Plattform gesehen um Unternehmensbotschaften zu übermitteln. Die internen Veranstaltungen richten sich an die Zielgruppe „Mitarbeiter“ und dienen der Unterhaltung wie auch der Information.

Alle Formen, die in dem extrahierten Material mindestens einmal genannt wurden, werden im Folgenden einer alphabetischen Auflistung unterzogen. Diese Vorgehensweise soll als Orientierung gelten, von welchen Formen von Events die befragten Unternehmen gesprochen haben.

[3] Alle im weiteren Verlauf verwendeten Zitate können im Kodierschema im Anhang gefunden werden.

Abbildung 11: Eventformen laut Untersuchung [4]
(Eigene Darstellung)

Nachdem das Basismaterial vorgestellt wurde, widmen wir uns der detaillierten Darstellung der drei Forschungsfragen, die durch die jeweiligen Unterkategorien eine ordnungsgemäße Gliederung sicherstellen. Ein Theorie Praxis-Vergleich folgt im Anschluss und führt schlussendlich zur Beantwortung der drei Forschungsfragen. Vorerst zu den Ergebnissen aus der Untersuchung.

[4] *Die „fett“ markierten Bezeichnungen stellen aufgrund der Aussagen der befragten Unternehmen die gängigsten Arten an durchgeführten Formen dar.

6.3.1. Forschungsfrage 1

Zentrale Fragestellung: Welche Bedeutung haben Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich?

Abgeleitete Fragen:

- Was versteht der Befragte unter dem Begriff Mitarbeiterevents?
- Welche Formen von Mitarbeiterevents zählt der Befragte auf?
- Aus welchen Gründen veranstaltet das befragte Unternehmen Mitarbeiterevents?
- Welche Funktionen und Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Einsatz von Mitarbeiterevents?
- Welche Motive lassen sich von Seiten der Unternehmensführung für die Inszenierung von Mitarbeiterevents erkennen?
- Wie viele Mitarbeiterevents werden jährlich durchgeführt?
- Wie schätzt der Befragte den Stellenwert von Mitarbeiterevents ein, beispielsweise im Vergleich zu anderen internen Kommunikationsinstrumenten, wie dem Intranet?
- Spielt der Kostenfaktor eine Rolle in der Umsetzung von Mitarbeiterevents?
- Glaubt der Befragte, dass die Mitarbeiter auch an die Kosten eines Mitarbeiterevents denken und wenn ja, warum?
- Wie sieht der Befragte das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Mitarbeiterevents im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten?
- Was könnten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern sein und wie kann man diese Probleme lösen?
- Glaubt der Befragte, dass Mitarbeiterevents auch dazu genutzt werden können um eventuelle Defizite zu beseitigen?

MOTIVE

Es lassen sich verschiede Motive seitens der befragten Unternehmen erkennen, ein Event für die Mitarbeiter zu organisieren. Für die untersuchten Unternehmen stehen die Motive der Motivation und Information offensichtlich an oberster Stelle. Mitarbeiter sind als die Repräsentanten, die Botschafter und als eine Art Visitenkarte des Unternehmens zu sehen. Der grundlegende Faktor „Wissen“ ist für den Mitarbeiter entscheidend, das Unternehmen nach außen präsentieren zu können.

> *„Die Informationsveranstaltungen wie schon gesagt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Visitenkarte des Unternehmens*

da draußen sind, auch wissen, was macht das Unternehmen nicht nur im eigenen direkten Bereich sondern auch insgesamt.“[5]

„Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern.“

Zu dem Motiv der **Information** konnten untergeordnete „Motive“ wie

- Kontinuität,
- Authentizität;
- Berührungsängste und Angst vor Veränderungen nehmen;
- Feedback in beide Richtungen;
- Förderung zum Informationsaustausch;
- Identifikation;
- Inhalte erlebbar, begreifbar und verstehbar machen,
- klares Unternehmensbild;
- Mobilisierung der Mitarbeiter oder
- Nachvollziehbarkeit;
- Netzwerken;
- Respekt;
- Schaffung einer Informationsplattform;
- Schaffung von Dialog;
- Selbstverantwortung;
- Strategie-Up-Date;
- Transparenz;
- Verbesserungsmöglichkeiten;
- Vermittlung von Erfolg sowie Misserfolg;
- Wertschätzender Kommunikation Top-Down;
- und Wissenserweiterung, ermittelt werden.

„Also wenn, wenn die Botschaft nicht mehr ankommt, dann müsste man sich überlegen, das hats früher mal gegeben, im Mittelalter, da hats den Tampur gegeben, jo der is am Hauptplatz, wenn der König was verlautbaren wollte, in der in der mittelalterlichen Stadt, dann is ein

[5] Alle im weiteren Verlauf verwendeten Zitate können im Kodierschema im Anhang gefunden werden.

Trommler gekommen, der hat sich aufgestellt am Stadtplatz, hat getrommelt und hat ttrrrrrrrrrrrrrrrrrr: ich verkünde das Wort des Königs. Ja, dann sind immer mehr Menschen gekommen und Auflauf und so weiter. Und der hat so lange getrommelt, bis amal ein Haufen da war und dann hat er's vorgelesen."

„Wenn die Leute die Mails nicht mehr lesen, dann muss ma vielleicht einen Trommler hinschicken und muss es ihnen vortrommeln. Ja. Und muss es ihnen persönlichen sagen. Muss Events machen. (…) Das Problem heut is, sie kommen oft nicht mehr an die Leute.

„Naja. Wir sind der Meinung, dass nur informierte Mitarbeiter, eben zum Unternehmenserfolg beitragen können.

„…weil jeder Mitarbeiter „up-to-date" sein sollte, wie die Strategie aussieht."

Zu dem Motiv der **Motivation** konnten untergeordnete „Motive" wie

- Dankeschön kommunizieren;
- Das Herz der Mitarbeiter erreichen;
- Emotionalität;
- Gute Stimmung für das Arbeitsklima verbreiten;
- Persönliche Kommunikation;
- Teamgefühl;
- Vermittlung von Stolz;
- Wertschätzung;
- Wir-Gefühl schaffen;
- sowie Zusammengehörigkeitsgefühl; evaluiert werden.

„Also grundsätzlich wie ich schon gesagt hab, um die Motivation zu steigern das sind vor allem die Festivitäten, also zum Netzwerken, wenn man so will, heißt das heutzutage, dass man sich untereinander besser kennenlernt, weil dann natürlich auch viele Arbeitsschritte einfacher fallen."

„Man muss einfach die Herzen der Menschen erreichen mit dem Thema. Man darf auch nicht zu viel machen, bei jedem Thema irgendein Event machen, aber man muss bei den wichtigen Themen äh wann ma da die Herzen der Menschen erreicht, dann hat man in der Kommunikation gewonnen."

„… um auch Dankbarkeit zu zeigen, ihr habts supa gearbeitet und herzlichen Dank und drum moch ma beispielsweise a Weihnachtsfeier."

„Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind. (…) Dass man sich irgendwie

zusammengehörig fühlt. Also das Gemeinschaftsgefühl irgendwie mit dem Unternehmen, Austausch untereinander, Wertschätzung natürlich wieder: Du bist mir wichtig, ich lad dich einmal im Jahr ein. Es is ja auch wie ein Dankeschön an die Mitarbeiter."

Und ich denke, wenn der Mitarbeiter grundsätzlich in einer guten Stimmung is und in einer guten Verfassung, dass ihm dann auch Wochen danach und auch im Folgejahr, durch einige Dinge noch in guter Erinnerung an die Weihnachtsfeier, ihn dann einige Dinge nicht so tangieren, als gäbe es dieses Event nicht.

„…natürlich ganz wichtig sind die Events, äh und überhaupt die Veranstaltungen um überhaupt in persönlichen Kontakt zu kommen"

„Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind.

Es gibt glaub ich nicht dezidiert fokussierte Überlegungen zu sagen und jetzt wollen wir die Mitarbeiter besonders motivieren und machen deswegen diese Strategie sondern man schaut allgemein auf ein gutes Arbeitsklima. Natürlich bemüht man sich mit Incentives oder innerhalb von Veranstaltungen, wo wir schon beim Thema wären, die Mitarbeiter zu motivieren und zu mobilisieren."

„Das is nicht nur unsere Unternehmenskultur, die is zwar hierarchisch aufgebaut aber der Mitarbeiter hat ein großes Schwergewicht und gilt nicht als siebenter Zwerg von links sondern wir bemühen uns nach unten auch den Respekt zu tragen."

Die Motive „Information" und „Motivation" können direkt in Verbindung gesetzt werden, denn die Motivation kann teilweise nur durch die Information erreicht werden und umgekehrt.

„…wichtiger ist auch, dass wir den Dialog führen mit den Mitarbeitern und sie nicht nur über Misserfolge oder über Dinge die besser laufen könnten zu informieren sondern ihnen auch zu zeigen, dass die Dinge woran sie Anteil hatten, woran sie beteiligt waren, dass die auch zum Erfolg geführt haben. Also Dinge die man gemacht hat auch erfolgsversprechend waren. Und das zahlt dann wieder in die Motivation der Mitarbeiter ein."

„… halt ich Veranstaltungen für ein ganz wesentliches Element der Mitarbeitermotivation. Mehr der Mitarbeitermotivation als der Information. Wenn man darüber natürlich auch sehr authentisch mit Mitarbeitern kommunizieren kann."

Es gibt aber auch Mitarbeiterevents, die einen fixen Bestandteil in der Unternehmenskultur darstellen und nicht ausschließlich auf die Motive „Information"

und „Motivation“ zurückzuführen sind, auch wenn diese Motive dadurch automatisch abgedeckt werden.

> *„Man hat jetzt nicht gsagt, es gibt einen speziellen Grund und deshalb machen wir die Feier, sondern in Wahrheit wars bei beiden schon ein eingesessenes Format. Jedes Jahr gibt's diese Feier. Und das wird auch erwartet. Also wenn sie das einmal abdrehen, das is dann schon schwierig, ja. Also da müssens dann schon ein bissl erklären, wenns gar keine Feier mehr pro Jahr gibt.“*

Die Gründe für die Motive liegen unter anderem in Unternehmensveränderungen (auch als Change bezeichnet) wie Neustrukturierung, Neupositionierungen, Mergers & Acquisitions, etc.

> *„Also wenn es erforderlich is und das könnte es sein bei so Veranstaltungen wo es um Mergers oder eine Neupositionierung der Marke geht, macht das durchaus einen Sinn. (…) Also wo man die Mitarbeiterinnen des neuen Unternehmens begrüßen wollten und ihnen auch ein bissl die Angst nehmen, was kommt da, die riesen (…) Organisation die bedroht uns, wos ham die vor. (…) und da is es schon glaub ich gelungen amal einfach diese Berührungsängste zu nehmen. Und über eine Mitarbeiterveranstaltung.“*

Das Motiv für pensionierte Mitarbeiter ein Event zu machen bzw. diese einzuladen kann mit den Motiven für die fix angestellten Mitarbeiter verglichen werden. Nicht jedes Unternehmen sieht Pensionisten als eine Zielgruppe der internen Kommunikation. Pensionisten sind aber auch als Botschafter zu verstehen, die durch wertschätzende Kommunikation und Motivation des ehemaligen Arbeitgebers, durchaus bereit sind für das Unternehmen zu „werben“.

> *„Es hat auch was mit Motivation zu tun. Natürlich hat es was mit Motivation zu tun. Ich glaub schon. Ich glaub, dass ein gut informierter Pensionist motiviert is die (…) weiterzuempfehlen, Werbung zu machen.“*

STELLENWERT

Der Stellenwert der Mitarbeiterevents gewinnt durch die zunehmende Informationsüberforderung der elektronischen Instrumente immer mehr an Bedeutung.

> *„Die elektronischen Medien, ja also die Mitarbeiterinnen werden überfüllt ja zugemüllt, zugeschüttet mit Information. Das Problem ist heut nicht,*

man hat zu wenig Information, sondern man hat zu viel Information. Ja, es is niemand mehr in der Lage diesen Wust an Information überhaupt zu verarbeiten. Das bedeutet, dass sie als Kommunikatorin, wenn sie wirklich a wichtige und relevante Information haben, dann ham sie a Problem weil es kommt nicht mehr wirklich an."

Der Stellenwert von Mitarbeiterevents ist tendenziell steigend, bezogen auf die Erreichung der Kommunikationsziele, der Strategievermittlung und der Mitarbeitermotivation. Im Vergleich zu anderen klassischen Instrumenten der internen Kommunikation, kann ein Mitarbeiterevent zur Mobilisierung, Interaktion und dem Transport von Emotion, Identifikation und Vision führen.

„Ich kann übers Intranet, kann ich sehr gut informieren, ich kann rasch informieren. Ich kann übers Intranet nur bedingt mobilisieren. Emotion zu erzeugen, Visionen zu transportieren, das sind schon Dinge die ich besser in einer Veranstaltung unterbringen kann."

„Also sehr hoch. Hat sicher einen extrem hohen Motivations- und Identifikationsfaktor auch weil sich die Mitarbeiter untereinander austauschen können…" (…). „Man trifft dann diese Leut auch endlich mal wieder mit denen man vielleicht nur per Email kommuniziert hat, sofern man sie erkennt. Oder man sieht sie wieder zumindest. (…) „…für den Menschen selber is einfach der persönliche Kontakt is nicht zu vergleichen mit einer Online-Information. Das wird sich auch immer ganz anders bewegen. Natürlich sag ich jetzt auch der anderen Seite, dass es halt einfach nicht möglich is, noch mehr Events bei so vielen Leuten zu machen. Aber ich würd ihnen einen sehr hohen Stellenwert einräumen.

Im Vergleich zum „Intranet" ist das Event ein punktuelles Ereignis, das aus Unternehmenssicht den Informationswert und die Nachhaltigkeit der Botschaften nicht immer sicherstellen kann. In diesen Punkten scheint das Intranet weitaus effektiver, da die Kontinuität gegeben ist.

„Weil ein Event ein sehr punktuelles Ereignis is, auch das ich hin plane und das Intranet ist etwas Kontinuierliches. Wenn ich ein bis drei, letztes Jahr vier große Events habe, ist das sehr punktuell gesetzt. Und das Intranet wird jeden Tag, zick Mal, aktualisiert."

„Der Informationswert nicht immer, weil das schriftlich natürlich nachhaltiger is und vor allem weil es öfter wieder einsehbar ist und eine Veranstaltung dauert drei Stunden und dann kann ich nachlesen so oft ich möchte."

Auf der anderen Seite schreiben die befragten Unternehmen dem Instrument Mitarbeiterevent einen hohen Stellenwert zu, da allein durch die Teilnahme die Aufnahme einer Botschaft vom Unternehmen gewährleistet scheint. Das unmittelbare

Feedback kann auch durch Begeisterung in Form von Klatschen oder Verweigerung in Form von fehlendem Beifall wahrgenommen werden und somit entsteht eine interaktive und direkte Rückmeldung.

> *„Die sind insofern wichtig, weil schon allein durch die Teilnahme gewährleistet ist, dass die Botschaften zumindest gehört werden. Wenn ich sie jetzt nur auf eine Internetplattform stell, is nicht gewährleistet dass sie auch von denen die möglicherweise teilhaben könnten, auch gelesen wird." (…) „… das direkte Feedback hab ich halt bei eine Mitarbeiterevent oder Führungskräfteevent, weil da kommt unmittelbar Feedback, versteh ich jetzt nicht oder versteh ich jetzt schon, oder unterstütz ich oder kann ich nicht unterstützen."*

Jedoch verliert der Stellenwert von Mitarbeiterevents im Vergleich zu anderen Instrumenten, wenn das Unternehmen von Einsparungen betroffen ist. Wenn Budgetkürzungen anstehen, dann wird als Erstes bei den Events gespart, wenn gleich auch „nur" in der Art ihrer Ausprägung.

> *„Also es is schon so, dass wenn das Unternehmen sparen muss, bei den Mitarbeiterevents gespart wird. Dann kann man natürlich auch in der Ausprägung sparen."*

KOSTEN NUTZEN FAKTOR

Der Kosten-Nutzen-Faktor spielt bei allen befragten Unternehmen, auch in Bezug auf die Budgetierung der verschiedenen Aktivitäten, eine entscheidende Rolle. Das Verhältnis muss stimmen, indem der Input das Maximum an Output liefert. Wenn das Unternehmen bereit ist viel Geld in ein Mitarbeiterevent zu investieren, wird von der Unternehmensführung die Deckung des damit angestrebten Nutzens erwartet.

> *Weil es enorm wichtig is in diesem Bereich, Budgets die man erhalten hat, äh, nicht zu überschreiten und dass man dann das Optimum daraus macht. Der Kostenfaktor is a ganz wesentlicher Punkt. Also wenn sie heute, wo sie hundert Prozent überziehen, dann haben Sie in Problem."*

> *„Sondern, dass das Unternehmen es auch zu schätzen weiß und durchaus dann auch versucht, die MitarbeiterInnen auch zusammenzuführen die daran gearbeitet haben. Ich mein, dort zahlt niemand für sein Würschtl und sein Bier. Sondern da geht's natürlich auch darum, dass das Unternehmen auch organisiert und auch zahlt."*

> *„Also Kosten-Nutzen-Verhältnis vom Event geht auf jeden Fall auf, ja. Weil es einfach so einen starken Eindruck bei den Leuten hinterlässt. Also ich bin froh, solange wir uns diese Events noch leisten können und*

wollen, weils natürlich über so ein Event wird das ganze Jahr auch noch gesprochen."

Aus der Untersuchung hat sich ergeben, dass sich die Unternehmen der Kosten-Nutzen-Thematik bewusst sind und darüber hinaus auch die Wahrnehmung der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Sprich, wenn übertriebene Investitionen für ein Mitarbeiterevent getätigt werden, kann das auch zu einer negativen Einstellung und zu einem Nicht-Einverständnis der Mitarbeiter führen.

„…is halt auch immer so eine Sache, darum hab ich das vorher auch schon ein bisschen erwähnt, dass Events die natürlich nicht so kleine Budgetposten sind, laufen natürlich immer Kosten-Nutzen-Faktor an. Was bringt's ähm und was kostets mich. Und natürlich kostet ein Event für 800 bis 1000 Mitarbeiter einen Betrag X."

"Und eben in dem man sich genau überlegt, was man kommunizieren möchte und was ma auch für ein Ziel erreichen möchte mit diesem Event. Also man muss es sozusagen abwägen. Was möchte ich erreichen und was kostet mich die ganze Geschichte. Und natürlich auch welchen Eindruck hinterlässt's bei den Mitarbeitern wenn so große Events gemacht werden."

Die Kostenfrage stellt oftmals eine Gratwanderung da und ist auch abhängig von der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens. Die befragten Unternehmen gaben auch an, dass „halbe Sachen" keinen Sinn machen und wenn sich die Geschäftsführung ein Mitarbeiterevent nicht leisten möchte, dann sollte sie es „bleiben lassen".

Das heißt wenn sie theoretisch in der Krise, auf der einen Seite Leute hinauswerfen und dasselbe Unternehmen, eine andere Abteilung riesen Feste feiert, wird des net guat ankommen. Des is nicht stimmig. Das heißt, natürlich muss man sich anschauen, wie sind die Rahmenbedingungen und was is gerechtfertigt und was nicht.

Die Entscheidung für oder gegen ein Mitarbeiterevent hat auch oft mit „Fingerspitzengefühl" oder „Bauchgefühl" zu tun und ist nicht immer anhand von Messmethoden zu beantworten. Darüber hinaus spielt die historische Entwicklung der jeweiligen Unternehmenskultur auch eine ganz wesentliche Rolle.

„Da braucht man Fingerspitzengefühl."

„Was sie schon bemerken is, wenn man offensichtlich zu viel Geld ausgibt für die Dinge die nicht notwendig sind. Wie zum Beispiel pompöse Deko oder irgendwelche Stargäste die niemanden wirklich interessieren. (…)

Aber es fällt ihnen sehr wohl auf, wenn wir da jetzt irgendwie Deko verwenden die exorbitant viel kostet…“

„Nur muss man sich halt auch anschauen wie das historisch gewachsen is in einem Unternehmen und da is es halt auch mittels Überzeugungsarbeit sowohl der internen Events-Abteilung wie auch der internen Kommunikation klar zu machen, dass das in die Motivation der Mitarbeiter ganz ganz groß einzahlt und man natürlich nicht messen kann.“

Auch wenn das Kostenargument für den Einsatz der elektronischen Instrumente spricht, kann der angestrebte Nutzen nicht generell abgedeckt werden. Der Einsatz von Mitarbeiterevents erfordert eine stärkere Rechtfertigung bzw. Argumentation, die auch vom Vertrauen und der fachlichen Expertise abhängt.

„Wenn das wirklich gut, also damit das wirklich gut klappt und der Mitarbeiter motiviert aus der Veranstaltung geht, musst du schon Geld in die Hand nehmen. Und das steckt natürlich in eine unverhältnismäßige Relation zu den Kosten für ein Intranet oder einer Mitarbeiterzeitung. Ähm. Es is manchmal schwierig zu argumentieren. Weil wir haben keine Kosten-Nutzen-Rechnung. Vorstand vertraut auf unsere fachliche Expertise. Ein Event zu rechtfertigen is schon, also das müssen wir gegenüber dem Vorstand gut rechtfertigen und gut argumentieren.“

SOLL-IST-ZUSTAND

Mit dem Einsatz von Mitarbeiterevents versucht das Unternehmen einen Soll-Ist-Zustand in der Kommunikation zu erreichen. Die Frage ob Mitarbeiterevents zur Lösung von Kommunikationsproblemen beitragen können, wurde vorwiegend bestätigt. Die Beseitigung gewisser Defizite hängt entscheidend von der Eventform sowie von der Vorgehensweise der Unternehmensführung und der -struktur, ab.

„Natürlich kann man dadurch Defizite wettmachen. Das ist eigentlich das Ziel vor allem von Informationsveranstaltungen…“

„Gibt den Spruch: Viele Köche verderben den Brei. Das is auch in der Praxis manchmal so.“

Und das kann ich ihnen sehr gut bei Veranstaltungen vermitteln. Also es kann Sinnstiftend sein. Wenn ein Mensch den Sinn seiner Tätigkeit versteht, noch besser versteht, dann is die Leistungssteigerungsfähigkeit höher. Das klingt jetzt kalt betriebswirtschaftlich aber warmherzig gesagt, Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen.“

Ein Event dient als Bühne und kann nicht generell als „Allheilmittel“ gesehen werden. Das bedeutet, dass nur bei richtiger Anwendung der Ist-Zustand in einen Soll-Zustand umgewandelt werden kann. Konzeption und Umsetzung sind entscheidend für den Erfolg eines Mitarbeiterevents.

> *„Sie können ein schlechtes Theaterstück und ein gutes Theaterstück aufführen. Allein dass Sie. Sie bauen mit Events nur eine Bühne. Sie haben da die Zuschauer, die Mitarbeiter quasi und sie haben da die Bühne. Der Erfolg is schon die Inszenierung von dem ganzen Ding. Wie ist denn das Theaterstück. Wer sind denn die Protagonisten.“*

> *„Ein Event is kein Allheilmittel. Man wäre schlecht beraten, wenn ma sagt, mach ma ein Event und alles is gut. Weit gefehlt. Weil es muss passen. Die Rahmenbedingungen müssen für die interne Kommunikation passen, aber wenns passt, dann sind interne Events für Mitarbeiterinnen, die gut gemacht sind, sehr erfolgsversprechend.“*

Die befragten Unternehmen waren der Ansicht, dass folgende Kommunikationsdefizite durch den Einsatz verbessert bzw. beseitigt werden können:

- Informationsdefizite
- Missverständnisse
- Geschäftsführung als reale Person wahrnehmen
- Sympathie gegenüber der Geschäftsführung stärken
- Beitrag zum Verständnis beider Parteien, sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungsebene
- Durch Botschaftsvermittlung den Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit kommunizieren, die eine Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse zum Ziel haben kann

6.3.2. Forschungsfrage 2

Zentrale Fragestellung: Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents gestellt und wer ist verantwortlich?

Abgeleitete Fragen:

- Welche Anforderungen stellt das befragte Unternehmen an die Inszenierung eines Mitarbeiterevents, an dem alle Mitarbeiter geladen sind?
- Was für Eigenschaften müssen Mitarbeiterevents haben?

- Wer ist für die Umsetzung von Mitarbeiterevents verantwortlich?

KENNZEICHEN

Mitarbeiterevents lassen sich durch bestimmte Eigenschaften kennzeichnen. Durch die befragten Unternehmen kann festgehalten werden, dass die kreative Umsetzung an erster Stelle steht. Die Botschaften sollen nicht frontal kommuniziert werden sondern abwechslungsreich, spannend, emotional, modern, professionell, innovativ, „cool“ und trotzdem informativ. Um den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht zu werden, muss darüber hinaus die Ausrichtung auf eine Art und Weise niederschwellig sein. Das bedeutet, dass man sich auf die Interessen, Gewohnheiten, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter einstellen muss, damit man auch tatsächlich jede Mitarbeiterebene erreicht bzw. die Erreichung versucht werden kann.

> *„Das heißt, was ich jetzt damit sagen will, wenn ich jetzt die Philharmoniker auftreten lass, kommen nicht, kommen wahrscheinlich eher weniger Leute aus dem Fahrdienst oder dem Baudienst oder ähnliches.“*

Das Event soll gesamt gesehen stimmig sein und mit Hilfe eines roten Fadens die Teilnehmer vom „Hocker reißen“. Das Niveau von Mitarbeiterevents soll bzw. kann heutzutage durchaus mit dem der Kundenevents verglichen werden.

> *„Ich hätte gern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort weggehen und sich denken, ich komm das nächste Mal gern wieder, weil sie es spannend gefunden haben.“*

> *„Es sollte sich ein roter Faden durchziehen, durch die Inszenierung. Ähm. Es sollte emotionell sein, weil die die eine Veranstaltung die sozusagen nicht emotionell ist, die wird mich nicht mitnehmen und wird mich nicht vom Hocker reißen. Das heißt, wie kann man Emotionalität in einem, bei einer Weihnachtsfeier schaffen.“*

> *„Die Idee dahinter, wenn sich die Firma nach Außen, ein bestimmtes Bild gibt, ja, muss es auch nach Innen gelebt werden, weil sonst werden sie es auch nicht nach außen tragen. Also ich kann jetzt nicht nach außen sagen ich bin super modern und dann hab ich eigentlich die Blasmusik-kapelle. Also damit es innen und außen stimmig ist.“*

GESTALTUNG

Die Gestaltung eines Mitarbeiterevents bedarf einer durchdachten Planung. Ausgehend von einem einheitlichen Konzept, indem die Faktoren „Information“ und

„Unterhaltung“ miteinander verbunden werden. Wenn der Informationspart beispielsweise unterstützt wird mit Hilfe von Bildelementen, Filmen und der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion und Fragerunde, kann die Aktivierung der Mitarbeiter grundlegend sichergestellt werden.

> *„Vor allem sie brauchen eine Konzeption, was des überhaupt für ein Event is. Sie brauchen amal auf dem Blatt auf dem Projektsteckbrief die Zielgruppe, an wen richt ich mich, was is des Ziel des Projekts.“*

Die Aufbereitung der Information beginnt beim Einladungsmanagement, die eine einheitliche und auch grafische Sprache benötigt. Dem Event ein Motto zu geben kann die Strategie kreativ verpacken und darüber hinaus zielgerichtet Aussagen kommunizieren. Botschaften können bildhaft dargestellt werden. Bilder wie beispielsweise „gemeinsam an einem Strang ziehen“ führen oftmals auch zu einer Kommunikation die jeder Teilnehmer verstehen kann. Am Ende einer Mitarbeiterveranstaltung können durchdachte Handouts und speziell gebrandete Give-Aways verteilt werden, die auf der einen Seite die Unternehmensbotschaft kommunizieren und auf der anderen Seite einen praktischen Gebrauch ermöglichen. Darüber hinaus können Unternehmensbotschaften auch in Form von Parolen unter den Teilnehmern verbreitet werden.

> *„Die Informationsveranstaltungen haben Informationscharakter. Wo wir natürlich versuchen rund herum etwas zu bieten. Sonst steht man dort und lässt sich zuschwallen von Information und dann geht man wieder nach Hause.“*

> *„Also das is unser Ansinnen das wir das immer sehr lebendig gestalten, erlebbar machen, begreifbar machen und mit Leben füllen, denn es macht keinen Sinn zwei Stunden dann irgendwie Frontalunterricht zu machen und das geht da rein und da raus und das macht nach unserem Verständnis keinen Sinn. Wir versuchen auch wenns um Handouts geht oder Give Aways nicht die Klassischen, irgendein Poster oder einen Button oder sonst irgendwas. Wir versuchen auch etwas Nützliches mitzugeben. Also ob das jetzt ein Lesezeichen ist, dass man dann in einen Block hineingeben kann, wo eine Botschaft auch noch drauf steht die man dann jeden Tag nach Möglichkeit auch noch anschauen kann. Tischkalender, die man auch wirklich nutzen kann.“*

Die Kombination von Informations- und Unterhaltungsteil kann durch die Einbindung der Mitarbeiter erreicht werden. Die Interaktion als Gestaltungsgrundlage gilt als sehr vielversprechend. Exorbitante Showeinlagen sind nicht immer ausschlaggebend für den Erfolg eines Events und oftmals auch fehl am Platz.

„Also, eine Showeinlage im klassischen Sinn, nein. Also wir machen dort kein Kabarett oder keine Zirkusveranstaltung. Davon halt ich persönlich wenig.“

„Wir hatten eine Geschichte wo Mitarbeiter aus einem Bereich einen kleinen bis mittelschweren LKW gezogen haben, zuerst haben die Führungskräfte des Bereich versucht den LKW zu ziehen, sie haben‘s nicht geschafft und dann Quintessenz, nachdem alle gezogen haben, ging natürlich was weiter.“

„… lief unter dem Deckmantel eben Aufstiegshilfen, wo wir ein sehr tolles Bühnenbild hatten, oder Hintergrundbild, wo ein Bergpanorama drauf war und dann gab es, man kennt diese Speed-Dating-Geschichten und wir haben das eben umgesetzt, wo jedes Mitglied aus dem Top-Management dann sozusagen in Kleingruppen in 5 Minuten die Botschaften transportiert hat und wo auch dann Fragen möglich waren. Weil wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass es hier auch immer, wenn man in einer großen Gruppe is, traut man sich auch gar nicht die Fragen stellen die einem eigentlich unter den Nägeln brennen ah und so haben wir versucht das eben kleiner zu machen wo man auch die Scheu ein bisschen nimmt, dass man Fragen stellt.“

„Ich glaub ich kann mit einer Informationsveranstaltung die ich gut aufbereite, kann ich mehr erreichen. Wir ham natürlich schon auch Shows, aber wir laden uns keinen Gast oder Sänger oder so ein. Wir ham bei unserem Emotionday das letzte Mal, ham wir das in der Eishalle gemacht und da sind sozusagen ein paar Führungskräfte und Mitarbeiter die eine Einlage hatten am Eis. Die Mitarbeiter konnten dann nachher eislaufen. Wir ham Eisstockschießen danach gemacht.“

Für den Teil der Unterhaltung sorgen Rahmenprogramme die unterstützt werden können, durch musikalische Unterhaltung; durch eine speziell auf die Eventform ausgerichtete Verköstigung der Mitarbeiter; durch eine kreative Inszenierung mit Hilfe von Lichttechniken; durch die Einbindung eines Moderators der durch das Event führt sowie durch ein schönes und passendes Ambiente. Beispielsweise sind auch Besuche in einem Museum als Unterhaltungspart möglich.

„…immer gekoppelt mit einer Art Möglichkeit über den reinen Informationsmehrwert hinaus etwas zu machen. Letztens waren wir im Wien Museum. Da gab‘s eine Führung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wen‘s interessiert…“

„Da gibt’s, da gibt’s, Kaffee, da gibt’s äh Topfengolatschen und a paar belegte Brötchen. Um neun lad ich ein dazu für eine Stunde und dann erzähl ich locker vom Hocker ohne Powerpointfolien was an Dingen momentan läuft, andere sind dazu aufgerufen, dass auch zu erzählen und danach is dann einfach ein informeller Meinungsaustausch.“

„…wir ham glaub ich über 1000 Kinder da ghabt, über 1000 Kinder. Und wir haben eine eigene riesen Zone für Kinder ghabt mit Spielen, Geräten und Rutschen und Schaukeln, was der Kuckuck…“

„Das heißt man muss Stimmung schaffen, man muss bei einem Event viel mit Licht arbeiten äh sie können mit einem Kinderchor arbeiten, sie können mit einer Umgebung arbeiten, wo die Weihnachtsbäume sprießen und die Engerl fliegen, oder wos waß i.“

„Dann gibt's irgendwie eine Musikeinlage, wo der Chor der Erste Bank auftritt und dann gibt's halt großes Mampfen.“

Durch eine lebendige Gestaltung, die immer in Bezug auf die Zielvorgabe des Events zu sehen ist, wird versucht die Erlebbarkeit und Begreifbarkeit der Unternehmensbotschaft zu gewährleisten.

KOMPETENZ

Für die Planung und die Ausführung von Mitarbeiterevents, ist für den Erfolg der jeweiligen Veranstaltungsform, eine „gewisse“ Kompetenz entscheidend. Bis auf eines der befragten Unternehmen, setzen alle ihre großen Mitarbeiterevents in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur um.

Die kommunikative Steuerung sowie der inhaltliche Lead werden vom Unternehmen, in Form der gewünschten Zielvorgabe, an die Agentur kommuniziert. Die Agentur ist für die Organisation sowie die kreative und technische Umsetzung verantwortlich.

„Äh, ich hab hier eine Mitarbeiterin, die das macht gemeinsam mit der Agentur. (…) Naja die Agentur macht das organisatorische das operative dann von hier geht dann aus, was wollen wir.“

„Wir verstehen uns als Auftraggeber und als diejenigen die die Agentur steuern.“

Die befragten Unternehmen gaben an, dass der Grund für die Beauftragung einer externen Agentur in der Professionalisierung, dem Know-How, der Kreativität und in der Konzeption von kreativen Ideen sowie der relevanten Ressourcen liegt. Es wurde durchaus davon gesprochen, dass es Vor- und Nachteile in der Verlagerung an Externe gibt, auf die im Interview aber nicht im Detail eingegangen wurde.

„Das is ein wesentlicher Grund der für Agenturen spricht. Wenn sie alles intern machen, dann braten sie irgendwann amal im eigenen Saft. Die Kreativität schätze ich von Agenturen schon anders ein bzw. können sie

Agenturen auch tauschen. Sie können sagen die Agentur xy macht jedes Jahr des selbe, nehm ma mal eine andere Agentur."

„Aber wir schauen dann, ob die Agentur irgendwelche Ideen hat oder sich schon mal profiliert hat und sowas kann." (…) „Und natürlich wegen den Ressourcen. Weil wir das nicht schaffen würden für 5.000 Leut ein Event auf die Beine zu stellen. Da brauchen wir einfach Promotoren und die ganze Organisation dahinter is einfach ohne eine Agentur nicht umsetzbar."

„Na weil wir eine Veranstaltung von der Größenordnung nicht selber organisieren können. Da fehlt uns das Know-How und da fehln uns die Ressourcen. (…)Ja. Und in dem Fall is das, das inhaltliche kommt sehr stark von uns und das organisatorische kreative kommt von der Agentur."

6.3.3. Forschungsfrage 3

Zentrale Fragestellung: Leisten Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?

Abgeleitete Fragen:

- Glaubt der Befragte, dass Mitarbeiterevents einen Beitrag zur Wertschöpfung (wirtschaftlicher Erfolg – in Zahlen) leisten?
- Wenn ja, welchen und wie ist dieser Beitrag messbar?
- Weiß der Befragte was eine Balanced Scorecard ist?
- Wird die Balanced Scorecard in Bezug auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents eingesetzt?
- Hat der Befragte schon einmal von einer Communications Scorecard gehört und weiß er was das ist?

BEITRAG

Alle befragten Unternehmen sind grundsätzlich der Ansicht, dass der Einsatz von Mitarbeiterevents einen Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens nehmen kann. Der Beitrag ist aber nicht in ökonomischen Zielen zu sehen, sondern in der Schaffung von Mitarbeiterwerten. Die Werte wie Arbeitszufriedenheit, Motivation oder Einstellung der Mitarbeiter können in weiterer Folge zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Der Mehrwert in der Wertschöpfungskette ist somit grundlegend immateriell angesiedelt und kann nur in Anlehnung daran eine Wirkung auf die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens nehmen. Auch pensionierte

Mitarbeiter können einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten, da sie in Bezug auf die Kommunikation einen Multiplikationsfaktor darstellen.

> *„Alles was der Motivation dient letztendlich wenn man es gut macht, dem größeren Einsatz der Mitarbeiter und das führt im Regelfall zu mehr Wertschöpfung."*
>
> *„Da ist natürlich der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend. Und da kann man natürlich rückführen, dass unter anderem solche Mitarbeiterevents der Motivation dienen den Einsatz vergrößern und auch die Wertschöpfung steigern. Kann man vielleicht im Allgemeinen so sagen." (…) „…von der theoretischen Herleitung kann man das natürlich so sehen, dass eine Motivation die zu erhöhtem Einsatz führt, letztendlich die Wertschöpfung steigert."*
>
> *„Wenn es einen Beitrag leistet, dann is der in einem immateriellen Bereich. Dann is der in der Arbeitszufriedenheit und in der Einstellung der Mitarbeiterinnen."*
>
> *„Und wenn dann die Teilnahme oder wenn die Teilnahme dann zur Folge hat, dass man ein AHA-Erlebnis hat, Dinge die man vorher vielleicht nicht so gesehen hat, anders sieht oder noch mehr sich als Teil des Ganzen fühlt, dann glaub ich, oder bin ich eigentlich überzeugt davon, dann erreich ich mehr weil jeder vielleicht bereit is ein bisschen mehr zu tun, mehr zu geben, sich noch besser abzustimmen mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Die interne Kommunikation ressortübergreifend zu verbessern, dadurch weniger Zeit verlieren, das Dinge liegen bleiben oder Dinge nicht so schnell umgesetzt werden wie sie umgesetzt werden könnten und dadurch natürlich einen Mehrwert in der Wertschöpfungskette passiert."*
>
> *„Na man will natürlich, man hofft natürlich, dass sie dann effizienter arbeiten, dass sie lieber arbeiten, dass sie besser arbeiten, dass sie natürlich zum Unternehmenserfolg beitragen."*
>
> *„Also kühl gesagt, ähm, wir sind ein Privatunternehmen dessen Unternehmenszweck es is am Ende des Jahres Gewinn zu machen und wir glauben wenn man motivierte Mitarbeiter hat, dann bemühen sich die auch im Umgang mit den Kunden sich positiv einzubringen und das wirkt sich letztendlich positiv aufs Geschäft aus. Also gut motivierte Mitarbeiter sind das beste Ergebnis Motor, den man sich vorstellen kann."*

KONTROLLE

Die Kontrolle bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents und welche Instrumente oder Vorgehensweisen eingesetzt werden können um den Einsatz von Events zu evaluieren. Grundsätzlich sind alle befragten Unternehmen der Ansicht, dass der Beitrag schwer bis nicht messbar ist.

„Es ist auch für uns schwierig sowas wie Motivation zu messen und es dann in Leistung umzusetzen und es dann wieder in Wertschöpfung umzusetzen. Das würd ich nicht machen wollen.

„Also dass die Kommunikation ihn leistet und die Wertschöpfung is nur schwer messbar. Und ich bin froh darüber, dass wir in einem Unternehmen sind, wo die Leistung der Kommunikation vom Vorstand fühlbar ist und damit genau so valide als wenn ich Zahlen hernehmen würde.

Das im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellte Instrument der „Balanced Scorecard" ist prinzipiell allen Unternehmen ein Begriff. Die Unternehmen setzen dieses Instrument teilweise sogar ein, aber nicht in Bezug auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents. Eine Anwendung der Balanced Scorcard oder die speziell auf Kommunikation ausgerichtete Communication Scorecard wird nicht generell ausgeschlossen, aber mehr als Aufwand und als weniger praxistauglich gesehen. Auf die Problematik einer möglichen Verfälschung der Ergebnisse wird von einem der befragten Unternehmen hingewiesen.

„Man könnte das wahrscheinlich betriebswirtschaftlicher angehen, als wir das tun. Ähm. Ich führe da keine Rechnungen, ich hab die Kosten und einen direkten Nutzen aus einer Einzelveranstaltung oder halt auch aus einer strategischen Anordnung von mehreren Veranstaltungen anzugehen. Ich sag Ihnen ganz offen: das is mir den Aufwand nicht wert."

„… davon müsst mich jemand überzeugen, dass das Sinn hat. Weil das wahrscheinlich in relativ großer Aufwand is und da muss mich vorher jemand davon überzeugen, dass ich das auch brauch."

„Ja. Probiert aber sie hat sich dann, um es jetzt einmal ganz vorsichtig zu formulieren, nicht so praxistauglich für unsere Begriffe oder für unsere „Challanges" erwiesen, wie wirs uns vielleicht vorgestellt hätten.

„Ich glaub, dass es sehr wertvoll is Kommunikation zu spüren, sich darauf zu verlassen, auch wenn das jetzt unwissenschaftlich klingt. Ich glaub, wenn man gut zuhört und auch eine Kultur in einem Unternehmen hat, wo die Mitarbeiter einem zurück melden, dass sie das für einen Blödsinn halten oder es für gut halten wenn sich Mitarbeiter beschweren und es erkennt als Signal, dass man besser informieren sollte. Wenn man diese Kultur in einem Unternehmen etabliert hat, dann braucht ma ka Balanced Scorecard."

Die Methode zur Messung von einem Mitarbeiterevent wird größtenteils durch Mitarbeiterbefragungen versucht zu evaluieren. In diesen Umfragen werden die Mitarbeiter zur Arbeitszufriedenheit, Motivation, internen Kommunikationsinstrumente etc. befragt. Ein untersuchtes Unternehmen, das der Ansicht der schweren

Messbarkeit ist, spricht sogar von einem „Bauchgefühl“ als das eingesetzte Wertschöpfungsinstrument.

> *„Was wir aber machen, ist jedes zweite Jahr eine MitarbeiterInnen-Befragung, die einen Rücklauf hat zwischen 40 und 50 Prozent wo insgesamt die interne Kommunikation und auch das Eventmanagement ein Thema ist.“*
>
> *„Messbar wäre ja durch Mitarbeiterumfragen, durch regelmäßige, wo man sagt, wie zufrieden sind sie, machts ihnen Spaß hier zu arbeiten etc. Dann könnte man das vielleicht ein bisschen konkretisieren, aber ich könnt Ihnen da keine Maßzahlen nennen.“*
>
> *„Wie bei der internen Kommunikation generell is dieser Beitrag schwer messbar. Was wir machen können is, sie können nach dem Event eine Umfrage machen…“*
>
> *„Und mir is es lieber, ich hab ein Unternehmen, dass auf die Expertise vertraut und das gut fühlt. Ich glaub, dass da ein Bauchgefühl der viel bessere und größere Maßstab is, als irgendein Wertschöpfungsmessinstrument.“*

Allgemein ist zu sagen, dass sich die Messbarkeit der internen Kommunikation als schwierig definiert, auch wenn eine Professionalisierung der Messmethoden aufgrund fehlender Ergebnisse durchaus wünschenswert ist. Eines der Unternehmen hat angegeben, dass die Mitarbeiterumfragen quantitativ sind und zumindest qualitativ in Form von Fokusgruppen durchgeführt werden sollten.

> *„Also ich glaub, dass es wichtig is, im Zuge dieser Professionalisierung der Kommunikation überhaupt und auch der internen stärker auch eine Messung zu geben.“*
>
> *„Was wir halt planen fürs nächste Jahr is mit Fokusgruppen zu arbeiten, um mehr in die Tiefe zu gehen und genauer diese Beweggründe herauszufinden und um mehr zu erfahren.“*

6.4. Interpretation der Ergebnisse

Anschließend an die Präsentation der Ergebnisse, die aus den durchgeführten Interviews anhand der neun Unterkategorien dargestellt wurden, folgt nun eine Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die drei Hauptkategorien **Bedeutung, Anforderungen** und **Wertschöpfung**. Die Beantwortung der drei Forschungsfragen

wird möglich und eine Antwort auf die Hauptforschungsfrage kann im Anschluss erfolgen.

Eine Grafik anhand des eigens entworfenen Kategoriensystems soll das Untersuchungsdesign noch einmal veranschaulichen.

Abbildung 12: Visualisierung der Kategorienzuordnung
(Eigene Darstellung)

Die Forschungsfragen haben sich durch die theoretische Auseinandersetzung und Aufarbeitung entwickelt und sollen durch die empirische Untersuchung beantwortet werden. Die Methode erlaubt eine Hypothesen- bzw. Annahmegenerierung, die sich aus den gewonnenen Erkenntnissen und Zusammenhängen bilden. Durch diese Vorgehensweise sollen Anregungen zur Weiterführung in der Forschung gegeben werden.

Bedeutung

Motive, Stellenwert, Kosten-Nutzen-Faktor, Ist-Soll-Zustand

Aufgrund der vorliegenden Kommunikationstheorien (vgl. 3.1.), kann in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation festgehalten werden, dass eine Möglichkeit des Arbeitgebers zu einer Nicht-Kommunikation oder einem Nicht-Verhalten nach Watzlawick auszuschließen ist. Da nicht nicht kommuniziert werden kann, zeigt sich der grundlegende Stellenwert der Kommunikation in Unternehmen.

Wie die Untersuchung zeigt, gaben die Unternehmen an, dass durch den Einsatz von Mitarbeiterevents Kommunikationsprobleme gelöst werden können. Angegeben wurden beispielsweise Informationsdefizite oder Missverständnisse, die durch die Habermas Theorie des kommunikativen Handelns und seinen vier Geltungsansprüchen im Ansatz gelöst werden können. Der Anspruch auf Verständlichkeit, Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit scheint in der Kommunikation mit den Mitarbeitern durchaus entscheidend zu sein. (vgl. 3.) Diese Anforderungen sind durch die qualitative Untersuchung der evaluierten Unternehmen anzunehmen und können demnach als Grundvoraussetzung für eine funktionierende Unternehmenskommunikation interpretiert werden. (vgl. 3.1., 6.3.1.)

Die Zweifaktentheorie nach Herzberg bezeichnet die Unternehmenspolitik als einen Hygienefaktor, bei dem Zustände wie Unzufriedenheit verhindert werden sollen. Wenn davon auszugehen ist und die empirische Untersuchung belegt, dass durch Mitarbeiterevents die Motive „Information“ und „Motivation“ der Mitarbeiter angestrebt werden, könnte man rückführen, dass Unternehmen versuchen einen negativen Zustand der Mitarbeiter, wie etwa die Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu verhindern. Denn schließlich besagt die Theorie, dass durch die Arbeitsmotivatoren und die Arbeitsinhalte das Entstehen negativer Zustände gar nicht erst entstehen sollte. (vgl. 3.1., 6.3.1.)

Nach Maslow weisen Mitarbeiter unter anderem Sicherheitsbedürfnisse und soziale Bedürfnisse auf, die sich in seinem Modell der Bedürfnispyramide wiederfinden. Durch die Inszenierung eines Mitarbeiterevents können die Unternehmen eine Aktivierung immer höherer Bedürfnisse bewirken und den Mitarbeiter damit motivieren und in weiterer Folge auch an sich binden. Diesem Ansatz kann durch die empirische Untersuchung auch in der Praxis gefolgt werden. (vgl. 3.1., 6.3.1.)

Aus der Untersuchung geht hervor, dass Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens gesehen werden. Die befragten Unternehmen gaben an, dass die Motive für den Einsatz eines Mitarbeiterevents in den Informations- und Motivationsfaktoren zu finden sind. Die Unternehmensführung versucht durch Information die untergeordneten Motive wie die Schaffung von Informationsaustausch, Unternehmensidentifikation, Wissenserweiterung und Authentizität sicherzustellen. Als Basis für das Motiv der „Motivation“ werden ein Dankeschön an die Mitarbeiter, die Möglichkeit zur persönlichen Kommunikation, das Wir-Gefühl stärken und darüber hinaus Wertschätzung zu vermitteln, angesehen. (vgl. 6.3.1.) Bedürfnisbefriedigung nach Maslow ist hier auch sinngemäß einzuordnen. (vgl. 3.1.)

Die evaluierten Ergebnisse decken sich mit der Theorie (vgl. 3.5.) betreffend die Motive als Einflussfaktor der internen Kommunikation. Durch die qualitative Forschung kann ein interessanter Punkt hinzugefügt werden. Die Pensionisten als Zielgruppe nehmen auch eine bedeutende und nicht zu unterschätzende Rolle ein. Ein Mitarbeiterevent für pensionierte Mitarbeiter kann als wertschätzende Kommunikation verstanden werden und führt beim Pensionisten auf der einen Seite zu Motivation und andererseits durch die Veranstaltung zu einem Erwerb an Informationen. Der ehemalige - durch das Event informierte und motivierte Mitarbeiter - wird die Bereitschaft zeigen für das Unternehmen Werbung zu machen. Somit wird er auch als Repräsentant des Unternehmens gesehen und kann daher aus Unternehmenssicht als weitere Zielgruppe festgehalten werden. (vgl. 6.3.1.)

Der Stellenwert der Mitarbeiterkommunikation findet sich nicht nur aufgrund der Theorie des nicht nicht Kommunizierens wieder. Der Stellenwert von Mitarbeiterevents gewinnt aufgrund der zunehmenden Informationsüberlastung der Mitarbeiter an Bedeutung. Diese Problematik ist auch aus der Aufarbeitung des theoretischen Teils ersichtlich. Somit können in diesem Punkt Theorie und Praxis als übereinstimmend festgehalten werden. Wenn das Unternehmen allerdings von Einsparungen betroffen ist, verliert das Instrument verglichen mit anderen internen und kostengünstigeren Instrumenten an Bedeutsamkeit, wenn gleich auch „nur“ in ihrer Aufmachung. (vgl. 6.3.1.)

Die Bedeutung von Mitarbeiterevents spiegelt sich auch im Kosten-Nutzen-Verhältnis wider. Die untersuchten Unternehmen erwarten sich von ihrem Input den maximalen Output. Wie auch schon beim Stellenwert ersichtlich, ist die Kostenfrage abhängig von der wirtschaftlichen Situation. Wenn es um die Entscheidung geht, ein Mitarbeiterevent zu veranstalten, kann das „Fingerspitzengefühl“ sowie das Vertrauen in die fachliche Expertise der Kommunikationsabteilung entscheidend für eine Einwilligung zur Durchführung seitens der Geschäftsführung sein. (vgl. 6.3.1.)

Die empirische Untersuchung ergab zudem, dass die Mitarbeiter an die Kosten von einem Mitarbeiterevent denken und dass ein kostspieliges Mitarbeiterevent nicht immer zu einem motivierten und begeisterten Mitarbeiter führt. Die befragten Unternehmen gaben an, dass sie diese Informationen in Form von Feedback oder Umfragen erhalten haben. Es wird ersichtlich, dass die Unternehmenskultur und die Wünsche der Mitarbeiter mindestens genauso stark im Vordergrund stehen sollten wie die Wünsche und Ziele des Unternehmens. Diese Feststellung hat sich induktiv aus dem Material ergeben und lässt keine Rückschlüsse auf den theoretischen Teil zu. (vgl. 6.3.1.)

Für große Unternehmen in Österreich lässt sich in diesem Fall die Bedeutung von Mitarbeiterevents aus den Motiven, dem Stellenwert, dem Kosten-Nutzen-Verhältnis und dem Soll-Ist-Zustand evaluieren.

Forschungsfrage 1: Welche Bedeutung hat der Einsatz von Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich?
Im Praxis-Theorie-Vergleich spiegelt sich übereinstimmend die Bedeutung von Mitarbeiterevents aufgrund der Veränderung von Gesellschaft, Markt und Unternehmenskommunikation wider. Die Mitarbeiter sind auf der Suche nach neuen Werten, sind erlebnisorientiert und erfahren oftmals eine Informationsüberlastung durch die elektronischen Instrumente der IK. (vgl. 3., 6.3.1.) Daraus leitet sich die **Hypothese** ab: Wenn ein großes Unternehmen in Österreich Mitarbeiterevents als ein internes Instrument einsetzt, dann aufgrund der zunehmenden Bedeutung die es für die interne Kommunikation gewinnt.

Anforderungen

Kennzeichen, Gestaltung, Kompetenz

Wie aus der Untersuchung hervorgeht, steht die kreative Umsetzung eines Mitarbeiterevents mit der Einbindung der Unternehmensbotschaft absolut im Vordergrund. Die Inszenierung soll durch spannende, emotionale, moderne, professionelle und auch informative Events gekennzeichnet sein. Aus dem qualitativen Material kann der Eindruck von Mitarbeiterevents auf dem Niveau von Kundenevents gewonnen werden. Die in der Literatur bearbeiteten Eigenschaften weisen eine idente Ausrichtung auf. (vgl. 4.6., 6.3.2.)

Mitarbeiterevents sollten durch ein einheitliches Konzept und eine durchdachte Planung gestaltet sein. Beim Informationspart werden Hilfsmittel wie Bildelemente, Filme, Give Aways, Lichttechniken und Handouts unterstützend sein. Im direkten Theorievergleich liefern diese Elemente eine Grundlage zur Botschaftsvermittlung. (vgl. 4.7.) Die Interaktion spielt eine wichtige Rolle (vgl. 2.2.) und kann durch die Einbindung eines Moderators unterstützt werden. Das Rahmenprogramm, beispielsweise durch das Engagement einer Band, dient neben dem Informationspart der Unterhaltung und soll eine Art Infotainment ermöglichen. Nur durch eine lebendige Gestaltung kann eine Erlebbarkeit und Begreifbarkeit entstehen und die Vermittlung der zielgerichteten Unternehmensbotschaft erreicht werden. (vgl. 6.3.2.)

Eine gängige Vorgehensweise stellt die Umsetzung durch eine externe Agentur dar. Nicht nur die kreative Ideenfindung soll damit gesichert werden, sondern auch die Garantie einer professionellen Umsetzung einer Mitarbeiterveranstaltung. Die Nachteile eine externe Agentur zu beauftragen finden sich in der Theorie nur in Bezug auf die interne Kommunikation wieder. Es lassen sich jedoch keine vergleichbaren Schlüsse ziehen. (vgl. 3.4.) Die Agentur übernimmt ausschließlich die Umsetzung und bringt sich kreativ ein. Das Unternehmen gibt den inhaltlichen Lead vor und kommuniziert die gewünschten Zielvorgaben. Somit kann die Kompetenz der Agentur mit der Kompetenz des Unternehmens verbunden werden und einen Mehrwert darstellen. (vgl. 6.3.2.)

Die Anforderung an Mitarbeiterevents setzt sich aus den Kennzeichen, der Gestaltung und der Kompetenz zusammen.

Forschungsfrage 2: Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von einem Mitarbeiterevent gestellt?
Die Anforderungen spiegeln sich in einer kreativen Umsetzungen mit Hilfe von verschiedenen Gestaltungselementen und einer strategisch durchdachten Planung mit dem Ziel einer Botschaftsvermittlung wider, die durch Professionalität gekennzeichnet sein muss, um einen Erfolg in Bezug auf das angestrebte Unternehmensziel zu erreichen. Die Kooperation mit einer externen Agentur aufgrund des Theorie-Praxis-Vergleichs empfiehlt sich. Daraus leitet sich die **Hypothese** ab: Wenn ein Unternehmen die Anforderungen an ein Mitarbeiterevent durch eine kompetente Planung und Umsetzung sicherstellt, dann trägt das Mitarbeiterevent zum Erfolg der internen Kommunikationsziele erheblich bei.

Wertschöpfung

Beitrag, Kontrolle

Theoriegeleitet geht hervor, dass die interne Kommunikation als doppelte Quelle des Vermögensaufbaus zu sehen ist. Die Wertschöpfung wird als primäres Ziel der produktiven Tätigkeit bezeichnet. Die IK schafft Werte, die der Mitarbeiter im Arbeitseinsatz in Bezug auf die Zielerreichung und der daraus folgenden Geschäftsergebnisse, erreicht. Vom Know-How der Mitarbeiter kann ein Unternehmen auch bzgl. der Wettbewerbsvorteile langfristig profitieren. (vgl. 5.)

Um nun auch die Ergebnisse aus der qualitativen Untersuchung interpretieren zu können, ist einheitlich festzuhalten, dass alle befragten Unternehmen grundlegend von einem Beitrag zur Wertschöpfung ausgehen. Allerdings basiert er nicht in Form eines ökonomischen Beitrags, sondern in der Schaffung von Mitarbeiterwerten, die in Folge die Unternehmensleistung erhöhen können. Daraus lässt sich schließen, dass das Hauptziel aus der Wertschöpfung von Mitarbeiterevents einen immateriellen Beitrag verfolgt. (vgl. 6.3.3.)

Wie bei der ersten Forschungsfrage nach der Bedeutung von Mitarbeiterevents festgestellt wurde, sollten Pensionisten als Zielgruppe von Mitarbeiterevents ergänzt werden. Die Entscheidung findet auch in der Wertschöpfung ihre Weiterführung, da

Pensionisten einen „Multiplikationsfaktor“ darstellen und somit ebenfalls immateriell zur Wertschöpfung beitragen können. (vgl. 6.3.3.)

Die Kommunikationswissenschaftler sind sich nicht einig, wie und ob die Wertschöpfung von interner Kommunikation messbar ist. Die Rede ist von subjektiver Beurteilung als großer Einflussfaktor und der Zielvorgabe als maßgeblicher Entscheidungsträger. Immaterielle Werte lassen sich in der Buchhaltung nicht erfassen und darin liegt auch die grundlegende Hauptproblematik der Messbarkeit. Da die interne Kommunikation schwer bis gar nicht messbar ist, lässt sich in Bezug auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents ebenso keine eindeutig Aussage treffen. Es gibt überzeugte Wissenschaftler, die das Messinstrument der „Balanced Scorecard“ in Bezug auf die interne Kommunikation empfehlen. Die Weiterführung als eine „Corporate Communications Scorecard“ soll speziell für die Kommunikation eine Messbarkeit ermöglichen. Die Problematik der Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents kann darüber hinaus auch im Hinblick auf die Anwendung anderer Kommunikationsinstrumente nicht getrennt gemessen werden. Somit steht das Mitarbeiterevent in der Ausrichtung und Durchführung immer in Verbindung mit anderen internen Kommunikationsinstrumenten. (vgl. 5.1.)

Auch durch die empirische Untersuchung wird klar, dass eine eindeutige Messung der Mitarbeiterevents in Bezug auf die Wertschöpfung nicht möglich ist. Die in Kapitel 5 vorgestellte „Balanced Scorecard“ ist allen Unternehmensvertretern ein Begriff und wird oder wurde teilweise im Unternehmen durchgeführt, allerdings nicht in Bezug auf die interne Kommunikation oder betreffend der Messung von Mitarbeiterevents. Die spezielle Anwendung einer „Corporate Communication Scorecard“ ist in keinem Unternehmen durchgeführt worden. Dennoch schließen die befragten Unternehmen dieses Instrument nicht generell aus, wenn auch die Durchführung der Scorecards als Aufwand bzw. als weniger praxistauglich angesehen wird. Eine mögliche Verfälschung der Ergebnisse durch unprofessionellen Einsatz wird ebenfalls als Nachteil angemerkt. (vgl. 6.3.3)

Selbst wenn sich die angeführten Scorecards nicht für jedes Unternehmen als praxistauglich erweisen, kann grundsätzlich die Anwendung eine Verschriftlichung der Kommunikationsziele sichergestellt werden. Das Resultat muss nicht das Ziel sein, sondern kann auch nur durch die Formulierung der Strategie und der Planung der kommunikativen Aktivitäten einen Sinn für die IK darstellen. (vgl. 5.1.)

Die Kontrolle der internen Kommunikation und speziell der Einsatz von Mitarbeiterevents wird durch Mitarbeiterumfragen auf die Mitarbeiterwirkung der eingesetzten Instrumente evaluiert. Als Schritt zur Verbesserung ist in einem befragten Unternehmen eine qualitative Umfrage in Form von Fokusgruppen geplant. Ein Unternehmen bezeichnet das „Bauchgefühl“ als ein Wertschöpfungsinstrument, das auf die theoriegeleitete Annahme der subjektiven Beurteilung schließen lässt (vgl. 5., 6.3.3.) Ein kontrollierter Einsatz von Mitarbeiterevents wäre durchaus wünschenswert, doch fehlt laut der vorliegenden Untersuchung für die Praxis eine einfache und effektive Anwendung von Messinstrumenten. (vgl. 6.3.3.)

Die Beantwortung der Forschungsfrage 3 versucht Rückschlüsse auf die qualitativen Ergebnisse zu den Themen Beitrag und Kontrolle zu ermöglichen.

Forschungsfrage 3: Leisten Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?
Aus Sicht der großen Unternehmen in Österreich leisten Mitarbeiterevents einen immateriellen Beitrag, der sich folglich auf einen ökonomischen Beitrag in der Wertschöpfungskette auswirken kann. Der Beitrag ist indirekt durch quantitative Methoden messbar, die von den Unternehmen selbst aber nicht als aussagekräftig gesehen werden. Keiner der befragten Unternehmen evaluiert die Mitarbeiterevents in Bezug auf ihren Wertschöpfungsbeitrag. Daraus leitet sich die **Hypothese** ab: Wenn ein großes Unternehmen Mitarbeiterevents einsetzt, dann werden immaterielle Werte geschaffen, die zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen.

WERT

Bedeutung, Anforderungen, Wertschöpfung

Der Wert, den ein Mitarbeiterevent für Großunternehmen darstellt, wird an der Aufarbeitung der Bedeutung, den Anforderungen und der Wertschöpfung versucht zu fassen.

Hauptforschungsfrage: Welchen Wert stellt der Einsatz von Mitarbeiterevents für große Unternehmen in Österreich dar?

Der Wert spiegelt sich in der grundlegenden Bedeutung, den evaluierten Anforderungen und der daraus resultierenden Wertschöpfung wider. Großunternehmen in Österreich inszenieren Mitarbeiterevents, um kommunikationswissenschaftlich gesehen die Kommunikationsziele wie „Information“ und „Motivation“ zu erreichen. Die kompetent gestalteten Mitarbeiterevents lassen auf einen durchdachten und finanziellen Aufwand schließen, den die Unternehmen zur Zielerreichung gewillt sind auf sich zu nehmen. Die befragten Unternehmen gehen von einem Wertschöpfungsbeitrag durch Mitarbeiterevents aus, auch wenn sie keine handfesten Beweise dafür haben. Daraus leitet sich die **Hypothese** ab: Wenn ein Unternehmen die allgemeine Bedeutung von Mitarbeiterevents und ihr Potenzial zur Wertschöpfung erkennt sowie die dazu notwendigen Anforderungen beachtet, dann ergibt sich ein Mehrwert für das Unternehmen.

6.5. Resümee

> *„Man muss einfach die Herzen der Menschen erreichen mit dem Thema. Man darf auch nicht zu viel machen, bei jedem Thema irgendein Event machen, aber man muss bei den wichtigen Themen (…) die Herzen der Menschen erreichen, dann hat man in der Kommunikation gewonnen.“*[6]

Das Hauptziel dieser Magisterarbeit war es, den Wert von Mitarbeiterevents für Großunternehmen auf Basis einer Literaturstudie und einer empirischen Untersuchung herauszufinden. Zum Thema Mitarbeiterevents wurden bis jetzt erst wenige wissenschaftliche Arbeiten publiziert bzw. gefunden. Der theoretische Teil bietet daher eine allgemeine Übersicht über Unternehmenskommunikation, wobei hier speziell die Themen interne Kommunikation, Mitarbeiterevents und Wertschöpfung, bearbeitet wurden. Schließlich wurden durch diese theoretische Herleitung, die Grundlagen für das Thema Mitarbeiterevents definiert.

Nach der Aufarbeitung der relevanten Literatur, war die Aufgabe der qualitativen Studie ein besseres Verständnis für die Bedeutung von Mitarbeiterevents, vor allem in Bezug auf ihre Wertschöpfung in Unternehmen, zu erhalten. Die empirische

[6] Alle im weiteren Verlauf verwendeten Zitate können im Kodierschema im Anhang gefunden werden.

Untersuchung besteht aus Interviews mit fünf Experten der internen Unternehmenskommunikation von Großunternehmen in Österreich. Der Interviewleitfaden wurde basierend auf den theoretischen Kenntnissen erstellt. Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung umfassen einerseits die Ergebnisse der Interviews, eingeteilt nach den drei bestehenden Forschungsfragen, und andererseits die Interpretation dieser Ergebnisse.

Im Folgenden, werden die wichtigsten Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst.

Die Bedeutung von Mitarbeiterevents in Großunternehmen in Österreich ist laut Theorie sowie der befragten Experten eng verbunden mit der aktuellen Entwicklung der Gesellschaft, des Marktes und der Unternehmens-kommunikation. Hier zeigt sich, dass vor allem der zunehmende Wohlstand, die steigende Erlebnisorientierung und die Informationsüberlastung der Mitarbeiter durch die internen elektronischen Kommunikationsinstrumente, ausschlaggebend für die steigende Bedeutung von Mitarbeiterevents sind.

Die Anforderungen von Mitarbeiterevents in großen Unternehmen in Österreich sind gekennzeichnet durch ein kreatives Konzept (Spannung, Emotion, Modernität), einer durchdachten Eventstrategie mit dem Ziel eine Unternehmensbotschaft zu vermitteln und eine professionelle Durchführung, die durch die fachliche Kompetenz (z.B. Kooperation mit externer Agentur) der planenden und ausführenden Personen gewährleistet werden kann.

Der Wertschöpfungsbeitrag durch Mitarbeiterevents wird aus Sicht der Großunternehmen in Österreich primär als immateriell wahrgenommen, wobei angenommen wird, dass Mitarbeiterevents als potenzielle Treiber des ökonomischen Unternehmenserfolgs fungieren.

Doch nicht jedes große Unternehmen hat den Wert von Mitarbeiterevents verstanden. Als Ergänzung wäre es vorteilhaft die Mitarbeiterperspektive miteinzubeziehen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit keinen Platz gefunden hat. Nichtsdestotrotz wurden im Laufe der Recherche und des Verfassens der Arbeit „private“ Gespräche mit

Menschen geführt, die über die Mitarbeiterkommunikation ihres Unternehmens erzählt haben. Die Enttäuschungen sind oft groß, wenn der Geschäftsführer beispielsweise bei der Weihnachtsfeier kein einziges Wort an seine Mitarbeiter richtet, die Location eine absolute Fehlentscheidung war, das Catering nicht den Erwartungen entspricht oder das Rahmenprogramm halbherzig über die Bühne gebracht wurde. Sollten Mitarbeiterevents allgemein betrachtet nicht stimmig sein, und kann der Mitarbeiter den Sinn oder die Unternehmensbotschaft nicht verstehen, wird das Event negativ in Erinnerung bleiben und dem Unternehmen mehr schaden, als den gewünschten Nutzen generieren.

Schließlich ist zu beobachten, dass die alleinige Bereitschaft von Unternehmen ein Mitarbeiterevent durchzuführen nicht ausreichend ist, um generell den angestrebten Erfolg von Mitarbeiterevents zu gewährleisten. Die inhaltliche Komponente ist ebenso ausschlaggebend wie die erlebnisorientierte Inszenierung. Insbesondere das Zusammenspiel von Unternehmen und externer Agentur bietet Vorteile in Bezug auf die Professionalisierung, die letztendlich erfolgsentscheidend ist.

Entgegen der angenommenen Problemstellung der Magisterarbeit, kann entschieden festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen sehr wohl die Auswirkungen eines Mitarbeiterevents erkennen. Nicht nur die interne Kommunikation gewinnt also zunehmend an Wertigkeit, sondern auch das Kommunikationsinstrument „Event“, wobei diese Entwicklung abhängig von der wirtschaftlichen Situation ist.

Abschließend soll ein Ausblick der befragten Experten zur weiteren Entwicklung von Mitarbeiterevents in Unternehmen in Österreich dienen.

> *„Wenn man sich über die Jahre und Jahrzehnte weiter daran gewöhnt wie solche Veranstaltungen stattfinden, kann man sie natürlich auch mal sanft in andere Richtungen lenken … (…) Das muss man sehr sanft tun. (…) Ich will die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit irgendeiner Performance aber auch nicht mit einer Art und Weise wie ich Informationen aufbereite überfordern.“*

> *„Ich bin jetzt noch unter dem Eindruck, in den letzten Jahren in der Krise, da glaube ich hat es rapide abgenommen. Man hat sozusagen, die massiv gekürzt, alle Arten von Events. Alle Arten von Kommunikation, Inserate, Veranstaltungen, Sponsorings, weiß der Kuckuck. (…) … ich hab jetzt den Eindruck, dass es jetzt wieder a bissl anzieht. (…). Das Gefühl hab ich schon, dass man jetzt wieder bereit is, ein bissl mehr zu investieren.“*

„Also auch in Zeiten von Social Media und Co, glaub ich, dass Veranstaltungen eine wesentliche Säule der internen Kommunikation sind und sein werden.“

„… wenn mit Mitarbeiterevents ein hohes Invest an Budget verbunden is, dann seh ich jetzt auf uns gemünzt nicht so viel Spielraum. (…) Wir tun eigentlich schon zu viel auch was unsere Eventangebote betrifft, denk ich, sind wir sehr gut aufgestellt. Da braucht‘s meiner Meinung nach nicht wirklich mehr an Events sondern vielleicht noch ein bissl mehr Tuning, was jetzt die Ziele der jeweiligen Angebote nach sich zieht oder verfolgt. (…) Noch ein bissl schärfen das wir an unsere Mitarbeiter noch ein bissl mehr kommunizieren was der Sinn und Zweck dieser Angebote sind und was es Ihnen persönlich bringt. (…). Bei solchen Events sollte es einen Mehrwert generieren.“

„Ich glaub, im Vergleich zum Kundenevent muss man ein Mitarbeiterevent, muss man sich kritischer mit dem Inhalt auseinandersetzten wenn man den macht. (…) Die Mitarbeiter fragen mittlerweile schon sehr genau, warum sie dort hingehen sollen und was sie eigentlich davon gehabt haben. Man sollt sich also wirklich inhaltlich auseinandersetzen welche Botschaften man bringen will und ob man die auch wirklich gut rüber bringt.“

Zusammengefasst können die Prognosen über die weitere Entwicklung von Mitarbeiterevents als vorwiegend positiv wahrgenommen werden. Die befragten Experten teilen den Eindruck, dass Mitarbeiterevents als ein internes Kommunikationsinstrument, eine Steigerung ihres Erfolges durch verbesserte Kommunikations- und Positionierungskonzepte erfahren werden. Entscheidend ist hier: Qualität vor Quantität.

LITERATUR- und QUELLENVERZEICHNIS

ATTESLANDER, Peter (2003). Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage. Walter de Gruyter GmbH & Co. KG. Berlin. New York. 2003.

BENTELE Günter, FRÖHLICH, Romy, SZYSZKA Peter (2008). Handbuch der Public Relations. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2008.

BERNDT Ralph (1995). Marketing 2. Marketing-Politik, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Verlag. Berlin. 1995.

BREYER-MAYLÄNDER Thomas (2009). Aktives Wertemanagement. Basis der Unternehmenskommunikation. Renningen. Expert Verlag. 2009.

BRUHN Manfred (1997). Kommunikationspolitik. Vahlen Verlag. München. 1007.

BRUHN Manfred, BOBOLIK, Priska M. (2007). Integrierte Kommunikation in österreichischen Unternehmen. 2. Auflage. Facultas Verlag. Wien. 2007.

BUCHHOLZ Ulrike/ KNORRE Susanne (2010). Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation. Berlin. Helios Media GmbH. 2010.

BURGSTAHLER Helga , MAST Claudia (2001). Erfolgsfaktor interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte. Stuttgart. November 2001.

BURKART Roland (2002). Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umrisse einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. Auflage. Böhlau Verlag. Wien. Köln. Weimar. 2002.

CATINAN Sabine (2006). Interne Unternehmenskommunikation. Ziele und wesentliche Voraussetzungen einer professionellen und zielführenden internen Kommunikation in Theorie und Praxis am Beispiel Bank Austria Creditanstalt. Diplomarbeit. Wien. 2006.

DÖRFEL Lars (2008). Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. 1. Auflage. Bern. Primus GmbH. Hrsg. Dörfel. 2008.

ERBER Sigrun (2005). Eventmarketing. Erlebnisstrategien für Marken. 4. Auflage. Landsberg am Lech. 2005.

HORVÁT & PARTNER (2000). Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer Poeschel Verlag. Stuttgart. 2000.

KAPLAN Robert S., NORTON David P. (1996). Balanced Scorecard. Translating strategy into action. President and Fellows of Harward College. America. 1996.

KASPER, MAYRHOFER (2002). Personalmanagement. Führung. Organisation. 3. Auflage. Linde Verlag Wien GesmbH. Wien. 2002.

KASPER, MAYRHOFER (2009). Personalmanagement. Führung. Organisation. 4. Auflage. Linde Verlag Wien GesmbH. Wien. 2009.

KEEGAN, SCHLEGELMILCH, STÖTTINGER (2002). Globales Marketing-management. Eine europäische Perspektive. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. München. Wien. 2002.

KIRCHNER Karin (2001). Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Westdeutscher Verlag GmbH. Wiesbaden. 2001.

KLÖFER Franz/ NIES Ulrich (2001). Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Neuwied, Kriftel. Hermann Luchterhand Verlag GmbH. 2001.

KOTLER Philip, BRIEMEL Friedhelm (2001). Marketingmanagement. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 2001.

KRÄHER Anna (2009). Corporate Events. Ein Erfolgsinstrument des Eventmarketings. Hamburg. Diplomica Verlag GmbH. 2009.

KUCKARTZ Udo, DRESING Thorsten, RÄDIKER Stefan. STEFER Claus (2007). Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. GVW Fachverlage GmbH. Wiesbaden. 2007.

KUCKARTZ Udo, DRESING Thosten, RÄDIKGER Stefan, STEFER Claus (2008). Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. 2008.

LAMNEK Siefgried (2005). Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim. 2005.

LAMNEK Siegfried (2010). Qualitative Sozialforschung. 5. Überarbeitete Auflage. Beltz Verlag. Weinheim. 2005.

MAST Claudia (2006). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 2. Neu bearbeitete Auflage. Stuttgart. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. 2006.

MAYRING Philipp (2008). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel. 2008.

MERTEN Klaus (1998). Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Luchterhand Verlag GmbH. Köln. 1998.

NUFER Gerd (2007). Event-Marketing und –Management. Theorie und Praxis unterbesonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. 3. Auflage. Wiesbaden. Deutscher Universitiäts-Verlag. 2007.

PIWINGER Manfred, ZERFASS Ansgar (2007). Handbuch der Unternehmenskommunikation. GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden. 2007.

PROBST Hans-Jürgen (2001). Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen? Wirtschaftsverlag Ueberreuter. Wien/Frankfurt. 2001.

ROSENSTIEL Lutz von (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6., überarbeitete Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 2007.

ROSENSTIEL Lutz von (2010). Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. 11. Auflage. Rosenbacher Fachverlag. Stuttgart. 2010.

SCHICK Siegfried (2010). Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 4. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart. 2010.

SCHULZ VON THUN Friedemann/ RUPPEL Johannes/ STRATMANN Roswitha (2008). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 9. Auflage. Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. 2008.

WATZLAWICK Paul, BEAVIN Janet, JACKSON Don (2007). Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränderte Auflage. Bern. Verlag Hans Huber. 2007.

WILDHALM Bernhard (1996). Interne Unternehmenskommunikation und auftretende Kommunikationsstörungen. Diplomarbeit. Wien. 1996.

ZERFAß Ansgar (2005). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. Auflage. GVW Fachverlage GmbH. Wiesbaden. 2005.

INTERNETQUELLEN:

http://www.greatplacetowork.at/best/list-at.htm (Stand: 02.12.2010)

http://news.prva.at/index.php/2010/10/kommunikation-siemens-city/ (Stand: 05.12.2010)

http://www.prva.at/ (Stand: 25.11.2010)

http://www.audiotranskription.de/f4.htm (Stand: 17.12.2010)

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: **DIE ZIELGRUPPE DER INTERNEN KOMMUNIKATION** 21
ABBILDUNG 2: **ARBEITSMOTIVE UND ANREIZE** 28
ABBILDUNG 3: **GRUNDSÄTZE FÜR ERFOLGREICHE INTERNE KOMMUNIKATION** 36
ABBILDUNG 4: **TYPISCHE EVENTFORMEN** 44
ABBILDUNG 5: **INTERNE ZIELE VON EVENTMARKETING** 46
ABBILDUNG 6: **GESCHÄFTSPROZESS UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION** 56
ABBILDUNG 7: **BEISPIEL ZUR MESSUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION** 62
ABBILDUNG 8: **BALANCED SCORECARD EINES UK-BEREICHS** 64
ABBILDUNG 9: **TRANSKRIPTIONSDAUER DER INTERVIEWS** 79
ABBILDUNG 10: **BEISPIEL DER DARSTELLUNG KODIERSCHEMA** 80
ABBILDUNG 11: **EVENTFORMEN LAUT UNTERSUCHUNG** 85
ABBILDUNG 12: **VISUALISIERUNG DER KATEGORIENZUORDNUNG** 104

ANHANG

A1 INTERVIEWLEITFADEN

MOTIVE ALLGEMEIN

- Was machen Sie um die Mitarbeiter zu motivieren?
- Welche Motivationsstrategien werden eingesetzt und welchen Grund gibt es überhaupt die Mitarbeiter zu motivieren?
- Welche Strategien setzt Ihr Unternehmen ein um die Mitarbeiter über interne Abläufe zu informieren und aus welchem Grund sollten Mitarbeiter informiert werden? Welche Informationen sollten dem Mitarbeiter kommuniziert werden? Gibt es eine Grenze und wenn ja, wo liegt diese Grenze?

MITARBEITEREVENTS

- Was verstehen Sie unter dem Begriff „Mitarbeiterevents“?
- Welche Formen von Events sind das?
- Wie viele Mitarbeiterevents führen Sie jährlich durch und in etwa welcher Größenanzahl/Form?
- Aus welchen Gründen veranstaltet Ihr Unternehmen Mitarbeiterevents?
- Welche Funktionen haben Mitarbeiterevents für Ihr Unternehmen?
- Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit dem Einsatz von Mitarbeiterevents?

MOTIVE MITARBEITEREVENTS

- Wie schätzen Sie persönlich den Stellenwert von Mitarbeiterevents ein, beispielsweise im Vergleich zu anderen internen Kommunikationsinstrumenten, wie dem Intranet?
- Was könnten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern sein? Wie kann man diese Probleme lösen?
- Können Mitarbeiterevents Ihrer Meinung nach auch dazu genutzt werden um eventuelle Defizite zu beseitigen?

KOMPETENZ MITARBEITEREVENTS

- Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an die Inszenierung eines Galaabends, an dem alle Mitarbeiter geladen sind? Was für Eigenschaften muss das Event haben?
- Wer ist für die Umsetzung von Mitarbeiterevents verantwortlich? Und warum?

WERTSCHÖPFUNG

- Spielt der Kostenfaktor eine Rolle in der Umsetzung von Mitarbeiterevents?
- Warum wird auf Kosten geschaut?
- Und glauben Sie dass die Mitarbeiter auch an die Kosten eines Mitarbeiterevents denken? Wenn ja, warum?
- Wie sehen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Mitarbeiterevents im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten?
- *„Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen."* Wie würden Sie als Experte diese Aussage bewerten?
- Glauben Sie, dass Mitarbeiterevents einen Beitrag zur Wertschöpfung (wirtschaftlicher Erfolg – in Zahlen) leisten? Wenn ja, welchen und wie ist dieser Beitrag messbar? NEIN: warum nicht? Was kann gemessen werden?
- Wissen Sie was eine Balanced Scorecard ist? Nutzen Sie die Balanced Scorecard in Bezug auf Mitarbeiterevents? NEIN: Warum nutzen Sie es nicht für Mitarbeiterevents?

PERSPEKTIVEN

- Wie sehen Sie als Unternehmensvertreter die Chancen für die weitere Etablierung von Mitarbeiterevents?

ABSCHLUSSFRAGE

- Möchten Sie noch Aspekte, die Ihnen zu diesem Thema wichtig erscheinen und die ich jetzt nicht explizit gefragt habe, ergänzen?

A2 TRANSKRIPT (Siemens Austria)

Interview vom 13.12.2010
Thema: Mitarbeiterevents
Unternehmen: Siemens Austria
I: Interviewerin – Lisa Kiesselbach
B2: Befragter – Mag. Oberlik (Leiter interne Kommunikation)

I: Ich fang gleich mal mit der ersten Frage an. Was machen Sie grundsätzlich um Ihre Mitarbeiter zu motivieren? Ganz allgemein?

B2: Also vorausschicken muss ich, dass wir hier in der Kommunikationsabteilung der Siemens AG Österreich sind. Ähm. Plus an dem Platz der für die Kommunikation von weiteren Ländern verantwortlich ist. Das heißt wir haben hier in Österreich, sind aus diesen berühmten drei Sektoren und den Corporate Aktivitäten 28 Mitarbeiterinnen tätig, in der Kommunikation in Summe. Und wenn jetz a Kommunikation is, das sozusagen der Presse über die interne Kommunikation bis zum Thema Sponsoring äh Markenauftritt äh etc. Marketing, die ganzen Marketingaktivitäten detto. Von Wien heraus werden auch andere Länder verantwortet. Nämlich 18 weitere Länder. Das heißt ich bin auch für die Kommunikation von 18 weiteren Ländern zuständig. In Central und Eastern Europe CEE, sehen Sie dahinten auf der Tafel (dreht sich um und zeigt auf eine Weltkarte die hinter Herrn Mag. Oberlik am Boden steht) die erst aufgehängt wird (lacht). Das geht also von der Ukraine bis nach Israel und von Tschechien bis in die Türkei. Also viele Länder, viel Kommunikation.

I: Entschuldigung. Aber da sind Sie zuständig, genauso wie Sie hier verantwortlich sind? Hauptverantwortlich?

B2: Ja genau. Da bin ich verantwortlich. Ja. I man, da gibt's in jedem Land gibt's ane Gruppe natürlich. Die die Kommunikation macht. Aber ich bin, im Endeffekt bin ich für die Kommunikation in diesem Cluster verantwortlich.

I: Und darf ich Sie fragen?

B2: (lacht laut und freundlich) Gerne.

I: Also wie machen Sie das, also wenn Sie hier den Hauptsitz haben? Also sind Sie dann auch oft dort oder kommen die Leute zu Ihnen?

B2: Sowohl als auch. Also ich bin, ich schau dass ich regelmäßig in den Ländern bin. Die Leute kommen auch her. Und wir haben Dank den Segnungen der neuen Technik auch Webkonferenzen, wir ham Videokonferenzen. Regelmäßig jeden Monat, mit allen Ländern gemeinsam. Zum Beispiel morgen ist Dienstag der 14. Äh Dezember, da gibt‘s ein zweistündiges Videomeeting, wo ma die ganzen Länder durchgehen. Da sag ma: Bulgarien, was gibt's in Bulgarien neues. Trak trak trak trak trak. Dann kommt Rumänien und dann kommt Bosnien und weiß der Kuckuck. So geht's dahin. Also es is ein umfassendes, ähm umfassende Aktivitäten. Die Frage. Was tun wir um zu motivieren. Ähm. Des is a gfährliche Frage jo (lacht) Weil ich glaube, dass Motivation, sehr wesentlich von den Führungskräften abhängt. Ja. Das bedeutet, Kommunikation kann nur begleiten oder unterstützen aber Kommunikation an und für sich alleine äh is nur äh is sozusagen nicht genug, dass die Leute begeistert san oder dass ihnen der Job Spaß mocht oder sonst was. Also ich glaub

gute Kommunikation kann die Führungskräfte unterstützen, kann helfen, kann motivatorisch helfen und unterstützen. Aber Kommunikation allein, ohne der jeweiligen Aktivität der Führungskraft. Bringt da nix.

I: Okay, aber was machen Sie? Was macht Ihr Unternehmen? In dem Fall sind Sie ja verantwortlich für die Kommunikation.

B2: Sie könnten mich eigentlich fragen, was tu ich als Manager, als Manager also als Personalverantwortlicher für die Gruppe.

I: Ja was tun Sie als Manager?

B2: Ja, also was tu ich als Manager. Ich glaube, dass hier Kommunikation ein wesentlicher äh ein ganz wesentlicher Teil der Führungsaufgabe is. Also auf Deutsch. Offensiv und zeitnah die Mitarbeiterinnen über alles informieren was passiert. Soweit das natürlich möglich is. Es gibt Dinge die komma net erzählen und schon gar nicht in der großen Runde, oba in Wirklichkeit is des eigentlich etwas was ich in den vielen Jahren gelernt habe. Wir ham zum Beispiel gonz einfach ein Format. Ein Veranstaltungsformat. CC Kaffee. Also CC is Kommunikation. Kommunikationsabteilung. Das hamma jetz am vergangenen Freitag gehabt. Da gibt's, da gibt's, Kaffee, da gibt's äh Topfengolatschen und a paar belegte Brötchen. Um neun lad ich ein dazu für eine Stunde und dann erzähl ich locker vom Hocker ohne PowerPoint Folien was an Dingen momentan läuft, andere sind dazu aufgerufen, dass auch zu erzählen und danach is dann einfach ein informeller Meinungsaustausch.

I: Und wer is da aller dazu eingeladen?

B2: Alle Mitarbeiterinnen. Alle Mitarbeiterinnen der Abteilungen. Meiner Abteilung. Da sind es 30 Leute, äh also 28 Leute. Das gibt's aber jetz wenn man das jetzt auf das Unternehmen und darauf wollen Sie hinaus. Solche Formate gibt es zum Beispiel auch in anderen Bereichen. Da muss man aber aufpassen, wie vorhin erwähnt, weil die Siemens AG ein großes Unternehmen is, und wenn sie heute für einen Bereich arbeiten und dann ham sie gleich 1000 Mitarbeiter und sie können keine Veranstaltung für 1000 Mitarbeiter machen. Sie können aber machen, zum Beispiel Frühstück mit Herrn Maier, Leiter der Abteilung xy. Sie können da die Leute einladen zu dem Frühstück. Sie können quasi Informationsveranstaltungen machen.

I: Das machen Sie aber auch vor allem um die Mitarbeiter zu motivieren, weil da ging ja meine Frage auch hinaus. Ist das das?

B2: Das. Ja natürlich. Zu informieren und auch damit die Motivation zu unterstützen.

I: Okay und welche Motivationsstrategien werden eingesetzt und welchen Grund gibt es überhaupt die Mitarbeiter zu motivieren?

B2: Ähm. Die.. ich glaube, dass sie Motivation nur unterstützen können. Ich kann hundert Mal sagen, sei motiviert, aber wenn sie nicht motiviert san, wird ma des nix nutzen. Ich bin jetzt nicht der große Motivationsforscher, ja aber die Frage ist, wann ist denn ein Mensch an seinem Arbeitsplatz motiviert. Wann spricht man davon. Ja wahrscheinlich wanns ihm gesundheitlich guat geht, wann er sich wohl fühlt, wenn ihm die Aufgabe als solches Spaß macht und wenn er auch Verantwortung übernehmen kann und darf. Also mein Gefühl ist, dass Motivation sehr viel mit Verantwortung zu tun hat. Also wann ihnen ihr Chef sagt, ich hab da jetzt gsagt, was

zu tun is ich vertraue dir und du machst es jetzt bitte selbständig. Und wannst a Problem hast, dann kommst zu mir, aber ansonsten muast ma net jeden kleinen Schmarn den du mochst zeigen. Also des hängt für mich viel mit Motivation zusammen. Des is aber eine Führungsgeschichte. Des kann ich unterstützen durch Kommunikation. Ich kann die Leute informieren, persönlich. Da komma aber vielleicht eh später noch dazu.

I: Ja stimmt. Jetzt kommen wir zur Information. Welche Strategien setzt Ihr Unternehmen ein um die Mitarbeiter zu informieren und welche Gründe gibt es überhaupt, Mitarbeiter zu informieren?

B2: Naja Mitarbeiterinnen sollten immer informiert werden, um sozusagen das große Ganze auch zu verstehen. Ähm wir haben eine Abteilung generell. Also eine Abteilung für „employee“ und „leadership“ Kommunikation. Also interne Kommunikation hat man früher gsagt. Wir haben es bewusst geteilt in Kommunikation für Mitarbeiterinnen und für Führungskräfte. Weil sich Kommunikation die Kommunikation in diesen Bereichen unterscheidet. Hauptsächlich durch den Zeitfaktor. Also das Management sollte gewisse Informationen vor den Mitarbeitern bekommen. Äh, aber inhaltlich ist oft kein Unterschied. Wollen Sie konkret wissen was wir da tun oder?

I: Ja, also wirklich so Kommunikationsstrategien oder Informationsstrategien.

B2: Nagut Strategien, also Strategie ist a bissl was weit abgehobeneres weitläufigeres. Strategie wäre zeitnahe zu informieren, wäre möglichst umfassend zu informieren und wäre das man nicht zwischen interner und externer Kommunikation unterscheiden darf. Das is eine unserer Grundregeln. Das heißt die Kommunikation sollte nach extern und nach intern einheitlich sein.

I: Und warum?

B2: Warum. Weil ollas ondare is höchst gfährlich fürs Unternehmen. Ja. Sie können nicht nach außen irgendwas erzöhln und nach innen sagen ja in Wirklichkeit is des so und so. Weil sie müssen damit rechnen dass im Zeitalter von Youtube und Facebook und Google sofort alles draußen is. Ich hatte einmal ein sehr unerfreuliches Erlebnis. Sie müssens auch umgekehrt denken, ja. Ein Bericht aus dem Intranet. Ja. Wir ham so, wie soll ich sagen so Kanäle, so Medienkanäle. Intranet news, intranet TV, Intranet Radio – na Podcast sagt ma ja jetz dazu – wir ham Podcast, wir ham TV, kleine Videobeiträge, wir ham News. Und so eine online news hat man dann am nächsten Tag im Standard wiedergefunden. Ja, die war nur intern kommuniziert, aber natürlich bei tausend Mitarbeiterinnen, ruft irgendwer an und sagt da hab ich irgendeine interessante Information. Also intern und extern Information sollte man möglichst im Auge behalten. Das des möglichst gleich is. Die Strategie haben Sie gsagt. Ja, die elektronische Kommunikation ist sicher der Schwerpunkt. Also vielleicht tu ma des a bissl systematisieren. Wir sprechen von elektronischer Kommunikation, Schwerpunkt is Intranet, das sind aber auch Newsletter, das sind auch E-Books, so quasi elektronische Printprodukte, wo sie elektronisch umblättern können, und

I: Und das können alle Mitarbeiter nutzen?

B2: Ja, das können alle. Das steht hier allen zur Verfügung. Also elektronisch. Dann haben wir Print. Nach wie vor wichtiges Thema. Wir haben drei Mal im Jahr, mittlerweile nur mehr, wir hatten früher vier Mal, ein Mitarbeiterinnenmagazin. Des geht an fufzehntausend Leut hier in Österreich. Da sind drinnen die Strategien, die

großen Interviews mit wichtigen Personen. Da ist sozusagen das große Bild wiedergegeben. Während elektronisch die kleine Nachrichteneinheiten abgerufen werden. Und dann des was sie wahrscheinlich interessiert. Persönlich. Was mach ich persönlich. Welche Events und welche Veranstaltungen lass ich mir da einfallen. Äh und es gibt vielleicht noch ein Format. Es is so ein Zwischending, es is zwar elektronisch is aber auch interaktiv und steht bei uns im Foyer, das sogenannte Siemens Identity Display. Is eine riesengroße Touchscreenleinwand, so wie ein I-phone, aber quasi antouchen kann, wo man sich die Sachen anschauen kann und runterladen kann. Wie so ein elektronisches riesengroßes schwarzes Brett.

I: Okay und was für Gründe gibt es überhaupt, um Mitarbeiter zu informieren?

B2: Ja. Ich glaub, dass in einem, dass im 21. Jahrhundert einfach die Selbstverantwortung der Menschen soweit das man sagt, ich hätte gerne gewusst in welchem Unternehmen ich da tätig bin, was läuft und man möchte zum Großteil die Menschen verstehen warum man gewisse Dinge macht und warum nicht. Und Ähm sie haben heute, sind sie soweit, dass die Information auf Knopfdruck erfolgt. Sie googlen irgendwas und haben blitzartig die Information am Schirm. Und wenn sie als Unternehmen da nachhinken im Informationsangebot, dann glaub ich wär das schlecht für die Arbeitsleistung und für das Selbstverständnis der Leute.

I: Sie haben das eh schon vorher angesprochen. Bezüglich der Grenze. Welche Informationen sollte man den Mitarbeitern geben und wo liegt da die Grenze. In wieweit soll darf muss man die Mitarbeiter informieren über bestimmte Vorgänge im Unternehmen?

B2: Woran denken Sie jetzt konkret?

I: Bestimmte Sachen über die zum Beispiel nicht kommuniziert werden sollten

B2: wie zum Beispiel was?

I: Sie sprechen mit Ihren Kollegen über bestimmte Informationen, die der hierarchisch unterste Mitarbeiter nicht gleich hören sollte. Weil die Entscheidungen noch nicht getroffen sind. Sie überlegen noch darüber zu reden. Wissen Sie was ich mein?

B2: Jaja, aber das is ja alles nur eine Zeitfrage. Der unterste Mitarbeiter, also wir sind trotzdem relativ flach in der Informationshierarchie. Früher war des glaub ich viel strukturierter. Da gibt's. Also zum Beispiel. Jetzt unter uns. Ich seh das im Informationszeitalter sehr flach. Das jeder eigentlich über sehr viel Information verfügen kann, wenn er das will. Also wenn Sie heute eine Mitarbeiterin sind, die Information wirklich aufsaugen will, dann können Sie aus dem Intranet so viel Information rausholen, dass sie möglicherweise genauso viel wissen wie ihr Chef.

I: Glauben Sie dass das gefährlich sein kann?

B2: Ähm. Na lassen Sie mich noch was sagen. Ich möchte noch sagen, dass worüber sie nicht reden können, sind Dinge die noch nicht passiert sind. Es geht immer um den Zeitpunkt. Wenn die Dinge dann so umgesetzt werden wie sie geplant sind, dann kriegts sie sowieso jeder mit. Also wenn zum Beispiel eine Umstrukturierung ist und es muss abgebaut werden, dann ist das Thema ja immer nur heikel für die Information bis zu dem Zeitpunkt bis es dann durchgeführt wird. Weil in dem Moment wos dann durchgeführt wird, weiß dass dann ja eh jeder und kriegt das eh jeder mit. Und das entscheidet drüber ob das gschickt is und auch gut.

I: Wann und auch wie!

B2: Wann und auch Wie, natürlich. Aber der Zeitpunkt ist ein wesentlicher Punkt. Und des wos gestern kommuniziert wurde, interessiert heut niemanden mehr. Das heißt, dass sagen Sie ganz gut. Das wann und wie ist entscheidend. Das passt zwar jetzt nicht zur Frage. Aber des is das was ich, worin auch glaub ich das Problem der Kommunikation liegt. Ähm. Die elektronischen Medien, ja also die Mitarbeiterinnen werden überfüllt ja zugemüllt, zugeschüttet mit Information. Das Problem ist heut nicht, man hat zu wenig Information, sondern man hat zu viel Information. Ja, es is niemand mehr in der Lage diesen Wust an Information überhaupt zu verarbeiten. Das bedeutet, dass sie als Kommunikatorin, wenn sie wirklich a wichtige und relevante Information haben, dann ham sie a Problem weil es kommt nicht mehr wirklich an. Zwischen den Newslettern, Intranet News und dann treffens die Leut und die sagen, wieso keine Ahnung. Ich weiß es nicht. Ähm. Und ich hab jetzt amal gsogt. Um des plastisch darzustellen. Wir als Kommunikatoren müssen dafür sorgen, dass die Botschaft an die Zielgruppe auch kommt. Wir müssen schauen dafür, dass es an die Zielgruppe kommt. Also wenn, wenn die Botschaft nicht mehr ankommt, dann müsste man sich überlegen, das hats früher mal gegeben, im Mittelalter, da hats den Tampur gegeben, jo der is am Hauptplatz, wenn der König was verlautbaren wollte, in der äh in der mittelalterlichen Stadt, dann is ein Trommler gekommen, der hat sich aufgestellt am Stadtplatz, hat getrommelt und hat ttrrrrrrrrrrrrrrrrrrrr, ich verkünde das Wort des Königs, ja, dann sind immer mehr Menschen gekommen und Auflauf und so weiter. Und der hat so lange getrommelt, bis amal ein Haufen da war und dann hat ers vorgelesen.

I: Aber ist das nicht auch ein Beispiel für so Mitarbeiterveranstaltungen, ist das nicht auch genau das?

B2: Jo, des is des wos ich sag. Wenn die Leute die Mails nicht mehr lesen, dann muss ma vielleicht einen Trommler hinschicken und muss es ihnen vortrommeln. Ja. Und muss es ihnen persönlichen sagen. Muss Events machen, damit. Das Problem heut is, sie kommen oft nicht mehr an die Leute. Sie kommen nicht mehr an die Leute. Und allein irgendetwas zu schicken, sei es jetzt ein Print oder ein Email, is wurscht. Der letzte Meter, ja, wird nicht geschafft. Sie schaffens vielleicht die Zeitung bis zum Schreibtisch zu bringen. Aber sie wird einfoch nicht gelesen. Oder sie wird zum Altpapier gegeben. Oder des Email kommt, es kommt am Bildschirm an, sie sind nur noch fuchzig Zentimeter weg vom Rezipienten und dann kommt Delete. Es wird nicht gelesen. Die Kommunikation kommt dort nicht an. Ja. Also sie können sich diesen Dingen entziehen, als Rezipient, derjenige ders auffangt, auffangen soll lesen soll, hören soll, irgendwos ja. Und des is des interessante an Ihrer Themenstellung, ja, warum ich auch sehr interessiert bin, sozusagen, mit ihnen zu diskutieren darüber. Bei einem Event können sie sich nicht entziehen und wann sie dort san und es is guat gmocht und die Botschaften die geplanten werden gut transportiert, dann kommt das an. Kommt eher an, als wenn sie ein Email schicken. Obwohl der Mix von all diesen Dingen machts in Wirklichkeit aus. Es gibt nicht nur entweder oder. Aber, ich glaub, dass die persönliche Kommunikation, nicht nur Events, das können auch Promotoren sein, das können auch persönlich Informationen sein, wo man Teams durchschickt oder andere Sachen macht. Des is erfolgsversprechend glaub ich. Sie müssen mich a bissl einbremsen glaub ich…

I: Na, kein Problem. Es ist ja wirklich sehr interessant. Gut jetzt zu den Mitarbeiterevents. Was verstehen Sie ganz allgemein unter dem Begriff interne Corporate Events bzw. Mitarbeiterevents?

B2: Ja. Unter Mitarbeiterevents würde ich verstehen, Veranstaltungen die sich an Mitarbeiter richten. Da fallt ma klassisch ein die sogenannten Kick-off-Veranstaltungen, wir haben ja im Geschäftsjahr das am 30. September jeweils endet, das heißt mim 30. Oktober beginnt das neue Geschäftsjahr bei Siemens weltweit. Und da gibt's eine Reihe von äh Bereichen, die sagen so da mach ma unseren Kick-Off, da werden mal 500 oder 1000 oder 1500 Leut eingeladen, jeweils wie groß die Gruppen san. Wir stellen euch vor, was passiert im neuen Jahr, was sind die Ziele, Danke für das letzte Jahr, für die Unterstützung. Ähm, also Kick-Off Events, afoch des ganze Jahr wieder neu angehen. Weihnachfeiern beispielsweise. Ähm. Wos wir eigentlich womit wir sehr gute Erfahrungen haben sind sogenannte Family Days, wo wir Familien einladen, also Partner oder Kinder und uns Dinge anschauen die Siemens macht also wir machen einen Besuch in Biomasse Kraftwerk in Wien, das wir gebaut haben oder wir fahren zu einer Müllverbrennungsanlage oder in ein Umspannwerk oder ins AKH wo wir die Gebäudetechnik oder die Computertomographen geliefert haben. Und danach gibt's einen netten Ausklang. Ja. Oder Skitage. Ja. Gibt's unterschiedliche Aktivitäten. Also all das, wo der Mitarbeiter adressiert wird um gewisse Botschaften sozusagen zu übermitteln. Ja.

I: Gut, dann haben Sie eh auch schon die zweite Frage beantwortet. Zur nächsten Frage. Wie viele Corporate Events führen Sie jährlich durch und in welcher Größenordnung?

B2: Boah. Das kann ich Ihnen gar nicht so genau sagen. Weil das aufgeteilt ist. Aber geschätzt? Nur in Österreich?

I: Ja nur in Österreich.

B2: Aber geschätzt würd ich sagen fufzig. Zirka.

I: Und wie groß sind die zirka?

B2: Das is ganz unterschiedlich. Der kleinste wären vielleicht zwei, drei Autobusse die Skifahren fahren irgendwohin. Oder vielleicht ein kleines, da gibt's im Industriesektor ein Fußball Match zum Beispiel, das sozusagen an der alten Donau stattfindet. Also Sport is ein wesentliches Thema. Da san vielleicht dann fuchzig Leut. Die größten gehen einfach. Die letzte große Veranstaltung waren 1000 Leute im Messegelände. Ja. Messegelände. Wo es um eine Neustrukturierung gegangen is. Um die Mitarbeiter zu informieren.

I: Also ein Informationsveranstaltung!

B2: Ja ja eine Informationsveranstaltung. Waren über 1000 Leut. Is schon eine Herausforderung. Wie kommen die Leute hin, wos san die Sicherheitsthemen. Außer am Messegelände können sies eh nirgends mehr machen. Pyramide in Vösendorf gibt's noch oder dann wird's eh schon dünn, Austria Center.

I: Oder Ernst Happel Stadion! Das wär doch dann wirklich für alle.

B2: (lacht) Jaja, das wär für alle. Aber die Mobilkom hat dort was gmacht, glaub ich. Ähm. Aber was ma noch einfällt gerade, weil ich an die Messe denke. Jubilaren Feier. Wir ham zum Beispiel Mitarbeiterinnen die schon lange dabei sind. Also 25 Jahre oder sogar 35 Jahre, da gibt's jährlich eine Veranstaltung wo diese beglückwünscht werden, wos so eine Art Gala gibt am Abend. Regelmäßig a paar hunder Leut oder

ähm da fallen mir eine Menge interne Dinge ein die einerseits von den geschäftsführenden Einheiten von diesen drei Sektoren ausgehen aber andererseits auch corporatemäßig von der Personalabteilung zum Beispiel, also diese Jubilarenfeier wäre etwas das gibt zum Beispiel die Personalabteilung in Auftrag. Die sagt wir wollen ein großes Fest machen für die Leute die schon lange da sind. Ja. Aber die größte Veranstaltung – also wenn man so ins Reden kommt (B2 und I lachen) am 11. Juni 2010 wurde hier am Standort die Siemenscity eröffnet. Also dieses Gebäude hier. Und da hatten wir eine – das war am Freitag am Vormittag eine Pressekonferenz, da hatten wir 300 VIPs, wichtige Stakeholder hier und danach aber der Mittagszeit war quasi ein Tag der offenen Tür. Und es waren sage und schreibe siebentausend Leute hier am Standort. Ja. Von uns organisiert. Mitarbeiterinnen mit Begleitung und Kindern, also es war wie ein kleines Donauinselfest, quasi. Das Wetter war auch entsprechend 30 Grad im Schatten. Es war hier der Bundespräsident war hier, der Siemenschef weltweit und damals die Frau Ederer als CEO. Am Vormittag waren alle möglichen und weiß der Kuckuck. Der Kanzler musste sich kurzfristig entschuldigen, der war auch angesagt. Oba es war ein riesen Trara. Und da hats eben gegeben Rahmenprogramme für – jetz was is gar nimma mehr – wir ham glaub ich über 1000 Kinder da ghabt, über 1000 Kinder. Und wir haben eine eigene riesen Zone für Kinder ghabt mit Spielen, Geräten und Rutschen und Schaukeln, was der Kuckuck ja. Wir hatten eine Leistungsschau für die Mitarbeiterinnen. Also es war ein riesen Ding. Eine Bühne mit einem Ö3 Moderator. Viele viele Dinge. Das wär fast so etwas gewesen wo alle hätten kommen können. Aber das waren nur die Mitarbeiterinnen in Wien. Muss man sich vorstellen. Es waren nicht einmal die Mitarbeiterinnen aus den Bundesländern eingeladen weil es einfach zu aufwendig war. Da müsste man Züge chartern, die nach Wien shutteln oder Autobusse. Ham ma in Einzelfällen auch scho gmacht, aba es is die schiere Größe die einfach nicht erlaubt, oder sinnvoll erlaub, dass man alle zusammenholt. Aber Stadion is scho a Punkt. Also wenn es erforderlich is und das könnte es sein bei so Veranstaltungen wo es um Mergers oder eine Neupositionierung der Marke geht, macht das durchaus einen Sinn. Wir hatten bei der Übernahme der VATECH, vor vier Jahren mittlerweile, tatsächlich auch riesen Veranstaltungen im Vorfeld, da waren Veranstaltungen, da hamma glaub ich 4 ghabt in Österreich. Da waren jeweils a über 1000 Leut dabei. Also wo man die Mitarbeiterinnen des neuen Unternehmens begrüßen wollten und ihnen auch ein bissl die Angst nehmen, was kommt da, die riesen Siemens Organisation die bedroht uns, wos ham die vor. Und wir ham uns einfach da offen hingestellt, der Helmut Brandstätter der jetzt den Kurier leitet, hat das damals moderiert, sehr gut moderiert und da is es schon glaub ich gelungen amal einfach diese Berührungsängste zu nehmen. Und über eine Mitarbeiterveranstaltung.

I: Ja aber zum Beispiel bei der Veranstaltung hier wo sie die Leute aus den anderen Bundesländern nicht eingeladen haben, auch aufgrund der Kapazitäten, ähm glauben Sie dass sich die Leute aus den anderen Bundesländern benachteiligt gefühlt haben und oder haben Sie auch versucht das irgendwie auszugleichen bzw. zu kommunizieren?

B2: Ah schauen Sie. Manche haben sich sicher benachteiligt gefühlt, aber wir haben es auch nicht versucht auszugleichen. Unsere Möglichkeiten enden auch irgendwann amal. Und es kann sein, dass sich die Kollegen in Vorarlberg jetzt sag ich benachteiligt gefühlt oder auch die in St. Pölten, ja, aber genauso haben sich benachteiligt gefühlt die Kollegen in Bratislava, Prag, Kiew, Istanbul. Die könnten sich a alle benachteiligt fühlen, weil die ghören alle dazu.

I: Ja, aber das is doch eine interne Sache, wie man das kommuniziert, also man könnte das dann auch kommunizieren oder?

B2: Natürlich. Nana, wir haben ganz dezitiert gsagt, es is ein neuer Standort in Wien eröffnet und es is ein lokales Event und es san alle die in Wien bei Siemens sind, sind eingeladen. Aber es sann et die eingeladen die in Vorarlberg san. Des muss ma auch manchmal sagen, weil sie könnten aus Vorarlberg sagen, des is die Zentrale, ich will auch die Zentrale sehen. Natürlich könnte das sein. Aber irgendwo endet es. Vor allem sie brauchen eine Konzeption, was des überhaupt für ein Event is. Sie brauchen amal auf dem Blatt auf dem Projektsteckbrief die Zielgruppe, an wen richt ich mich, was is des Ziel des Projekts. Das Ziel des Projekts hier war alle Mitarbeiterinnen von Siemens in Wien anzusprechen und sie auch einzuladen ähm was kostets, von wann bis wann läuft es. Also zu definieren. Das Projekt amal zu definieren. Ja. Und dann zu sagen ob des im Rahmen dieser Aufgabe funktioniert oder nicht. Es war nicht die Aufgabe die Mitarbeiter in Vorarlberg einzuladen oder in Kiew.

I: Aber haben Sie auch Feedback bekommen von den Kollegen z.B. in Vorarlberg? Also Negatives?

B2: Natürlich. Wir haben negatives Feedback bekommen. Zum Beispiel war es so aufgrund einer Entscheidung, dass die Pensionisten nicht eingeladen waren. Also Mitarbeiter die in Pension sind, aber eben nicht mehr beim Unternehmen arbeiten. Und da haben einige geschrieben und WOAH und so Schade, würd ich gern (lacht). Aber wann jetzt jemand wirklich gsagt hat i möchte unbedingt dabei sein. Dann hamma gsagt, dann kommens halt. Ob jetzt 7000 oder 7001 san mir wurscht, ja. Aber wir haben generell nicht die Pensionisten eingeladen, aus unterschiedlichsten Gründen, weil dann hätt ma wahrscheinlich 2-3000 Leut mehr ghobt. Also es immer eine Frage der Größe.

I: Aber Sie nehmen das Feedback schon erst oder?

B2: Ja natürlich. Sonst glaub ich, Feedback muss ma immer ernst nehmen.

I: Weil ich denk Pensionisten kommunizieren ja dann auch wieder über das Unternehmen, nicht? Und das kann ja dann auch wieder in weiterer Folge negative Auswirkungen haben.

B2: Ja aber umgekehrt muss ma auch amal sagen, sie müssen eine klare Strategie in der Kommunikation haben. Das schlechteste is in der Kommunikation keine Strategie zu haben. Und wenn jetz jemand irgendwie angefressen und hat irgendjemand schlechtes Feedback. Natürlich, bei jeder Kommunikationsmaßnahme wird's a irgendwo negatives Feedback geben. Ja, aber mit dem muss ma auch rechnen und umgehen können. Also die Angst, was ich damit sagen will, Feedback is immer gut und schlechtes Feedback is auch gut, weil da kann ma immer lernen, aber die Angst vor negativem Feedback sollte nicht zu einer Verbesserung der Kommunikation führen. Also, wenn man hier gesagt hätt, um Gottes Willen, was sagen denn die 3000 Pensionisten, um Gottes Willen wir ham so a Angst davor, die müss ma a alle einladen, des wär glaub ich ein ganz schlechter Ratgeber gewesen.

I: Dann wär‘s möglicherweise auch schief gegangen, aufgrund der Kapazitäten beispielsweise?

B2: Des mag auch sein, ja. Aber es is ja nicht so, sie ham ja ein begrenztes Budget, net sie können ja nicht einfach, ich hätt ja ganz Wien eingladen. Hätt ich nix dagegen, wann i des Geld hätt, warum net. Aber es is ein Kampf immer ums Budget, net. Wie groß get do und was geht da net.

I: Aus welchen Gründen veranstaltet Ihr Unternehmen Mitarbeiterevents?

B2: Das haben Sie glaub ich selber schon beantwortet, um zu informieren und um zu motivieren. (beide lachen laut) Auch ein bisschen um die Strategie vorzugeben. Auch um zu erleben, erlebbar machen was ma vor hat. Und um auch Dankbarkeit zu zeigen, ihr habts supa gearbeitet und herzlichen Dank und drum moch ma beispielsweise a Weihnachtsfeier. Am Dienstag hama jetzt ghabt a Weihnachtsfeier mit 500 Leute, ich glaub 500 Leuten, ja. Da unten in der Siemens City. Sehr schön, 500 Leut, ein riesen. Schon schön im eigenen Haus 500 Leut (lacht) betreuen kann, aber ja es geht. Es is einfach ein Dankeschön. Gutes Essen, tolle Musik und da und dort gabs sogar ein Give Away. Also offen Dankbarkeit zu zeigen.

I: Würden Sie Gründe, Funktionen und Ziele von Mitarbeiterevents gleich setzen?

B2: Also des is für mi a akademische Unterscheidung. Also Gründe, Funktionen und Ziele. Kommt des in der Literatur vor?

I: jaja. Oja. Und ich hab da auch Beispiele. Zum Beispiel Gründe für Veranstaltungen sind Internationalisierung, Firmenverkäufe, zunehmende Anforderungen an die Mitarbeiter, Desorientierung und auch Demotivierung. Dann Funktionen sind wir-gefühl stärken, besseres Miteinander, Wertschätzung ausdrücken und Ziele ähm sind das Hauptziel die Kommunikation und Emotionalisierung.

B2: Das würde ich jetzt wo sie es gesagt haben, würde ich das unterschreiben. Für mich is des durchaus eine mögliche Unterteilung. Ich würde das nicht. Für mich is des eher theoretisch. Aber inhaltlich was sie gesagt haben stimmt total. Ja des passt alles. I mein des erste. Gründe das stimmt Mergers und Akquisition und Umstrukturierung is da a wesentlicher Punkt.

I: Nagut dann geh ma jetzt zu den Motiven. Weil wir haben nur noch 20 Minuten Zeit.

B2: (lacht)

I: Ähm. Gut, wie schätzen Sie persönlich den Stellenwert von Mitarbeiterevents ein, im Gegensatz zu anderen Kommunikationsinstrumenten, wie beispielsweise dem Intranet?

B2: Also zunehmend wichtig. In der Tendenz steigend!

I: Mhm. Was könnten Schwierigkeiten in der Kommunikation zwischen Unternehmensführung und den Mitarbeitern sein?

B2: Ganz allgemein jetzt?

I: Ja, ganz allgemein.

B2: Zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern. Naja, da gibt's haufenweis. Wo soll ma da anfangen. Erstens amal, dass die Unternehmensführung nicht kommunizieren will. Oder ungeübt is oder sich nicht traut oder ja. Ja

unbehaglich is, ja. Aber Kommunikation is immer eine Frage des Führungsstils. Dann, dass man noch nicht alles weiß. Es san immer Dinge, des wiss ma noch net, weil da ham ma die letztgültige Entscheidung noch nicht. Faktor Zeit. Wos is a Drittes Thema. DAs mans nicht kann. Technisch. Also, wir ham 40.000 über 35.000 Mitarbeiterinnen da in diesem Cluster in diesen neunzehn Ländern. Und jetzt war die Aufgabe machen Sie in Mail, ein seasons greeting, also kein Weihnachtsmail sondern zum Jahreswechsel quasi und machen sie eine persönliche Ansprache der Mitarbeiterinnen. Das stößt an technische Grenzen. Sie können in Österreich schreiben, alles gute zu Weihnachten, lieber Herr Maier und liebe Frau Müllner. Aber in der Türkei feiert man Weihnachten überhaupt nicht. Da muss ma was andres schreiben, aber wo sie trotzdem angesprochen werden. Also die technische Machbarkeit von Dingen. Ja.

I: Aber okay. Kommen wir nun zu ihrem ersten Problem, das Sie vorher genannt haben. Äh. Dass die Unternehmensführung eventuell nicht kommunizieren möchte. Wie könnte man diese Problem lösen und könnte man eventuell durch den Einsatz von Mitarbeiterevents ähm dieses Defizit beseitigen?

B2: Mhm. Also das einfachste wär, die Geschäftsführung auszutauschen. (lacht laut)

I: (lacht laut) Aber ist das bei Ihnen jetzt so?

B2: Nein, also bei uns is des nicht so. (lacht) Nur jetzt von der Theorie her. Und ob Mitarbeiterevents da helfen könnten, na. können net helfen. Weil wenn die Geschäftsführung nicht kommunizieren will, wie wollen Sie dann…?

I: Naja, das könnte man ja dann in der Inszenierung von einem Event. Also ich hab Sie jetzt so verstanden, dass die Geschäftsführung generell nicht kommunizieren möchte, aber wenn dann so ein Event stattfindet, dass man die Geschäftsführung dazu bringt, gerade in so einem Rahmen, mit den Mitarbeitern zu kommunizieren. Weiß nicht, für 20 Minuten auf der Bühne. Also, selbst wenn sie prinzipiell nicht gern kommuniziert mit den Mitarbeitern, dass sie in diesem Rahmen und beispielsweise Sie als interner Kommunikationsleiter der Geschäftsführung sagen: hey das is wichtig zu kommunizieren, wir hätten da eine Möglichkeit, wir machen ein Mitarbeiterevent oder eine riesen Veranstaltung“.

B2: Gut, des war von mir ein bissl überzeichnet und theoretisch. Weil ich geh nicht davon aus, dass in der Geschäftsführung allen Ernstes sagt, ich will nicht kommunizieren. Also es gibt des schon. Die Leut solln was arbeiten, solln mi in Ruhe lassen und solln ihren Job machen. Auch das gibt es. Hab ich auch schon mal bei anderen Firmen gehört. Aber das moderne Management weiß um die Bedeutung der Kommunikation Bescheid. Und ist prinzipiell sehr interessiert daran. Es gibt Hemnisse, die liegen erstens an der Zeit. Also wann sie heute hören, das Management is so überlastet mit Terminen und mit Aufgaben. Es is schlicht und einfach keine Zeit. Ja. Und wenn sie eine Truppe haben, wo sie für 1000 Leut zuständig san, wie wollen sie des machen. So. Und das zweite is, des eigene, die eigene Situation. Das man vielleicht Angst hat, das ma unsicher is, das man nicht weiß wie man ankommt. Da kann man ja viel machen. Da kann ma Coaching machen, da kann ma Rhetorikseminare machen, da kann man dem persönlichen Trainer sagen, geh hülf ma a bissl, ich kumm da net guad rüber. Des kann ma alles unterstützen. Ja.

I: Nagut. Könnte man, wenn es jetzt Probleme allgemein gibt in der Kommunikation in der Unternehmensführung und den Mitarbeitern, könnte man diese Defizite durch Mitarbeiterevents beseitigen?

B2: Ja. Ja könnte man. Also ich stells mir amal vor. Sie haben irgendeinen Chef oder eine Chefin die nicht gut rüber kommt, die ungut auf der Bühne is, wenn sies schaffen eine Veranstaltung äh zu machen wo sie emotionell erlebbar machen den, des is a nur a Mensch der Chef, wenn man den sieht und des is ein sehr sympathischer Mensch. Dann kann des sicher dazu beitragen. Aber man muss da immer aufpassen. Wenn man Leute an Licht zehrt, die das nicht wollen, dann kann des in die andere Richtung auch gehen. Also des is, so hab i ma den eh immer vorgestellt. Also Events allein is nur eine Bühne. Sie können ein schlechtes Theaterstück und ein gutes Theaterstück aufführen. Allein dass Sie. Sie bauen mit Events nur eine Bühne. Sie haben da die Zuschauer, die Mitarbeiter quasi und sie haben da die Bühne. Der Erfolg is schon die Inszenierung von dem ganzen Ding. Wie ist denn das Theaterstück. Wer sind denn die Protagonisten. Wenn da ein Chef auftritt und dann sagt, äh uhm ah ah oh und aum und konn net reden. Und des is unser Chef? Des is grauslich (lacht).

I: Okay, nagut dann (beide lachen laut) zu wer macht was. Welche Anforderungen stellt Ihr Unternehmen an die Inszenierung eines Galaabends beispielsweise, an dem alle Mitarbeiter geladen sind und was für Eigenschaften muss das Event haben?

B2: Also ich hab ja schon darüber gesprochen, dass das bei unserer Größe schwierig is, aber ich nehm amal…

I: Okay, ja dann nehm ma mal die Weihnachtsfeier über die Sie gesprochen haben…

B2: Ja gut. Erstens amal sollt es integriert sein. Es sollte eine integrierte Kommunikation stattfinden. Das heißt die ganzen Maßnahmen von der Einladung ähm bis zum Reminder bis zu den Wegweisern bis zu den Tischkarten sollten eine grafische Sprache sprechen. Ja. Ah, des heißt von der Gestaltung her. Es sollte sich ein roter Faden durchziehen, durch die Inszenierung. Ähm. Es sollte emotionell sein, weil die die eine Veranstaltung die sozusagen nicht emotionell is, die wird mich nicht mitnehmen und wird mich nicht vom Hocker reißen. Das heißt, wie kann man Emotionalität in einem, bei einer Weihnachtsfeier schaffen. Das heißt man muss Stimmung schaffen, man muss bei einem Event viel mit Licht arbeiten äh sie können mit einem Kinderchor arbeiten, sie können mit einer Umgebung arbeiten, wo die Weihnachtsbäume sprießen und die Engerl fliegen, oder wos weiß i. Aber Emotionalität schaffen und das Ambiente schaffen. Also roter Faden, gesamtheitliches Konzept, integriert und Emotionalität schaffen, ja die paar Punkte zum Beispiel.

I: Und wer is für die Umsetzung von Mitarbeiterevents bei Ihnen verantwortlich?

B2: Wir arbeiten ähm bei, ab gewissen Größenordnungen mit externen Agenturen, ja!

I: Welche Größenordnung ist das?

B2: Naja. Ähm. Das hängt davon ab. Das hängt vom Budget und vom Leistungsumfang ab. Wenn wir eine Weihnachtsfeier im Haus selber, da können Sie noch viel selbst machen. Bei der Beleuchtung und bei der Bühne brauchens Profis. Ja. Sie können eine, ham wir auch schon gemacht, also oder wir kaufen die Sachen zu.

I: Haben Sie eigentlich eine Eventabteilung?

B2: Wir ham die, wir ham Verantwortung für Events, wir haben früher die Eventaktivitäten selber durchgeführt, wie a Agentur. Damit ham ma aber aufgehört. Wir verstehen uns als Auftraggeber und als diejenigen die die Agentur steuern. Aber nicht unbedingt selber umsetzten. Ja. Jetzt kann ma bei kleineren Sachen, kann ma Ausnahmen machen, wo man des selber organisieren, wo ma Skifahren geht mit 3 Bussen okay, des is manchmal schneller organisiert wenn ma des schneller macht. Aber bei komplexen Sachen san immer Agenturen.

I: Aber eine Frage, ganz persönlich. Warum haben Sie die Eventabteilung gestrichen? Weil grad wenn Sie sagen 50 Events im Jahr ungefähr?

B2: Kosten. Kosten. Kosten.

I: Ja, aber is es nicht günstiger, wenn man einen fix angestellten Mitarbeiter hat, als eine Agentur die man extern beauftragt. Ich mein, es geht ja auch Zeit drauf im Endeffekt. Weil der Mitarbeiter hier kennt das Haus, kennt die Anforderungen und die Wünsche. Eine externe Agentur, der muss man erst alles sagen, dann wird's wieder Gespräche geben, ob sie das dann auch wieder so umsetzt, wie man das möchte.

B2: Ja na kloar. I mein da is des Thema Outsourcing, von gewissen dingen is net immer etwas was die Sache günstiger macht. Aber wir leben in einer Zeit wo es Personalrestriktionen gibt, das heißt sie bekommen eine Vorgabe äh, wo man sagt okay, lieber Herr Maier, sie haben jetzt nimma 50 Leute sondern nur noch 40 Leute. Sie müssen 10 Leut abbauen. Dann müssen Sie überlegen, was kann ma da tun. Was kann ich denn überhaupt extern verlagern. Events kann ich verlagern extern. I kann die interne Eventabteilung auflösen und kann sagen Eventagentur xy bitte moch ma des.

I: Aber is des nicht teurer?

B2: Aber des steht da no gor net. Da geht's einfach nur um die Kopfzahl zum Beispiel. Den Pressesprecher auslagern is a bissl schwer. Ja. Ham manche auch schon versucht, aber würd ich davon abraten. Des is etwas wos ganz eng verknüpft is mim Unternehmen. Also die Frage is, was kann man extern überhaupt machen und was nicht. Wir hatten auch amal Grafiker intern, aber des kann i a gut auslagern. Obs billiger is, unterm Strich, hängt sehr davon ab. Das müsste man sich wirklich genau anschauen. Es gibt schon Sachen wo man drauf kommt, so billig is des auslagern eigentlich gar nicht.

I: Aber is es nicht vielleicht auch so, dass man externe Agenturen beschäftigt, wegen der Kreativität, der Abwechslung? Die Agenturen liefern ja Konzepte und machen sich Gedanken.

B2: Das. Na natürlich. Das is ein Grund. Das is ein wesentlicher Grund der für Agenturen spricht. Wenn sie alles intern machen, dann braten sie irgendwann amal im eigenen Saft. Die Kreativität schätze ich von Agenturen schon anders ein bzw. können sie Agenturen auch tauschen. Sie können sagen die Agentur xy macht jedes Jahr des selbe, nehm ma mal eine andere Agentur. Das sind die Vorteile. Aber mit allen Nachteilen, wenn sie dann eine neue Agentur haben, da funktioniert des dann wieder net, die kennen wieder das Unternehmen net und dann brauchens wieder in Jahr bis, also es hat alles ein für und wieder.

I: Also bei uns is das nicht so. Sie können gern zu uns kommen! (beiden lachen sehr laut)

B2: Ja gut. Danke fürs Angebot auf jeden Fall.

I: Und nun zur Wertschöpfung. Spielt der Kostenfaktor eine Rolle von Corporate Events?

B2: Ja natürlich. Einen hohen!

I: Können Sie das genauer sagen?

B2: Weil es enorm wichtig is in diesem Bereich, Budgets die man erhalten hat, äh, nicht zu überschreiten und dass man dann das Optimum daraus macht. Der Kostenfaktor is a ganz wesentlicher Punkt. Also wenn sie heute, wo sie hundert Prozent überziehen, dann haben Sie in Problem.

I: Glauben Sie dass die Mitarbeiter an die Kosten von Mitarbeiterevents denken?

B2: Glauben Sie, dass die Mitarbeiter?

I: Ich geb Ihnen ein Beispiel aus der Praxis.

B2: Ja bitte, ein Beispiel!

I: Wir werden für ein großes Unternehmen eine Reihe von Mitarbeiterevents machen und haben schon im Vorfeld die Information bekommen, dass sich die Mitarbeiter im letzten Jahr, sehr über die pompöse Dekoration am Buffet beschwert haben. Und wie kann man das nur ausgeben, weil in Zeiten der Krise usw.

B2: Ja natürlich.

I: Ja okay. Glauben Sie dass die Mitarbeiter von Ihnen auch daran denken?

B2: Ja natürlich! Natürlich, i man, des is immer ein Event, ein Event hat immer, is immer eingebettet in die aktuelle Situation. In die aktuelle Wirtschaftssituation. Gesamtsituation. Das heißt wenn sie theoretisch in der Krise, auf der einen Seite Leute hinauswerfen und das selbe Unternehmen, eine andere Abteilung riesen Feste feiert, wird des net guat ankommen. Des is nicht stimmig. Das heißt, natürlich muss man sich anschauen, wie sind die Rahmenbedingungen und was is gerechtfertigt und was nicht. Das muss man auch bei Weihnachtsfeiern. Da muss man aufpassen, dass es nicht kippt. Des is absolut richtig. Da braucht man Fingerspitzengefühl. Oder da muss man a, des weiß man eher innerhalb des Unternehmens sicher auch mehr, als außerhalb. Da is ma als Eventagentur gefährdet, dass ma da auffährt mit irgendwie großen Geschützen und dann kommt*s vielleicht gar nicht so positiv zurück.

I: Und wie sehen Sie das Kosten-Nutzenverhältnis von Mitarbeiterevents im Vergleich zu anderen Kommunikationsinstrumenten?

B2: Des is auch keine einfache Frage. Ganz vereinfacht gesagt, kann ma sagen, sind sie mim Intranet ähm immer weitaus günstiger, als mit Events. Zack. Das heißt, das Kostenargument spricht für elektronische Kommunikation.

I: Aber in Bezug auf den Nutzen?

B2: Ja in Bezug auf den Nutzen. Es kommt immer drauf an worum geht's und wie gut is diese Veranstaltung wirklich gemacht. Und es gibt Veranstaltungen da red ma noch wahrscheinlich Jahre davon, von der tollen Veranstaltung die damals passiert is und es gibt dann auch einen irrsinnigen Spirit mit oder eine ganz positive, ein ganz ein positives Erlebnis! Damals des war eine schöne Veranstaltung, des war wirklich gut, des war wirklich toll. Aber des muss ich amal zambringen. Es is nicht automatisch so, dass ich den Betrag x für s Internet und den Betrag x mal 10 für ein Event aus und deshalb is des x mal 10 besser. Des is net gsogt. Es muss passen und es muss gut gemacht haben. Und das Ziel is es die Zielgruppe die ich erreichen will und wie kann ich die Zielgruppe erreichen. Ein Event is kein Allheilmittel. Man wäre schlecht beraten, wenn ma sagt, mach ma ein Event und alles is gut. Weit gefehlt. Weil es muss passen. Die Rahmenbedingungen müssen für die interne Kommunikation passen, aber wenns passt, dann sind interne Events für Mitarbeiterinnen, die gut gemacht sind, sehr erfolgsversprechend.

I: Gut, ich möchte Ihnen jetzt etwas vorlesen. „Wenn es richtig ist, dass es die Mitarbeiter sind, die durch ihr Engagement und ihre Fähigkeiten letztendlich über den Unternehmenserfolg entscheiden, dann muss die interne Kommunikation das Rückgrat der Unternehmenskommunikation darstellen." Wie würden Sie als Experte diese Aussage bewerten?

B2: Ein Rückgrat. Ein Rückgrat. Es gibt zumindest zwei, ja, des is die interne und die externe Kommunikation. Ein Unternehmen, das nur intern kommuniziert und nur ein Rückgrat hat und rundherum weiß niemand davon. Das wird auch nicht weiß Gott was erfolgreich sein. Kann, aber wird nicht sein. Ja. Also ich glaub, dass die externe und hier vor allem Pressekommunikation und auch Krisenkommunikation, dass das wichtig is. Ich glaub nicht, dass es nur die interne is. Ich glaub aber das die interne zurzeit wieder im Aufwind is, ja, des war aber net immer so, weil die interne Kommunikation war ja oft so ein Abstellgleis. Ja. Ähm. Ich glaub dass des, es wieder wichtiger wird, weil ma doch, weils für die Unternehmen und für die Menschen wichtig is, weil man die guten Leute verliert, wenn man nicht gut intern kommuniziert, glaub ich. Ähm, aber es is nicht das einzige Rückgrat. Es is eines.

I: Okay, glauben Sie das Mitarbeiterevents einen Beitrag zur Wertschöpfung, also wirtschaftlicher Erfolg in Zahlen, leisten? Und wenn ja, welchen und wie ist dieser Beitrag messbar?

B2: Eine Wertschöpfung von wem? Vom Unternehmen?

I: Ja, vom Unternehmen.

B2: Also des is. Wenn es einen Beitrag leistet, dann is der in einem immateriellen Bereich. Dann is der in der Arbeitszufriedenheit und in der Einstellung der Mitarbeiterinnen. Aber er is für mich nicht einfach lesbar und auch schwer bemerkbar. Messbar wäre ja durch Mitarbeiterumfragen, durch regelmäßige, wo man sagt, wie zufrieden sind sie, machts ihnen Spaß hier zu arbeiten etc. Dann könnte man das vielleicht ein bisschen konkretisieren, aber ich könnt Ihnen da keine Maßzahlen nennen.

I: Aber is es nicht so, dass wenn Mitarbeiter motiviert sind und engagiert sind, dass es auch zum wirtschaftlichen Erfolg führt?

B2: Ja natürlich! Natürlich, aber i kanns net messen. Oder sag ma so, ich kanns extrem schwer messen!

I: Wissen was die Balanced Scorecard is?

B2: Ja. Ja.

I: Benutzen Sie das?

B2: Ja.

I: Ja aber das is doch eigentlich ein Messgerät. Da setzt man doch die Ziele, Strategien, Funktionen und äh Visionen fest und überprüft sie dann und schaut, ob man das was man wollte auch erreicht hat.

B2: Ja das stimmt. Aber das beantwortet nicht die Frage ob interne Veranstaltungen dazu beitragen.

I: Aber es gibt, es gibt auch eine Weiterentwicklung, die nennt sich Communication Scorecard. Könnte man das nicht direkt auf Events ansetzen? Das Event hernehmen und die Ziele und Funktionen festlegen und schauen ob das mit der Vision und der Strategie des Unternehmens übereinstimmt? Und schaut, ob das nicht auch so erreicht wurde, wie man das wollte?

B2: Wir tun das. I man, wir ham zum Beispiel diese Balanced, es is jetzt grad die Zeit, es hat jedes Land, kriegt von mir sozusagen eine Zielvorgabe wie die Kommunikation in dem Land erfolgen soll. Da stehen auch konkrete Dinge drinnen und die werden dann nach einem Jahr bewertet.

I: Anhand dieser Balanced Scorecard?

B2: Ja genau. Also da gibt die Finanzziele, Kundenziele, Mitarbeiterziele und Prozessziele. Diese vier Rubriken. Nur ganz konkret, ob ein Mitarbeiterevent und in welchem Ausmaß er beigetragen hat dazu, dass das Unternehmen eine höhere Wertschöpfung, das können Sie beim besten Willen nicht beantworten. Sie können sagen, ich hab diesen Event geplant, okay, ich hab ihn durchgeführt, er ist bestmöglich durchgeführt, sie können auch einen Fragebogen machen austeilen, ja ich war total zufrieden, es war ein super Event, klass und so weiter. Aber trotzdem können sie nicht sagen, ob dieser Event zur Wertschöpfung beigetragen hat. Weil sie könnens, sie ham vielleicht das Gefühl, sie sagen ja, des war a supa Stimmung ein super Event. Die Leute werden tendenziell zufriedener sein in einem Unternehmen, und tendenziell mehr geben als wenn das nicht so gewesen wär, aber sie können es nicht berechnen.

I: Okay. Dann noch kurz zu den Perspektiven. Wie sehen Sie als Unternehmensvertreter die Perspektiven von Mitarbeiterevents?

B2: Ich bin jetzt noch unter dem Eindruck, in den letzten Jahren in der Krise, da glaube ich hat es rapide abgenommen. Man hat sozusagen, die massiv gekürzt, alle Arten von Events Alle Arten von Kommunikation, Inserate, Veranstaltungen, Sponsorings, weiß der Kuckuck. Es is ja alles irgendwie sehr massiv eingespart worden. Ich mein, ich hab jetzt den Eindruck, dass es jetzt wieder a bissl anzieht. Das ma, i man jetzt im ersten Jahr san eigentlich wieder Weihnachtsfeiern wieder mehr,

als und in einem größeren Umfang, als im vergangenen Jahr. Das Gefühl hab ich schon, dass man jetzt wieder bereit is, ein bissl mehr zu investieren.

I: Wie war das vor 10 oder 15 Jahren?

B2: Also im konkreten Fall ham wir hier, ham wahrscheinlich genauso viel gemacht wie jetzt. Wenn nicht sogar mehr. Es hängt mit den Budgets und mit den handelnden Personen zusammen. Ich mein, jetzt auch bei den internen Dingen, haben wir da riesen Dinge gemacht, stimmt, aber ganz offensichtlich wars da bei den externen Sachen. Es hat Events gegeben früher, da würde sich heut niemand mehr trauen sowas zu machen. Niemand. Dann wird man dauernd in den Geruch kommen von Compliants und öffentliche Kunden und des geht heut gar nimma mehr. Aber des hat man damals im besten Wissen und Gewissen gmacht, man wollt einfach mehr und mehr anbieten, toller und schöner.

I: Aber glauben Sie, dass es das gar nicht mehr geben wird? In dem Ausmaß wie vor 10, 15 Jahren?

B2: Das glaub ich. Das kommt so nicht wieder. Das dürfen sie heut gar nicht mehr machen. Sie können net die Leut einladen, irgendwie hinfliegen, dort übernachten lassen, mit irgendwelchen tollen Guestspeakern und dann noch Giveaways mitgeben.

I: Möchten Sie noch Aspekte zu diesem Thema sagen, die jetzt nicht explizit erwähnt habe?

B2: Na ich hoffe, dass es Ihnen irgendwie inhaltlich was gebracht hat. Ich hab jetzt keine konkrete Abschlussbemerkung. I mein, dass ich, ich hab das eh zwischendurch amal gesagt. Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern. Also mein Thema is immer, dass die elektronische Kommunikation immer durchdreht, da is man erreicht, man kann nicht mehr schicken, die Leute lesens einfach nimma, und wann ma da Formate findet, wo man vielleicht mit ganz anderen Arten von Events, die wir vielleicht bisher kennen, ich weiß es nicht. Man muss einfach die Herzen der Menschen erreichen mit dem Thema. Man darf auch nicht zu viel machen, bei jedem Thema irgendein Event machen, aber man muss bei den wichtigen Themen äh wann ma da die Herzen der Menschen erreicht, dann hat man in der Kommunikation gewonnen.

I: Schön haben Sie das gesagt! (lacht)

B2: Ja. Des war a schönes Abschlusswort! (lacht)

A3 KODIERSCHEMA

Forschungs-frage	Kategorie	Unter-kategorie	Ankerbeispiel	Begründung Kodierregel	Beispiel
F1: Welche Bedeutung haben Mitarbeiter-events?	**Bedeutung**	**Motive**	*„… mit dem Unternehmen identifizieren und das kann man natürlich nur wenn man gut informiert ist (…) Gerade bei uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel Kontakt mit Menschen und sind die Visitenkarte des Unternehmens. (…) Das ist amal die Motivation.“ (B1)* *„… um die Motivation zu steigern das sind vor allem die Festivitäten, also zum Netzwerken“(B1)* *„Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern.“ (B2)*	Alle Aussagen die auf die Motive aus Unternehmenssicht schließen lassen bzw. die aus der Bearbeitung der Literatur zutreffen. **Reizwörter**: Information, Motivation, Unterhaltung, Zusammengehörigkeit, Wertschätzung, Wir-Gefühl, Gründe, Ziele, Funktionen, Danken, Selbstentwicklung, Leistung, Identifikation, Visitenkarte des Unternehmens, Identifikation, Außenwahrnehmung,	„Aber das ist schon wichtig und soll auch der Motivation dienen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen auch wissen, dass hier nicht nur gearbeitet wird, und dass man dafür, so wie es im Arbeitsvertrag steht sein Geld bekommt. (B1) „Die Informationsveranstaltungen wie schon gesagt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Visitenkarte des Unternehmens da draußen sind, auch wissen, was macht das Unternehmen nicht nur im eigenen direkten Bereich sondern auch insgesamt.“ (B1) „Ziel der MitarbeiterInnen-Events. Naja. Ich sag so. Information, Motivation, Zusammengehörigkeitsgefühl (…) Netzwerken, das sind so die Gründe, Funktionen und Ziele…“ (B1) „Naja auf der einen Seite ist das genau das was ich gesagt hab was im Personal im HR-Umfeld eher läuft. Das heißt das sind Sachen wie wertschätzende Kommunikation Top-Down. Das sind Sachen wie Systeme. Renumerationssysteme das geht’s um Geldleistungen – (lacht) die natürlich immer geschätzt werden aber schon leistungsbezogen. Da gibt eine gewisse Systematik drinnen.“ (B1) „Uns is schon wichtig, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und das kann man natürlich nur wenn man gut informiert ist darüber, was das Unternehmen jetzt abgesehen von dem direkten eigenen Arbeitsbereiches macht und was das Unternehmen darstellt und was es is. Gerade bei uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel Kontakt mit Menschen und sind die Visitenkarte des Unternehmens. Und das kann man nur sein, wenn man auch über das Unternehmen gut Bescheid weiß. Das ist amal die Motivation.“ (B1) Andererseits kann das auch ein Event sein, das nach außen

					ausstrahlt.“ (B1) „Also grundsätzlich wie ich schon gesagt hab, um die Motivation zu steigern das sind vor allem die Festivitäten, also zum Netzwerken, wenn man so will, heißt das heutzutage, dass man sich untereinander besser kennenlernt, weil dann natürlich auch viele Arbeitsschritte einfacher fallen.“ (B1) „… also für die, die teilnehmen ist der emotionale Wert sicher viel höher als wenn man im Intranet etwas liest.“ (B1) „Ich glaube, dass sie Motivation nur unterstützen können. Ich kann hundert mal sagen, sei motiviert, aber wenn sie nicht motiviert san, wird ma des nix nutzen. Ich bin jetzt nicht der große Motivationsforscher, ja aber die Frage ist, wann ist denn ein Mensch an seinem Arbeitsplatz motiviert. Wann spricht man davon. Ja wahrscheinlich wanns ihm gesundheitlich guat geht, wann er sich wohl fühlt, wenn ihm die Aufgabe als solches Spaß macht und wenn er auch Verantwortung übernehmen kann und darf. Also mein Gefühl ist, dass Motivation sehr viel mit Verantwortung zu tun hat. Also wann ihnen ihr Chef sagt, ich hab da jetzt gsagt, was zu tun is ich vertraue dir und du machst es jetzt bitte selbständig. Und wannst a Problem hast, dann kommst zu mir, aber ansonsten muast ma net jeden kleinen Schmarn den du mochst zeigen. Also des hängt für mich viel mit Motivation zusammen. Des is aber eine Führungsgeschichte.“ (B2) „Ich glaube, dass hier Kommunikation ein wesentlicher äh ein ganz wesentlicher Teil der Führungsaufgabe is. Also auf Deutsch. Offensiv und zeitnah die Mitarbeiterinnen über alles informieren was passiert. Soweit das natürlich möglich is. Es gibt Dinge die komma net erzählen und schon gar nicht in der großen Runde, oba in Wirklichkeit is des eigentlich etwas was ich in den vielen Jahren gelernt habe. Wir ham zum Beispiel gonz einfach ein Format. Ein Veranstaltungsformat.“ (B2) „Naja Mitarbeiterinnen sollten immer informiert werden, um sozusagen das große Ganze auch zu verstehen.“ (B2) „Die letzte große Veranstaltung waren 1000 Leute im Messegelände.

					Ja. Messegelände. Wo es um eine Neustrukturierung gegangen is. Um die Mitarbeiter zu informieren.“ (B2) „Also wenn, wenn die Botschaft nicht mehr ankommt, dann müsste man sich überlegen, das hats früher mal gegeben, im Mittelalter, da hats den Tampur gegeben, jo der is am Hauptplatz, wenn der König was verlautbaren wollte, in der äh in der mittelalterlichen Stadt, dann is ein Trommler gekommen, der hat sich aufgestellt am Stadtplatz, hat getrommelt und hat ttrrrrrrrrrrrrrrrrrrrr, ich verkünde das Wort des Königs, ja, dann sind immer mehr Menschen gekommen und Auflauf und so weiter. Und der hat so lange getrommelt, bis amal ein Haufen da war und dann hat ers vorgelesen.“ (B2) „Wenn die Leute die Mails nicht mehr lesen, dann muss ma vielleicht einen Trommler hinschicken und muss es ihnen vortrommeln. Ja. Und muss es ihnen persönlichen sagen. Muss Events machen, damit. Das Problem heut is, sie kommen oft nicht mehr an die Leute. Sie kommen nicht mehr an die Leute. Und allein irgendetwas zu schicken, sei es jetzt ein Print oder ein Email, is wurscht. Der letzte Meter, ja, wird nicht geschafft. Sie schaffens vielleicht die Zeitung bis zum Schreibtisch zu bringen. Aber sie wird einfoch nicht gelesen. Oder sie wird zum Altpapier gegeben. Oder des Email kommt, es kommt am Bildschirm an, sie sind nur noch fuchzig Zentimeter weg vom Rezipienten und dann kommt Delete. Es wird nicht gelesen. Die Kommunikation kommt dort nicht an. Ja. Also sie können sich diesen Dingen entziehen, als Rezipient, derjenige ders auffangt, auffangen soll lesen soll, hören soll, irgendwos ja. Und des is des interessante an Ihrer Themenstellung, ja, warum ich auch sehr interessiert bin, sozusagen, mit ihnen zu diskutieren darüber. Bei einem Event können sie sich nicht entziehen und wann sie dort san und es is guat gmocht und die Botschaften die geplanten werden gut transportiert, dann kommt das an. Kommt eher an, als wenn sie ein Email schicken. Obwohl der Mix von all diesen Dingen machts in Wirklichkeit aus. Es gibt nicht nur entweder oder. Aber, ich glaub, dass die persönliche Kommunikation, nicht nur Events, das können auch Promotoren sein, das können auch persönlich Informationen sein, wo man Teams durchschickt oder andere Sachen macht. Des is erfolgsversprechend glaub ich.“ (B2)

					„Zu informieren und auch damit die Motivation zu unterstützen.“(B2) „Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern.“ (B2) „Man muss einfach die Herzen der Menschen erreichen mit dem Thema. Man darf auch nicht zu viel machen, bei jedem Thema irgendein Event machen, aber man muss bei den wichtigen Themen äh wann ma da die Herzen der Menschen erreicht, dann hat man in der Kommunikation gewonnen.“ (B2) „Ja. Ich glaub, dass in einem, dass im 21. Jahrhundert einfach die Selbstverantwortung der Menschen soweit das man sagt, ich hätte gerne gewusst in welchem Unternehmen ich da tätig bin, was läuft und man möchte zum Großteil die Menschen verstehen warum man gewisse Dinge macht und warum nicht.“ (B2) „Wir stellen euch vor, was passiert im neuen Jahr, was sind die Ziele, Danke für das letzte Jahr, für die Unterstützung.“ (B2) „Also wenn es erforderlich is und das könnte es sein bei so Veranstaltungen wo es um Mergers oder eine Neupositionierung der Marke geht, macht das durchaus einen Sinn. (…) Also wo man die Mitarbeiterinnen des neuen Unternehmens begrüßen wollten und ihnen auch ein bissl die Angst nehmen, was kommt da, die riesen (…) Organisation die bedroht uns, wos ham die vor. (…) und da is es schon glaub ich gelungen amal einfach diese Berührungsängste zu nehmen. Und über eine Mitarbeiterveranstaltung.“ (B2) „Auch ein bisschen um die Strategie vorzugeben. Auch um zu erleben, erlebbar machen was ma vorhat. Und um auch Dankbarkeit zu zeigen, ihr habts supa gearbeitet und herzlichen Dank und drum moch ma beispielsweise a Weihnachtsfeier.“ (…) Es is einfach ein Dankeschön. Gutes Essen, tolle Musik und da und dort gabs sogar ein GiveAway. Also offen Dankbarkeit zu zeigen.(B2)

					„Ob das jetzt Aufstiegshilfen sind, die man aus dem Bergwandern kennt, wo man ja auch weiß, alleine geht's meistens nicht so gut, nur gemeinsam geht's besser. Speziell wenn das Terrain ein bisschen schwieriger zu besteigen is, dann braucht's halt Unterstützung." (B3) „Die Ziele sind natürlich Motivation, Nachvollziehbarkeit schaffen, Transparenz schaffen, das Wir-Gefühl eben erzeugen. Gemeinsam können wir was weiterbringen und was erreichen. DAS wären meiner Meinung nach eben wirklich Ziele." (B3) „Die Gründe liegen ganz einfach in der – wenn man so möchte – des erlebbar, begreifbar und verstehbar zu machen." (…) „Die Inhalte. Weil es einen Unterschied macht aus unserer Sicht, ob ich jetzt etwas verschriftliche, es dann ins Intranet stelle, per Mail kommuniziere, über meine Führungskräfte kommunizieren lass oder ob ich wirklich in einer Gemeinschaft, und wir machen das da am Standort, da gehen 250 Mitarbeiter rein, in unseren Veranstaltungssaal, wirklich alle zusammen hab und dann wirklich sehr sehr kurzweilig das Programm über die Bühne bring. (B3) „…weil jeder Mitarbeiter „up-to-date" sein sollte, wie die Strategie aussieht. Bei den Quartalupdates is das wirklich eine freiwillige Geschichte. Es is ein Angebot was wir den Mitarbeitern machen." (B3) „Und die Motivation is ja dann nicht etwas was punktuell is sondern das is ja etwas was man dann mitnimmt. Und ich denke, wenn der Mitarbeiter grundsätzlich in einer guten Stimmung is und in einer guten Verfassung, dass ihm dann auch Wochen danach und auch im Folgejahr, durch einige Dinge noch in guter Erinnerung an die Weihnachtsfeier, ihn dann einige Dinge nicht so tangieren, als gäbe es dieses Event nicht. Wenngleich es natürlich etwas kostet." (B3) „Also Motivation, wir würden das so sehen, dass wir insofern Mitarbeiter motivieren müssen, nicht der Motivation wegen, sondern wichtiger ist auch, dass wir den Dialog führen mit den Mitarbeitern und sie nicht nur über Misserfolge oder über Dinge die besser laufen könnten zu informieren sondern ihnen auch zu zeigen, dass die Dinge woran sie

					Anteil hatten, woran sie beteiligt waren, dass die auch zum Erfolg geführt haben. Also Dinge die man gemacht hat auch erfolgsversprechend waren. Und das zahlt dann wieder in die Motivation der Mitarbeiter ein.“ (B3) „… in Zusammenarbeit mit HR, die Mitarbeiter über Vorgänge des Unternehmens zu informieren ähm sie teilhaben zu lassen an Erfolgen, die Strategie– würd da eher sagen – Maßnahmen die wir dann auch schon ableiten sind quartalsweise Events. (..) „…wo wir die Mitarbeiter über das vergangene Quartal informieren, wo wir die Erfolge aufzeigen, Dinge wo wir noch besser sein können und zum dritten auch Feedback von den Mitarbeitern auch einholen, wo sie den Bedarf sehen, wo man noch besser sein kann.“ (B3) „Bei schwierigen Themen, wie beispielsweise internationale Zusammenschlüsse oder wir hatten das ja auch vor wenigen Jahren. (…) „Da macht‘s es natürlich notwendig auf unterschiedlichen Ebenen, also jetzt nicht immer gleich alle Mitarbeiter ins Boot zu holen, sondern unterschiedliche Zielgruppen auch anzusprechen. Also für uns jetzt zum Beispiel Führungskräfteveranstaltungen, die ja dann auch in dem Sinn Mitarbeiterevents sein können.“ (B3) „Das Ziel is sicher die Mitarbeiter, auch eigentlich wieder, die Wertschätzung, die Motivation fürs nächste Jahr, auch Information und Orientierung.“ (B4) „Das können wir dann auch wieder mit Information schaffen, ähm, sie sollen die Produkte kennen, auch stolz darauf sein, diese natürlich auch weiterempfehlen, weitererzählen und so weiter.“ (B4) „Naja. Wir sind der Meinung, dass nur informierte Mitarbeiter, eben zum Unternehmenserfolg beitragen können. Sie müssen wohin geht das Unternehmen, jetzt zum Beispiel gabs große Strategiekommunikation. Was sind die Ziele, wenn ich nicht weiß was von mir erwartet wird, dann kann ich diese Erwartungen nicht erfüllen. Das is natürlich wieder zum Teil eine Führungskräfteaufgabe, die ich als interne Kommunikation nicht wirklich so beeinflussen kann. (B4)

					„Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind. Oder auch andere Aktivitäten, da kann ich dann noch ein paar Beispiele bringen. Dass man sich irgendwie zusammengehörig fühlt. Also das Gemeinschaftsgefühl irgendwie mit dem Unternehmen, Austausch untereinander, Wertschätzung natürlich wieder: Du bist mir wichtig, ich lad dich einmal im Jahr ein. Es is ja auch wie ein Dankeschön an die Mitarbeiter.“ (B4) „Man kann sie natürlich auch dazu verwenden um ganz wichtige Botschaften zu kommunizieren. Change.“ (B4) „Man hat jetzt nicht gsagt, es gibt einen speziellen Grund und deshalb machen wir die Feier, sondern in Wahrheit wars bei beiden schon ein eingesessenes Format. Jedes Jahr gibt’s diese Feier. Und das wird auch erwartet. Also wenn sie das einmal abdrehen, das is dann schon schwierig, ja. Also da müssens dann schon ein bissl erklären, wenns gar keine Feier mehr pro Jahr gibt.“ (B4) „Das Ziel is sicher die Mitarbeiter, auch eigentlich wieder, die Wertschätzung, die Motivation fürs nächste Jahr, auch Information und Orientierung. Also wenn der Vorstand erklärt die Strategie, wo wir hingehen. Und auch wieder dieses klare Bild zu geben, weil nur wenn ich ihnen sage, was ich von ihnen erwarte können sie das erfüllen, aber wenn das unklar is, dann is des schwierig, ja. Und auch sozusagen wenn ich nicht versteh was das Unternehmen is, dann kann ich mich auch nicht wirklich einbringen in die Kommunikation, da sollt es halt dann interaktive Kanäle geben, um auch von den Mitarbeitern zu erfahren, was sie denken, ja. Aber wenn ich ihnen nie sag, wie ich mir das Unternehmen vorstell und wo ich will dass es hingeht und wer wir sind, dann wird ihnen nie etwas dazu einfallen, wie sie dazu beitragen können. Also wenn ich jetzt eigenverantwortliche Mitarbeiter haben will, die auch unternehmerisch denken, muss ich versuchen mich möglichst klar auch auszudrücken was ich will.“ (B4) „…natürlich ganz wichtig sind die Events, äh und überhaupt die Veranstaltungen um überhaupt in persönlichen Kontakt zu kommen“

					(B4) „Ja, das is sozusagen die Form in der man kommunizieren kann. Der persönliche Kontakt is natürlich das wichtigsten für den Menschen. Auch natürlich der persönliche Kontakt mit den Führungskräften. Unser Vorstand fährt auch immer wieder auf Roadshow und besucht die Mitarbeiter. Also das fällt jetzt auch so quasi unter Events bei uns. Und da kommt auch das stärkste Feedback zurück. Das is auch irgendwie klar, weil das is natürlich etwas, das berührt mich mehr persönlich mit jemandem zu reden. Das is die Form dann muss man sich natürlich anschauen, welche Inhalte transportiert man und wie transportiert man diese Inhalte. Also wichtig is die Identifikation. Orientierung zu geben war ein wichtiger Punkt jetzt im Change. Einfach zu sagen, wer sind wir denn jetzt, wie sind wir aufgestellt, wie is das Organigramm zum Beispiel, ja.“ (B4) „Ja, also bei uns is wichtig, die Identifikation, stolz aufs Unternehmen und die Mitarbeiter zu Botschaftern zu machen. Zu Botschaftern des Unternehmens und jetzt auch immer stärker zu Botschaftern der Produkte. Weil natürlich die interne Kommunikation muss einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, das heißt die Mitarbeiter sollens idealerweise, schaffen wirs, dass die Mitarbeiter stolz aufs Unternehmen sind, dafür sollen sie das Unternehmen kennen und über die Erfolge Bescheid wissen.“ (B4) „…also zum Thema Wertschätzung, das is auch ein ganz wichtiger Punkt in der internen Kommunikation. Wir sind auch so Transporteure der Wertschätzung, ja, des Managements oder der Mitarbeiter gegenseitig. Wertschätzung wollen wir auch ausdrücken und das kann man auch mit Events natürlich machen, in dem man eben die Leute zum Beispiel an ihrem Arbeitsplatz besucht.“ (B4) „Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind. Oder auch andere Aktivitäten, da kann ich dann noch ein paar Beispiele bringen. Dass man sich irgendwie zusammengehörig fühlt. Also das Gemeinschaftsgefühl irgendwie mit dem Unternehmen, Austausch

					untereinander, Wertschätzung natürlich wieder: Du bist mir wichtig, ich lad dich einmal im Jahr ein. Es is ja auch wie ein Dankeschön an die Mitarbeiter.“ (B4) „Ich glaub es is eine grundsätzliche Strategie die Mitarbeiter motiviert zu halten und für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen. Es gibt glaub ich nicht dezidiert fokussierte Überlegungen zu sagen und jetzt wollen wir die Mitarbeiter besonders motivieren und machen deswegen diese Strategie sondern man schaut allgemein auf ein gutes Arbeitsklima. Natürlich bemüht man sich mit Incentives oder innerhalb von Veranstaltungen, wo wir schon beim Thema wären, die Mitarbeiter zu motivieren und zu mobilisieren.“ (B5) „…für ganz wesentlich wenn‘s um strategische Themen geht, also um Entwicklung des Unternehmens, Geschäftsziele halt ich Veranstaltungen für ein ganz wesentliches Element der Mitarbeitermotivation. Mehr der Mitarbeitermotivation als der Information. Wenn man darüber natürlich auch sehr authentisch mit Mitarbeitern kommunizieren kann.“ (B5) „…um Mitarbeiter informiert zu halten…“ (B5) „Es hat auch was mit Motivation zu tun. Natürlich hat es was mit Motivation zu tun. Ich glaub schon. Ich glaub, dass ein gut informierter Pensionist motiviert is die Erste Bank weiterzuempfehlen, Werbung zu machen“ (B5) „Es ist eine Form der Wertschätzung und damit auch der Motivation.“ (B5) Ad Pensionisten „Sind Leute die wollen sich austauschen, weil sie in der Zeitung lesen, wie sich das Unternehmen entwickelt und wollen sich mitteilen und wollen erzählen wie sie die Dinge sehen. Sie wollen aber auch direkt vom Vorstand wissen warum wir das so und so machen. Letztendlich is es Information, Verständnis, Verständigung und damit Vertrauen schaffen.“ (B5) „Mitarbeiter informiert zu halten, Mitarbeiter eine Wertschätzung

					gegenüber zu bringen, es macht einen Unterschied ob ich einem Mitarbeiter einen Brief schreib oder ob ich mit Mitarbeitern persönlich mich auf gleicher Augenhöhe treff und ihnen was erzähle und Mitarbeiter sind ein weitaus kritischeres Publikum als Journalisten oder eine andere Öffentlichkeiten. Es ist eine Form der Wertschätzung und damit auch der Motivation.“ (B5) „Das is nicht nur unsere Unternehmenskultur, die is zwar hierarchisch aufgebaut aber der Mitarbeiter hat ein großes Schwergewicht und gilt nicht als siebenter Zwerg von links sondern wir bemühen uns nach unten auch den Respekt zu tragen.“ (B5) „Ich tu mir schwer das jetzt mit Gründen, Funktionen und Zielen auseinanderzudividieren. Das Ziel ist Mitarbeitern eine gute kontinuierliche Mitarbeiterinformation zu geben und als Teil davon ist Mitarbeiter zu motivieren.“ (B5)
		Stellenwert	*„Ich kann übers Intranet, kann ich sehr gut informieren, ich kann rasch informieren. Ich kann übers Intranet nur bedingt mobilisieren. Emotion zu erzeugen, Visionen zu transportieren, das sind schon Dinge die ich besser in einer Veranstaltung unterbringen kann.“* *„Natürlich sag ich jetzt auch der anderen Seite, dass es halt einfach nicht möglich is, noch mehr Events bei so vielen Leuten zu machen. Aber*	Alle Aussagen die den Stellenwert von Mitarbeiterevents beschreibt sowie die Instrumente in vergleichender Weise darstellt und auch aus der Theorie hervorgeht. **Reizwörter**: Relevanz, Kostenfaktor, Mitarbeiterzeitung, E-Mail, Intranet, Business TV, Social Media,	„Der Informationswert nicht immer, weil das schriftlich natürlich nachhaltiger is und und vor allem weil es öfter wieder einsehbar ist und eine Veranstaltung dauert drei Stunden und dann kann ich nachlesen so oft ich möchte. Wenns um den Informationswert geht, auf unser Unternehmen bezogen muss ich sagen, dass das Intranet hier auch eine besondere Stellung hat weil nicht jeder Zugriff hat, zumindest nicht unmittelbar, weil nicht jeder Arbeitsplatz über Internet bzw. Computer verfügt, sondern nur ein gutes Drittel der Arbeitsplätze. Darum ist das Intranet, das hier glaub ich, dass einige Vorteile hat, wie wir es gestalten auch jetzt nicht unser Instrument, mit dem wir an alle Mitarbeiter herankommen.“ (B1) „Weil ein Event ein sehr punktuelles Ereignis is, auch das ich hin plane und das Intranet ist etwas Kontinuierliches. Wenn ich ein bis drei, letztes Jahr vier große Events habe, ist das sehr punktuell gesetzt. Und das Intranet wird jeden Tag, zick Mal, aktualisiert.“ (B1) „Die elektronischen Medien, ja also die Mitarbeiterinnen werden überfüllt ja zugemüllt, zugeschüttet mit Information. Das Problem ist heut nicht, man hat zu wenig Information, sondern man hat zu viel Information. Ja, es is niemand mehr in der Lage diesen Wust an Information überhaupt zu verarbeiten. Das bedeutet, dass sie als

		ich würd ihnen einen sehr hohen Stellenwert einräumen. Es wird auch immer wieder von den Mitarbeitern verlangt oder ausgesprochen,…“		Kommunikatorin, wenn sie wirklich a wichtige und relevante Information haben, dann ham sie a Problem weil es kommt nicht mehr wirklich an.. (B2) „Also zunehmend wichtig. In der Tendenz steigend!“ (B2) „Die sind insofern wichtig, weil schon allein durch die Teilnahme gewährleistet ist, dass die Botschaften zumindest gehört werden. Wenn ich sie jetzt nur auf eine Internetplattform stell, is nicht gewährleistet dass sie auch von denen die möglicherweise teilhaben könnten, auch gelesen wird. Und ich hab vielleicht auch das Feedback, wird das verstanden was ich gesagt hab, das hab ich halt, wenn ich die klassische Intranet-Kommunikation hab, oft nicht. Ich kann natürlich ein Kommentarfeld unten einblenden und dann sagen, wenn irgendetwas unverständlich is, dann bitte Feedback, dann können wir‘s das nächste Mal besser machen, aber so die direkte Rückmeldung, das direkte Feedback hab ich halt bei eine Mitarbeiterevent oder Führungskräfteevent, weil da kommt unmittelbar Feedback, versteh ich jetzt nicht oder versteh ich jetzt schon, oder unterstütz ich oder kann ich nicht unterstützen.“ (B3) „Drum, da kann man dann nur eine massenhafte Kommunikation machen. Man kann die Leute einladen zur Interaktion. (…) Und beim Mitarbeiterevent sind auch alle eingeladen.“ (B4) „Also sehr hoch. Hat sicher einen extrem hohen Motivations- und Identifikationsfaktor auch weil sich die Mitarbeiter untereinander austauschen können und was die Zusammenarbeit natürlich extrem fördert is, wenn ich jemanden dann kenn, grad in so einem Unternehmen wie im unseren. Wenn das in einer kleinen Firma mit 100 200 Leuten, wo sich alle kennen, auch mit Namen und so, ähm wird’s auch wichtig sein, aber bei uns sehen sich wirklich viele Leut auch nur zum Beispiel dann auf diesem Event. Man trifft dann diese Leut auch endlich mal wieder mit denen man vielleicht nur per Email kommuniziert hat, sofern man sie erkennt (lacht). Oder man sieht sie wieder zumindest. Ich glaub, dass das so auch natürlich (…) „…für den Menschen selber is einfach der persönliche Kontakt is nicht zu vergleichen mit einer Online-Information. Das wird sich auch immer

					ganz anders bewegen. Natürlich sag ich jetzt auch der anderen Seite, dass es halt einfach nicht möglich is, noch mehr Events bei so vielen Leuten zu machen. Aber ich würd ihnen einen sehr hohen Stellenwert einräumen. Es wird auch immer wieder von den Mitarbeitern verlangt oder ausgesprochen, zum Beispiel, dass sie gerne den Vorstand persönlich sehen wollen und dass das gut ankommt, ja. Der soll eben nicht im Elfenbeinturm sitzen sondern sich auch quasi mal anschaun lassen.“ (B4) „Also es is schon so, dass wenn das Unternehmen sparen muss, bei den Mitarbeiterevents gespart wird. Dann kann man natürlich auch in der Ausprägung sparen.“ (B4) „Ich kann übers Intranet, kann ich sehr gut informieren, ich kann rasch informieren. Ich kann übers Intranet nur bedingt mobilisieren. Emotion zu erzeugen, Visionen zu transportieren, das sind schon Dinge die ich besser in einer Veranstaltung unterbringen kann.“ (B5) „I halt für ganz wesentlich wenn‘s um strategische Themen geht, also um Entwicklung des Unternehmens, Geschäftsziele halt ich Veranstaltungen für ein ganz wesentliches Element der Mitarbeitermotivation.“ (B5)
		Kosten-Nutzenfaktor	*„Also Kosten-Nutzen-Verhältnis vom Event geht auf jeden Fall auf, ja. Weil es einfach so einen starken Eindruck bei den Leuten hinterlässt. Also ich bin froh, solange wir uns diese Events noch leisten können und wollen, weils natürlich über so ein Event wird das ganze Jahr auch noch gesprochen.“*	Alle Aussagen die **Reizwörter**: Kostenfaktor, Budget, Krise, Geld, Ausgaben, …	„Natürlich ich glaub der Kostenfaktorspielt überall eine Rolle. Wir haben hier in der Kommunikationsabteilung ein gewisses Budget, das muss ich auf sehr viele Aktivitäten aufteilen.“ (B1) „Sowas gibt’s schon, äh jetzt wo Sies sagen, dass uns einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns dann in irgendeiner Form kontaktieren und solche Kritik üben, aber ähm, das passiert vereinzelt.“ (B1) „Sondern, dass das Unternehmen es auch zu schätzen weiß und durchaus dann auch versucht, die MitarbeiterInnen auch zusammenzuführen die daran gearbeitet haben. Ich mein, dort zahlt niemand für sein Würschtl und sein Bier (lacht). Sondern da geht’s natürlich auch darum, dass das Unternehmen auch organisiert und auch zahlt.“ (B1)

					„Ja natürlich. Einen hohen! (…)Weil es enorm wichtig is in diesem Bereich, Budgets die man erhalten hat, äh, nicht zu überschreiten und dass man dann das Optimum daraus macht. Der Kostenfaktor is a ganz wesentlicher Punkt. Also wenn sie heute, wo sie hundert Prozent überziehen, dann haben Sie in Problem.“ (B2) „Ja natürlich! Natürlich, i man, ein Event hat immer, is immer eingebettet in die aktuelle Situation. In die aktuelle Wirtschaftssituation. Gesamtsituation. Das heißt wenn sie theoretisch in der Krise, auf der einen Seite Leute hinauswerfen und dasselbe Unternehmen, eine andere Abteilung riesen Feste feiert, wird des net guat ankommen. Des is nicht stimmig. Das heißt, natürlich muss man sich anschauen, wie sind die Rahmenbedingungen und was is gerechtfertigt und was nicht. Das muss man auch bei Weihnachtsfeiern. Da muss man aufpassen, dass es nicht kippt. Des is absolut richtig. Da braucht man Fingerspitzengefühl. Oder da muss man a, des weiß man eher innerhalb des Unternehmens sicher auch mehr, als außerhalb. Da is ma als Eventagentur gefährdet, dass ma da auffährt mit irgendwie großen Geschützen und dann kommts vielleicht gar nicht so positiv zurück.“ (B2) „Des is auch keine einfache Frage. Ganz vereinfacht gesagt, kann ma sagen, sind sie mim Intranet ähm immer weitaus günstiger, als mit Events. Zack. Das heißt, das Kostenargument spricht für elektronische Kommunikation. (…) Ja in Bezug auf den Nutzen. Es kommt immer drauf an worum geht’s und wie gut is diese Veranstaltung wirklich gemacht. Und es gibt Veranstaltungen da red ma noch wahrscheinlich Jahre davon, von der tollen Veranstaltung die damals passiert is und es gibt dann auch einen irrsinnigen Spirit mit oder eine ganz positive, ein ganz ein positives Erlebnis! Damals des war eine schöne Veranstaltung, des war wirklich gut, des war wirklich toll. Aber des muss ich amal zambringen. Es is nicht automatisch so, dass ich den Betrag x für s Internet und den Betrag x mal 10 für ein Event aus und deshalb is des x mal 10 besser. Des is net gsogt. Es muss passen und es muss gut gemacht haben.“ (B2) „Das kann ich jetzt nicht als Beispiel nehmen. Weihnachtsfeier is halt auch immer so eine Sache, darum hab ich das vorher auch schon ein

					bisschen erwähnt, dass Events die natürlich nicht so kleine Budgetposten sind, laufen natürlich immer Kosten-Nutzen-Faktor an. Was bringt's ähm und was kostets mich. Und natürlich kostet ein Event für 800 bis 1000 Mitarbeiter einen Betrag X." (B3) „Das is halt dann irgendwie, man möcht sichs leisten oder man lässts halt bleiben is unsere Devise. Das is auch in unserer Empfehlung die wir ans Management abgeben. Also so halbe Sachen machen unserer Meinung nach keinen Sinn. Da muss ma aber auch immer die Unternehmenskultur sich anschaun. (…). Nur muss man sich halt auch anschauen wie das historisch gewachsen is in einem Unternehmen und da is es halt auch mittels Überzeugungsarbeit sowohl der internen Events-Abteilung wie auch der internen Kommunikation klar zu machen, dass das in die Motivation der Mitarbeiter ganz ganz groß einzahlt und man natürlich nicht messen kann." „Was sie schon bemerken is, wenn man offensichtlich zu viel Geld ausgibt für die Dinge die nicht notwendig sind. Wie zum Beispiel pompöse Deko oder irgendwelche Stargäste die niemanden wirklich interessieren. (…) Aber es fällt ihnen sehr wohl auf, wenn wir da jetzt irgendwie Deko verwenden die exorbitant viel kostet, aber nachdem wir auch was unser Weihnachtsfeierbudget betrifft auf die Kosten schauen müssen, simma da auch gar nicht mehr in der Lage." (B3) „Also da möchte ich auch wieder am Beispiel der Weihnachtsfeier bleiben, ähm, ich denke, dass hier das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten is, also ich hab hier, für den Input den ich liefer das Maximum an Output ähm und das zahlt wie gesagt in die Motivation der Mitarbeiter ein. (…) Wenngleich es natürlich etwas kostet." (B3) „Persönliche ist natürlich auch am Wichtigsten und merkt man auch im Feedback, die wir auch einholen zu Events, ja, ah wird immer sehr gut bewertet, kommt extrem gut an. Die andere Seite is natürlich, dass ma in so einem Unternehmen mit 10.000 Leuten jetzt zusammen, Telekom Austria, is natürlich das kostenintensivste und auch vom Aufwand und der Planung am intensivsten. Also drum, sonst wärs natürlich eine Priorität immer zu sagen, persönlicher Kontakt vor einem Email, was wir natürlich auch machen Massenmails." (B4)

					„Ich hab eigentlich kein negatives Feedback gehört (…) der Event heuer, war wirklich sehr spektakulär und das Argument war dann okay zu sagen, wirklich dieser Megaevent einmal im Jahr reicht. Das is immer eine Gratwanderung, grundsätzlich in der internen Kommunikation, das die Leute das sehr genau auf die Waagschale legen, wie viel Geld gibt man aus. Einerseits is es natürlich schön und es is Wertschätzung, eingeladen zu werden und was zu bekommen, gleichzeitig sind Mitarbeiter immer auch von Sparprogrammen betroffen oder wünschen sich Gehaltserhöhungen oder hätten lieber eine bessere Büroausstattung und müssen natürlich immer wieder übers ganz Jahr hören, dass es da kein Geld gibt. Und das die Kunden Vorrang haben und müssen sozusagen immer wieder auf was verzichten und dann wird genau geschaut was wir an Geld ausgeben und wie sinnvoll diese Ausgaben sind und da hat bei 10.000 Leuten natürlich jeder seine eigene Meinung ob es sinnvoll is 10.000 Leute eben mit Übernachtung und Bussen einzuladen und mit Buffet und so weiter, Verteilaktionen genauso. Die einen sind begeistert und sagen, jetzt krieg ich mal was vom Unternehmen und sei es nur ein kleiner Stressball oder ein Packerl Mannerschnitten, andere wiederum sagen Wahnsinn extra da was zu produzieren für 10.000 Leute, könnte man das Geld nicht auch in Ressourcen stecken.“ (B4) „So ein Event kostet natürlich schon sehr viel Geld. Und drum muss man sich wirklich genau überlegen, was bringt dieses Event und wie kann man das auch messen.“ (B4) "Und eben in dem man sich genau überlegt, was man kommunizieren möchte und was ma auch für ein Ziel erreichen möchte mit diesem Event. Also man muss es sozusagen abwägen. Was möchte ich erreichen und was kostet mich die ganze Geschichte. Und natürlich auch welchen Eindruck hinterlässt‘s bei den Mitarbeitern wenn so große Events gemacht werden.“ (B4) „Es is sicher so, dass einzelne Maßnahmen in anderen Medien viel günstiger sind. Also jetzt News im Intranet, die machen wir hier mit einem Mitarbeiter selber, aber vom Impact halt auch überhaupt nicht zu vergleichen. Also Kosten-Nutzen-Verhältnis vom Event geht auf jeden

					Fall auf, ja. Weil es einfach so einen starken Eindruck bei den Leuten hinterlässt. Also ich bin froh, solange wir uns diese Events noch leisten können und wollen, weils natürlich über so ein Event wird das ganze Jahr auch noch gesprochen.“ (B4) „Kosten müssen verdient werden, was wir ausgeben. Und da müss ma schon drauf achten, dass man mit den Ressourcen schonend umgeht. Weil im Endeffekt sind das Gelder die wir im Gschäft erst verdienen müssen. Ähm also wir glauben, dass Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeitermotivation sehr wichtig is, deswegen nehmen wir sehr bewusst das Geld in die Hand budgetieren es und geben es auch für Mitarbeiterkommunikation aus. Aber das eben sorgfältig und behutsam. Da sind auch die Mitarbeiter sehr sensibel. Also wenn das mit der Inszenierung kippt, ähm, das is mir auch schon mal passiert in einem anderen Unternehmen, wo dann die Mitarbeiter gekommen sind und gsagt ham, herst das is des Geld das müssen wir verdienen und ihr schmeißt‘s es beim Fenster raus.“ (…) Also da muss man sehr behutsam Augenmerk darauf legen, dass die Mitarbeiter auch selbst das Gefühl haben dass dieses Event einen Sinn macht.“ (B5) „Das is eine gute Frage. Und das stellen wir uns jedes Mal, weil ein Mitarbeiterevent in der Größenordnung is natürlich sehr teuer. Wenn das wirklich gut, also damit das wirklich gut klappt und der Mitarbeiter motiviert aus der Veranstaltung geht, musst du schon Geld in die Hand nehmen. Und das steckt natürlich in eine unverhältnismäßige Relation zu den Kosten für ein Intranet oder einer Mitarbeiterzeitung. Ähm. Es is manchmal schwierig zu argumentieren. Weil wir haben keine Kosten-Nutzen-Rechnung. Vorstand vertraut auf unsere fachliche Expertise. Ein Event zu rechtfertigen is schon, also das müssen wir gegenüber dem Vorstand gut rechtfertigen und gut argumentieren. Aber ich glaub wir ham wirklich das Glück in der Erste Bank, der weiß dass das einen Wert hat. Gut informierte und motivierte Mitarbeiter zu haben. (B5)
		Soll-Ist-Zustand	*Und das kann ich ihnen sehr gut bei Veranstaltungen vermitteln. Also es kann Sinnstiftend sein. Wenn*	Alle Aussagen die eine Lösung von Problemen durch den Einsatz von Mitarbeiterevents beschreiben.	„Ja i mein. Natürlich kann man dadurch Defizite wettmachen. Das ist eigentlich das Ziel vor allem von Informationsveranstaltungen, ähm aber beim großen Unternehmen kann das nicht nur bei der Unternehmensführung liegen, sondern auch in den verschiedenen Einheiten dann in der Struktur die das Unternehmen hat.“ (…) Das heißt

		ein Mensch den Sinn seiner Tätigkeit versteht, noch besser versteht, dann is die Leistungssteigerungsfähig keit höher. *Das klingt jetzt kalt betriebswirtschaftlich aber warmherzig gesagt, Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen.“*	**Reizwörter**: Informationsdefizite, Unsicherheit, Angst, Verunsicherung, Veränderungen, …	das ist eine Frage von der Organisationsstruktur oder man darf‘s auch umgekehrt sagen die Strukturorganisation in welcher Form dann beitragen können um Missverständnisse zu vermeiden oder Informationsdefizite wegzumachen.“ (B1) „Ja. Ja könnte man. Also ich stells mir amal vor. Sie haben irgendeinen Chef oder eine Chefin die nicht gut rüber kommt, die ungut auf der Bühne is, wenn sies schaffen eine Veranstaltung äh zu machen wo sie emotionell erlebbar machen den, des is a nur a Mensch der Chef, wenn man den sieht und des is ein sehr sympathischer Mensch. Dann kann des sicher dazu beitragen. Aber man muss da immer aufpassen. Wenn man Leute an Licht zehrt, die das nicht wollen, dann kann des in die andere Richtung auch gehen. Also des is, so hab i ma den eh immer vorgestellt. Also Events allein is nur eine Bühne. Sie können ein schlechtes Theaterstück und ein gutes Theaterstück aufführen. Allein dass Sie. Sie bauen mit Events nur eine Bühne. Sie haben da die Zuschauer, die Mitarbeiter quasi und sie haben da die Bühne. Der Erfolg is schon die Inszenierung von dem ganzen Ding. Wie ist denn das Theaterstück. Wer sind denn die Protagonisten. Wenn da ein Chef auftritt und dann sagt, äh uhm ah ah oh und aum und konn net reden. Und des is unser Chef? Des is grauslich.“ (B2) „Und das Ziel is es die Zielgruppe die ich erreichen will und wie kann ich die Zielgruppe erreichen. Ein Event is kein Allheilmittel. Man wäre schlecht beraten, wenn ma sagt, mach ma ein Event und alles is gut. Weit gefehlt. Weil es muss passen. Die Rahmenbedingungen müssen für die interne Kommunikation passen, aber wenns passt, dann sind interne Events für Mitarbeiterinnen, die gut gemacht sind, sehr erfolgsversprechend.“ (B2) „Theoretisch gesagt ja. Wichtig is, man muss sich immer anschaun wie groß is jetzt die Anzahl der Top-Manager. Also wahrscheinlich is es einfacher es is eine kleiner Gruppe von 1, 2 oder 3 Personen die jetzt ein Unternehmen führen. Schwieriger wird’s halt je mehr mitspielen. Gibt den Spruch: Viele Köche verderben den Brei. Das is auch in der Praxis manchmal so.“ (B3) „Man kann sie natürlich auch dazu verwenden um ganz wichtige

					Botschaften zu kommunizieren. Change.“ (B4) „ja, also es trägt sicher zum Verständnis bei. Ganz gleiche Meinung wird ein Vorstand und ein normaler Mitarbeiter wahrscheinlich nie haben. Also das is einfach so, dass da auch ganz andere Interessen gibt. Aber ich glaub, dass da die ganz persönliche Annäherung sehr wichtig ist, ja. Das man wirklich von dem auch seinem Munde erfährt, worum geht’s und was is das Anliegen. Und wenn ers gut macht, dann kann er auch kommunizieren, dass das das Anliegen des gesamten Unternehmens is und würd sagen, das sehen Mitarbeiter schon ein, dass das Unternehmen insgesamt erfolgreicher sein muss sonst gibt’s irgendwann den Arbeitsplatz nicht mehr. Also insofern haben die beiden dann doch wieder ein gemeinsames Interesse.“ (B4) „Ähm, naja ganz einfach. Weil die Mitarbeiter ein Bedürfnis haben einen, das is gar nicht so einfach, die Mitarbeiter haben glaub ich das Bedürfnis Sinn zu empfinden. Einen höheren Sinn für ihre Arbeit zu finden als nur Geld zu bekommen. Und das kann ich ihnen sehr gut bei Veranstaltungen vermitteln. Also es kann Sinnstiftend sein. Wenn ein Mensch den Sinn seiner Tätigkeit versteht, noch besser versteht, dann is die Leistungssteigerungsfähigkeit höher. Das klingt jetzt kalt betriebswirtschaftlich aber warmherzig gesagt, Mitarbeiter sind motivierter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen.“
F2: Welche Anforderungen werden an die Planung und Umsetzung von Mitarbeiterevents gestellt?	**Anforderungen**	**Kennzeichen**	*Die Idee dahinter, wenn sich die Firma nach Außen, ein bestimmtes Bild gibt, ja, muss es auch nach Innen gelebt werden, weil sonst werden sies auch nicht nach außen tragen. Also ich kann jetzt nicht nach außen sagen ich bin super modern und dann hab ich eigentlich die Blasmusik-kapelle. Also damit es innen und außen stimmig is.“*	Alle Aussagen die sich auf die Kennzeichen/ Eigenschaften betreffend Mitarbeiterevents beziehen und die sich auch aus der theoretischen Aufarbeitung ergeben. **Reizwörter**: besonders, einmalig, exklusiv, authentisch, speziell, kommunikativ, Aufmerksamkeit, Erinnern,	„Also es muss amal etwas relativ niederschwelliges sein, weil der Bogen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter was Erfahrungen mit Veranstaltungen betrifft oder auch die Art und Weise wie man sich von Veranstaltungen ansprechen lässt, relativ groß ist. Das heißt, was ich jetzt damit sagen will, wenn i jetz die Philharmoniker auftreten lass, kommen nicht, kommen wahrscheinlich eher weniger Leute aus dem Fahrdienst oder dem Baudienst oder ähnliches. Das heißt ich muss mir schon überlegen, wen sprech ich dadurch an und wenn ich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen will, dann muss es etwas relativ niederschwellig sein.“ (B1) „Es muss etwas sein, das den Raum dazu bietet um sich auszutauschen. Das heißt es kann jetzt nur etwas Frontales sein, wenn es das ist, dann muss es Elemente haben, die ermöglichen dass man auch in Kontakt kommt, sowohl untereinander als auch an den

				Aktivierung,	Arbeitshierarchien vorbei auch an Vorgesetzte herankommt um sich eben auch auszutauschen.“ (B1) „Ja, es impliziert es ein bisschen, aber es muss auch relativ abwechslungsreich sein, spannend im Sinn von die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich hätte gern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort weggehen und sich denken, ich komm das nächste Mal gern wieder, weil sie es spannend gefunden haben. Ähm und die Informationsveranstaltungen müssen einen gewissen Informationscharakter haben, das heißt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sagen, ich weiß jetzt was neues über das Unternehmen und verbuche das auf der Positivseite.“ (B1) „Es sollte sich ein roter Faden durchziehen, durch die Inszenierung. Ähm. Es sollte emotionell sein, weil die die eine Veranstaltung die sozusagen nicht emotionell is, die wird mich nicht mitnehmen und wird mich nicht vom Hocker reißen. Das heißt, wie kann man Emotionalität in einem, bei einer Weihnachtsfeier schaffen.“ (B2) „Also welche Anforderungen wir an unsere Events wie beispielsweise Strategie-Roadshow oder auch Weihnachtsfeier stellen is und auch an die anderen, ähm, wo alle Mitarbeiter geladen sind, dass sie auch unserer Strategie entsprechen. Ganz ganz wichtig is der Punkt Innovation. Also wir wollen immer etwas Neues machen, wir sind hier sehr kreativ auch in der Umsetzung, sei es Setting der Bühne ähm also bei uns is es nicht so klassisch, steht nur der CEO da. (B3) „Also. In den letzten Jahren merkt man schon eine sehr starke Professionalisierung. Also diese Events sollen wirklich auf dem Niveau sein der Kundenevents. Sehr professionell, wird ja auch mehr Geld ausgegeben, in Wahrheit mehr als früher, die solln sich auch ähm solln wirklich dieses Niveau haben, möglichst. Eigentlich um dieses Gefühl zu vermitteln, eine moderne coole Firma zu sein. Also das hat sozusagen mit dem Eigenbild und den Werten zu tun, die man auch nach außen transportieren will. Die Idee dahinter, wenn sich die Firma nach Außen, ein bestimmtes Bild gibt, ja, muss es auch nach Innen gelebt werden, weil sonst werden sies auch nicht nach außen tragen. Also ich kann jetzt nicht nach außen sagen ich bin super modern und

					dann hab ich eigentlich die Blasmusik-kapelle. Also damit es innen und außen stimmig is.“ (B4)
		Gestaltung	*„Also, eine* Showeinlage *im klassischen Sinn, nein. Also wir machen dort kein Kabarett oder keine Zirkusveranstaltung. Davon halt ich persönlich wenig.“*	Alle Aussagen die sich mit der Gestaltung von Mitarbeiterevents auseinandersetzen bzw. die aus dem theoretischen Teil hervorgehen. **Reizwörter**: Informationspart, Show, Bühne, Reden, Effekte. Live, Location, Lokalität, Größe, Zielgruppe, …	„Die größeren finden in einer relativ großen Lokalität statt. (…) Im Wesentlichen ist das auch immer gekoppelt mit einer Art Möglichkeit über den reinen Informationsmehrwert hinaus etwas zu machen. Letztens waren wir im Wien Museum. Da gab‘s eine Führung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wen‘s interessiert hat. Da haben sehr viele mitgemacht.“ (B1) „…und dann gibt’s einen Informationspart der auch immer wieder aufgelockert ist meistens durch Bildelemente, Filme und der Gleichen. Die Geschäftsführer die relativ kurz und kurzweilig. Also die kurzweiligen Elemente und dann natürlich geballte Unternehmensinformation von den Geschäftsführern und anschließend einen Teil zur Diskussion und Fragerunde.“ (B1) „Die Informationsveranstaltungen haben Informationscharakter. Wo wir natürlich versuchen rund herum etwas zu bieten. Sonst steht man dort und lässt sich zuschwallen von Information und dann geht man wieder nach Hause.“ (B1) „Ein Veranstaltungsformat. CC Kaffee. Also CC is Kommunikation. Kommunikationsabteilung. Das hamma jetz am vergangenen Freitag gehabt. Da gibt’s, da gibt’s, Kaffee, da gibt’s äh Topfengolatschen und a paar belegte Brötchen. Um neun lad ich ein dazu für eine Stunde und dann erzähl ich locker vom Hocker ohne Powerpointfolien was an Dingen momentan läuft, andere sind dazu aufgerufen, dass auch zu erzählen und danach is dann einfach ein informeller Meinungsaustausch.“ (B2) „Und da hats eben gegeben Rahmenprogramme für – jetz was is gar nimma mehr – wir ham glaub ich über 1000 Kinder da ghabt, über 1000 Kinder. Und wir haben eine eigene riesen Zone für Kinder ghabt mit Spielen, Geräten und Rutschen und Schaukeln, was der Kuckuck ja.

				Wir hatten eine Leistungsschau für die Mitarbeiterinnen. Also es war ein riesen Ding. Eine Bühne mit einem Ö3 Moderator. Viele viele Dinge. Das wär fast so etwas gewesen wo alle hätten kommen können. Aber das waren nur die Mitarbeiterinnen in Wien. Muss man sich vorstellen. Es waren nicht einmal die Mitarbeiterinnen aus den Bundesländern eingeladen weil es einfach zu aufwendig war. Da müsste man Züge chartern, die nach Wien shutteln oder Autobusse. Ham ma in Einzelfällen auch scho gmacht, aba es is die schiere Größe die einfach nicht erlaubt, oder sinnvoll erlaub, dass man alle zusammenholt.“ (B2) „Vor allem sie brauchen eine Konzeption, was des überhaupt für ein Event is. Sie brauchen amal auf dem Blatt auf dem Projektsteckbrief die Zielgruppe, an wen richt ich mich, was is des Ziel des Projekts. Das Ziel des Projekts hier war alle Mitarbeiterinnen (…) in Wien anzusprechen und sie auch einzuladen ähm was kostets, von wann bis wann läuft es. Also zu definieren. Das Projekt amal zu definieren. Ja. Und dann zu sagen ob des im Rahmen dieser Aufgabe funktioniert oder nicht. Es war nicht die Aufgabe die Mitarbeiter in Vorarlberg einzuladen oder in Kiew.“ (B2) „Erstens amal sollt es integriert sein. Es sollte eine integrierte Kommunikation stattfinden. Das heißt die ganzen Maßnahmen von der Einladung ähm bis zum Reminder bis zu den Wegweisern bis zu den Tischkarten sollten eine grafische Sprache sprechen. Ja. Ah, des heißt von der Gestaltung her.“ (…) Das heißt man muss Stimmung schaffen, man muss bei einem Event viel mit Licht arbeiten äh sie können mit einem Kinderchor arbeiten, sie können mit einer Umgebung arbeiten, wo die Weihnachtsbäume sprießen und die Engerl fliegen, oder wos waß i. Aber Emotionalität schaffen und das Ambiente schaffen. Also roter Faden, gesamtheitliches Konzept, integriert und Emotionalität schaffen, ja die paar Punkte zum Beispiel.“ (B2) Wir versuchen auch immer mit Bildern in Richtung „gemeinsam an einem Strang ziehen“ zu arbeiten. Wir hatten eine Geschichte wo Mitarbeiter aus einem Bereich einen kleinen bis mittelschweren LKW gezogen haben, zuerst haben die Führungskräfte des Bereich versucht den LKW zu ziehen, sie haben‘s nicht geschafft und dann Quintessenz, nachdem alle gezogen haben, ging natürlich was weiter.“ (B3)

				Also wirklich mit Bildern, wir machen das nicht klassisch langweilig, sondern wir suchen – was die Strategie-Roadshow betrifft – auch immer ein Motto. Unter das wir die Veranstaltung dann stellen. Natürlich gibt's auf der einen Seite die Strategie die wir haben, aber es soll auch immer ein Motto, es soll immer mit Bildern gearbeitet werden. Also das wir auch die Strategie in Bilder verpacken die man verstehen kann. (B3) „Also das is unser Ansinnen das wir das immer sehr lebendig gestalten, erlebbar machen, begreifbar machen und mit Leben füllen, denn es macht keinen Sinn zwei Stunden dann irgendwie Frontalunterricht zu machen und das geht da rein und da raus und das macht nach unserem Verständnis keinen Sinn. Wir versuchen auch wenns um Handouts geht oder Give Aways nicht die Klassischen, irgendein Poster oder einen Button oder sonst irgendwas. Wir versuchen auch etwas Nützliches mitzugeben. Also ob das jetzt ein Lesezeichen ist, dass man dann in einen Block hineingeben kann, wo eine Botschaft auch noch drauf steht die man dann jeden Tag nach Möglichkeit auch noch anschauen kann. Tischkalender, die man auch wirklich nutzen kann." (B3) „Also Kernnutzen unserer Mitarbeiter bei der Weihnachtsfeier is, sie wollen Spaß haben, die Musik muss passen, das Essen muss passen und die Stimmung soll passen. Und ob der offizielle Teil, den versuchen wir immer sehr kurz zu halten, also da simma nie länger als eine dreiviertel Stunde, weil die Leute wolln dann essen, trinken und Spaß haben." (B3) „… wir hatten dann einen internen Moderator, der sehr gut dafür geeignet war. Also um das sehr sehr interaktiv zu machen. Die Road-Show die wir dieses Jahr abgehalten haben, die lief unter dem Deckmantel eben Aufstiegshilfen, wo wir sehr tolles Bühnenbild hatten, oder Hintergrundbild, wo ein Bergpanorama drauf war und dann gab es, man kennt diese Speed-Dating-Geschichten und wir haben das eben umgesetzt, wo jedes Mitglied aus dem Top-Management dann sozusagen in Kleingruppen in 5 Minuten die Botschaften transportiert hat und wo auch dann Fragen möglich waren. Weil wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass es hier auch immer, wenn man in einer

					großen Gruppe is, traut man sich auch gar nicht die Fragen stellen die einem eigentlich unter den Nägeln brennen ah und so haben wir versucht das eben kleiner zu machen wo man auch die Scheu ein bisschen nimmt, dass man Fragen stellt.“ (B3) „Ja. Es soll schon immer ein bisschen, also es hat sich jetzt herausgestellt, dass es sehr gut ankommt, wenn wir jetzt die Strategie-Roadshows, die früher noch sehr altbacken abgehalten wurde, anders gestalten und auch immer wieder neu gestalten. Die Leut kommen jetzt teilweise schon zu den Strategie-Roadshows vielleicht in höherer Anzahl als sies früher gemacht haben, weil sie immer neugierig sind, was wir uns jetzt für die nächste Strategie-Roadshow überlegt haben, ähm, also sie verstehen dann auch, welche Botschaften oder was wir ihnen sagen wollen und da is es natürlich die Aufgabe, ganz ganz stark sowohl der Unternehmensführung, der Strategie und auch der Kommunikation, ganz klare Botschaften zu formulieren und nicht jedes Jahr dieselben Botschaften (…) aber ich glaub nicht, dass mehr Mitarbeiterevents auch mehr bringt.“ (B3) „Kick-Off is es stärker, da kann man dann den Part auch noch länger machen wo ein inhaltlicher Teil is. Vor 5.000 Mitarbeitern werden sies kürzer halten, das sind dann eher so Parolen.“ (B4) „Dann solls irgendeine Form der Interaktion immer geben. Das war auch bei unsere letzten Events immer. Die Mitarbeiter solln auch irgendwas tun, also nicht mehr Essen, Vortrag und dann plaudern alle, sondern es soll wirklich auch einen inhaltlichen Aufhänger geben, einen roten Faden der durchführt, der möglichst mit der Strategie und den Werten vom Unternehmen zu tun hat. Ähm. Es soll spannend sein, interessant, die Leute hinbringen, es soll etwas bieten und soll ja eigentlich kreativ und überraschend sein. Also einen Wow-Effekt sollte es haben.“ (B4) „Ähm. Ich glaub, im Vergleich zum Kundenevent muss man ein Mitarbeiterevent, muss man sich kritischer mit dem Inhalt auseinandersetzten wenn man den macht. Wenn man als Kunde eingeladen is, is es überhaupt schön eingeladen zu sein, gut bewirtet zu sein und ein schönes Rahmenprogramm zu haben. Die Mitarbeiter

					fragen mittlerweile schon sehr genau, warum sie dort hingehen sollen und was sie eigentlich davon gehabt haben. Man sollt sich also wirklich inhaltlich auseinandersetzen welche Botschaften man bringen will und ob man die auch wirklich gut rüber bringt.“ (B4) „Wir haben das in Österreich etabliert im Studio 44. Mit denen arbeiten wir seit drei Jahren zusammen, das funktioniert sehr gut, weil die technisch extrem gut ausgestattet sind.“ (B5) „Der Vorstand hält eine Rede, erzählt den Pensionisten was es so Neues gibt. Dann gibt’s irgendwie eine Musikeinlage, wo der Chor der Erste Bank auftritt und dann gibt’s halt großes Mampfen.“ (B5) „Also, eine Showeinlage im klassischen Sinn, nein. Also wir machen dort kein Kabarett oder keine Zirkusveranstaltung. Davon halt ich persönlich wenig.“ (B5) „Weil ich die Mitarbeiterveranstaltung auch meiner Geschäftsführung gegenüber rechtfertigen muss, dass es mehr eine Informationsveranstaltung als eine Unterhaltungsveranstaltung is. Also ich hab schon auch den Zweck oder den Sinn Mitarbeiter zu informieren über die Tätigkeit des Unternehmens. Und wenn ich da den Peter Alexander auftreten lass oder den Robbie Williams oder was auch immer, dann is das schön und fein, aber dann hab ich am Ende transportiert ein Dankeschön an die Mitarbeiter und nicht viel mehr.“ (B5) „Ich glaub ich kann mit einer Informationsveranstaltung die ich gut aufbereite, kann ich mehr erreichen. Wir ham natürlich schon auch Shows, aber wir laden uns keinen Gast oder Sänger oder so ein. Wir ham bei unserem Emotionday das letzte Mal, ham wir das in der Eishalle gemacht und da sind sozusagen ein paar Führungskräfte und Mitarbeiter die eine Einlage hatten am Eis. Die Mitarbeiter konnten dann nachher eislaufen. Wir ham Eisstockschießen danach gemacht.“
		Kompetenz	*„Äh, ich hab hier eine Mitarbeiterin, die das macht gemeinsam mit der Agentur. (…) Naja die*	Alle Aussagen die sich auf die verantwortlichen Personen, Abteilungen, Organisationen, etc. zur	„Äh, ich hab hier eine Mitarbeiterin, die das macht gemeinsam mit der Agentur. (…) Naja die Agentur macht das organisatorische das operative dann von hier geht dann aus, was wollen wir. Eine Mitarbeiterin hier dann Mitarbeiter der Marketingabteilung und eine

			Agentur macht das organisatorische das operative dann von hier geht dann aus, was wollen wir. *„Wir verstehen uns als Auftraggeber und als diejenigen die die Agentur steuern.“*	Umsetzung und Planung von Mitarbeiterevents beziehen bzw. welche theoretisch bearbeiteten wurden. **Reizwörter**: Agentur, interne Kommunikation, intern, extern, Umsetzung, Planung, Koordination, Durchführung, Betreuung, Konzeption, extern, …	Agentur.“ (B1) „Wir arbeiten ab gewissen Größenordnungen mit externen Agenturen, ja!“ (…) Das hängt davon ab. Das hängt vom Budget und vom Leistungsumfang ab. Wenn wir eine Weihnachtsfeier im Haus selber, da können Sie noch viel selbst machen. Bei der Beleuchtung und bei der Bühne brauchens Profis. Ja. Sie können eine, ham wir auch schon gemacht, also oder wir kaufen die Sachen zu.“ (…) …wir haben früher die Eventaktivitäten selber durchgeführt, wie a Agentur. Damit ham ma aber aufgehört. Wir verstehen uns als Auftraggeber und als diejenigen die die Agentur steuern. Aber nicht unbedingt selber umsetzten. Ja. Jetzt kann ma bei kleineren Sachen, kann ma Ausnahmen machen, wo man des selber organisieren, wo ma Skifahren geht mit 3 Bussen okay, des is manchmal schneller organisiert wenn ma des schneller macht. Aber bei komplexen Sachen san immer Agenturen.“ (…)I mein da is des Thema Outsourcing, von gewissen Dingen is net immer etwas was die Sache günstiger macht. Aber wir leben in einer Zeit wo es Personalrestriktionen gibt, das heißt sie bekommen eine Vorgabe, wo man sagt okay, lieber Herr Maier, sie haben jetzt nimma 50 Leute sondern nur noch 40 Leute. Sie müssen 10 Leut abbauen. Dann müssen Sie überlegen, was kann ma da tun. Was kann ich denn überhaupt extern verlagern. Events kann ich verlagern extern. I kann die interne Eventabteilung auflösen und kann sagen Eventagentur xy bitte moch ma des. (…)Das is ein wesentlicher Grund der für Agenturen spricht. Wenn sie alles intern machen, dann braten sie irgendwann amal im eigenen Saft. Die Kreativität schätze ich von Agenturen schon anders ein bzw. können sie Agenturen auch tauschen. Sie können sagen die Agentur xy macht jedes Jahr des selbe, nehm ma mal eine andere Agentur. Das sind die Vorteile. Aber mit allen Nachteilen, wenn sie dann eine neue Agentur haben, da funktioniert des dann wieder net, die kennen wieder das Unternehmen net und dann brauchens wieder in Jahr bis … also es hat alles ein für und wieder.“ (B2) „Wir planen das gemeinsam. Wir machen das alles ausschließlich intern in Zusammenarbeit mit unseren Strategie, also Corporate Strategy mit dem Bereich der auch direkt angedockt is beim Vorstandsvorsitzenden wie auch die Unternehmenskommunikation und hier mach ma sehr sehr stark in Abstimmung, zum einen amal Zahlen,

					Daten, Fakten aus der Strategie, welche Botschaften wollen wir transportieren und dann können wir uns auch gemeinsam, also wir haben dann Kreativvorschläge wie wir‘s umsetzen. Wir machen das dann.“ (B3) „Wir haben noch eine Kollegin in der Eventabteilung, die im Marketing angesiedelt is. Unsere interne Kommunikation is nicht im Marketing angesiedelt, sondern eigenständig, wie es sich gehört (lacht). Weil PR is nicht Marketing und ja. So machen wir das. (lacht) Es ist organisatorisch so getrennt, aber das is natürlich die große Herausforderung dass es auch im täglichen Business klappt.“ (B3) „Das letzte große Event war eigentlich immer in Zusammenarbeit mit der Eventabteilung, kann man sagen. Es gibt eine eigene Eventabteilung, das is aber eigentlich für externe Events.“ (…) …aber da arbeiten wir schon zusammen mit dem Know-How von der Eventabteilung. Inhaltlicher Lead, also was man macht und warum mans macht is aber bei der internen Kommunikation.“ (B4) „Also die inhaltliche Planung bei der internen Kommunikation, auch mit den Reden der Vorstände und so und dann die Eventumsetzung gemeinsam mit der Eventabteilung.“ (B4) „Aber wir schauen dann, ob die Agentur irgendwelche Ideen hat oder sich schon mal profiliert hat und sowas kann.“ (B4) „Und natürlich wegen den Ressourcen. Weil wir das nicht schaffen würden für 5.000 Leut ein Event auf die Beine zu stellen. Da brauchen wir einfach Promotoren und die ganze Organisation dahinter is einfach ohne eine Agentur nicht umsetzbar.“ (B4) „Die interne Kommunikation. Also wir. (…) Wir ham einen Partner. Wir ham eine Agentur bei dem Projekt.“ (…) Na weil wir eine Veranstaltung von der Größenordnung nicht selber organisieren können. Da fehlt uns das Know-How und da fehln uns die Ressourcen. (…)Ja. Und in dem Fall is das, das inhaltliche kommt sehr stark von uns und das organisatorische kreative kommt von der Agentur. (B5)
F3: Leisten	**Wertschöpfu**	**Beitrag**	*„Alles was der Motivation*	Alle Aussagen die einen	„Da ist natürlich der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mitarbeiterevents aus Unternehmenssicht einen Beitrag zur Wertschöpfung und ist dieser Beitrag messbar?	**ng**		*dient letztendlich* wenn *man es gut macht, dem größeren Einsatz der Mitarbeiter und das führt im Regelfall zu mehr Wertschöpfung.“*	Nachweis der Wertschöpfung als Beitrag beschreiben oder den Widerspruch von Wertschöpfung als Beitrag bezeichnen bzw. aus der Theorie hervorgehen. **Reizwörter**: Erfolg, Gewinn, Einsatz, Wertschöpfung, …	entscheidend. Und da kann man natürlich rückführen, dass unter anderem solche Mitarbeiterevents der Motivation dienen den Einsatz vergrößern und auch die Wertschöpfung steigern. Kann man vielleicht im Allgemeinen so sagen.“ (…) „…von der theoretischen Herleitung kann man das natürlich so sehen, dass eine Motivation die zu erhöhtem Einsatz führt, letztendlich die Wertschöpfung steigert.“ (B1) „Alles was der Motivation dient letztendlich wenn man es gut macht, dem größeren Einsatz der Mitarbeiter und das führt im Regelfall zu mehr Wertschöpfung. Bei uns verhält sich das in diesem Fall ein bisschen anders.“ (B1) „Wenn es einen Beitrag leistet, dann is der in einem immateriellen Bereich. Dann is der in der Arbeitszufriedenheit und in der Einstellung der Mitarbeiterinnen.“ (B2) „Ich bin überzeugt, dass Mitarbeiterevents wie beispielsweise Strategie-Roadshows, Weihnachtsfeiern, ähm Kampagnenpräsentationen, Quartalsupdates immer als Angebot verstanden werden müssen, die als Kommunikator an die Mitarbeiter oder an seine Stakeholder richtet und sie so interessant gestalten muss, dass sie auch gerne angenommen werden. Und wenn dann die Teilnahme oder wenn die Teilnahme dann zur Folge hat, dass man ein AHA-Erlebnis hat, Dinge die man vorher vielleicht nicht so gesehen hat, anders sieht oder noch mehr sich als Teil des Ganzen fühlt, dann glaub ich, oder bin ich eigentlich überzeugt davon, dann erreich ich mehr weil jeder vielleicht bereit is ein bisschen mehr zu tun, mehr zu geben, sich noch besser abzustimmen mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Die interne Kommunikation ressortübergreifend zu verbessern, dadurch weniger Zeit verlieren, das Dinge liegen bleiben oder Dinge nicht so schnell umgesetzt werden wie sie umgesetzt werden könnten und dadurch natürlich einen Mehrwert in der Wertschöpfungskette passiert.“ (B3) „Na man will natürlich, man hofft natürlich, dass sie dann effizienter arbeiten, dass sie lieber arbeiten, dass sie besser arbeiten, dass sie natürlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Personalkosten sind in den meisten Unternehmen die größten Kostenträger oder gehören zu

					den größten Kostenträgern, ja, und drum denk ich mir, ist es schon sehr sinnvoll zu sagen, diese Workforce leistet in Wahrheit den Unternehmenserfolg, die sind für den Erfolg zuständig. Man kann sich‘s heut fast nicht mehr leisten unmotivierte Mitarbeiter zu haben. Und das geht natürlich nicht nur über Bezahlung und Aufgaben …“ (B4) „Ja, also in dem Fall schneiden die Events sehr gut ab.“ „Also kühl gesagt, ähm, wir sind ein Privatunternehmen dessen Unternehmenszweck es is am Ende des Jahres Gewinn zu machen und wir glauben wenn man motivierte Mitarbeiter hat, dann bemühen sich die auch im Umgang mit den Kunden sich positiv einzubringen und das wirkt sich letztendlich positiv aufs Geschäft aus. Also gut motivierte Mitarbeiter sind das beste Ergebnis Motor, den man sich vorstellen kann.“ (B5) Ad Pensionisten „Ja, wir glauben, dass wir das wieder in irgendeiner Form zurückbekommen. Wieder kühl betriebswirtschaftlich gedacht, sind wahrscheinlich unsere treuersten Kunden. Die Menschen sind Teil unserer Unternehmensgeschichte und wir glauben halt, in unserem Denken, is vielleicht ein bissl philosophisch, dass wir als Teil der Gemeinschaft jemanden wenn er nicht mehr aktiv is, nicht ausschließen wollen. Sondern wir wollen ihn miteinbeziehen und das is letztendlich für uns ein Mulitplikationsfaktor. Kommunikativ gedacht.“ (B5) „Ich glaub, dass sie ihn leisten.“ (B5)
		Kontrolle	*„Es ist auch für uns schwierig sowas wie Motivation zu messen und es dann in Leistung umzusetzen und es dann* wieder *in Wertschöpfung umzusetzen. Das würd ich nicht machen wollen.“*	Alle Aussagen die sich auf die Messbarkeit und Kontrolle von Mitarbeiterevents beziehen bzw. die aufgrund der theoretischen Aufarbeitung zutreffen. **Reizwörter**: Balanced Scorecard, Kommunikationscontrolling, Messbarkeit,	„Man könnte das wahrscheinlich betriebswirtschaftlicher angehen, als wir das tun. Ähm. Ich führe da keine Rechnungen, ich hab die Kosten und einen direkten Nutzen aus einer Einzelveranstaltung oder halt auch aus einer strategischen Anordnung von mehreren Veranstaltungen anzugehen. Ich sag Ihnen ganz offen: das is mir den Aufwand nicht wert.“ (B1) „Es ist auch für uns schwierig sowas wie Motivation zu messen und es dann in Leistung umzusetzen und es dann wieder in Wertschöpfung umzusetzen. Das würd ich nicht machen wollen. Das passiert bei uns in der Form auch nicht.“ (B1)

				Betriebswirtschaft, Feedback, Umfrage, Balanced Scorecard, Instrument, Methode,	„Dadurch dass unser Grundziel ein anderes ist und auch dadurch dass ich der Ansicht bin, dass man manche Sachen nicht in Euro, Pfund und Dollar messen kann, mach ich mir darüber keine Gedanken. Ich mess das nicht eins zu eins.“ (B1) „Was wir aber machen, ist jedes zweite Jahr eine MitarbeiterInnen-Befragung, die einen Rücklauf hat zwischen 40 und 50 Prozent wo insgesamt die interne Kommunikation und auch das Eventmanagement ein Thema ist. Das machen wir schon.“ (B1) „Ich kann mir schon grundsätzlich vorstellen, dass man sowas anwendet. Das müsst mir… davon müsst mich jemand überzeugen, dass das Sinn hat. Weil das wahrscheinlich in relativ großer Aufwand is und da muss mich vorher jemand davon überzeugen, dass ich das auch brauch.“ (B1) „Aber er is für mich nicht einfach lesbar und auch schwer bemerkbar. Messbar wäre ja durch Mitarbeiterumfragen, durch regelmäßige, wo man sagt, wie zufrieden sind sie, machts ihnen Spaß hier zu arbeiten etc. Dann könnte man das vielleicht ein bisschen konkretisieren, aber ich könnt Ihnen da keine Maßzahlen nennen.“ (…) „… aber i kanns net messen. Oder sag ma so, ich kanns extrem schwer messen! (B2) „Also da gibt die Finanzziele, Kundenziele, Mitarbeiterziele und Prozessziele. Diese vier Rubriken. Nur ganz konkret, ob ein Mitarbeiterevent und in welchem Ausmaß er beigetragen hat dazu, dass das Unternehmen eine höhere Wertschöpfung, das können Sie beim besten Willen nicht beantworten. Sie können sagen, ich hab diesen Event geplant, okay, ich hab ihn durchgeführt, er ist bestmöglich durchgeführt, sie können auch einen Fragebogen machen austeilen, ja ich war total zufrieden, es war ein super Event, klass und so weiter. Aber trotzdem können sie nicht sagen, ob dieser Event zur Wertschöpfung beigetragen hat. Weil sie könnens, sie ham vielleicht das Gefühl, sie sagen ja, des war a supa Stimmung ein super Event. Die Leute werden tendenziell zufriedener sein in einem Unternehmen, und tendenziell mehr geben als wenn das nicht so gewesen wär, aber sie können es nicht berechnen.“ (B2)

					„Das is eben ein Faktor, den ich nicht messen kann, wie ich auch Kommunikation jetzt die klassische nicht wirklich messen kann. Selbst wenn ich jetzt externe Kommunikation mache, da kann ich sagen, da hab ich die und die Pressclippings, ähm, kann ich zählen. Aber was es wirklich einzahlt in Verkaufsförderung oder Absatz is halt immer die Schwierigkeit und genauso und genauso verhält es sich meiner Meinung nach oder unserer Meinung nach bei Mitarbeiterevents wie beispielsweise der Weihnachtsfeier.“ (B3) „Messen kann man‘s nicht.“ (B3) „Ja. Probiert aber sie hat sich dann, um es jetzt einmal ganz vorsichtig zu formulieren, nicht so praxistauglich für unsere Begriffe oder für unsere „Challanges“ erwiesen, wie wirs uns vielleicht vorgestellt hätten. Wichtig ist, man muss mich kurzen und prägnanten Botschaften kommen. Ob man das jetzt in einer Swot-Analyse verpasst oder in eine Balanced Scorecard oder andere Möglichkeiten irgendwie etwas auszudrücken oder auszuwerten. „ (B3) „… was bringt dieses Event und wie kann man das auch messen. Also wir machen das mit einem Feedback nachher zum Event, ja. Und eben in dem man sich genau überlegt, was man kommunizieren möchte und was ma auch für ein Ziel erreichen möchte mit diesem Event. Also man muss es sozusagen abwägen. Was möchte ich erreichen und was kostet mich die ganze Geschichte. Und natürlich auch welchen Eindruck hinterlässt‘s bei den Mitarbeitern wenn so große Events gemacht werden.“ (B4) „Ja, warum nicht. Also ich glaub, dass es wichtig is, im Zuge dieser Professionalisierung der Kommunikation überhaupt und auch der internen stärker auch eine Messung zu geben. Was wir auch noch machen wollen, was wir noch sehr wenig machen, wirklich mit Fokusgruppen qualitative Umfragen zu machen. Wir machen jetzt eher quantitative. Bei unserer Online-Umfrage haben wirklich zweieinhalb Tausend Leute mitgemacht. Das sind schon sehr valide Ergebnisse. Aber da füllen sie halt wirklich nur aus von eins bis fünf, wie guts ihnen gefallen hat. Ein paar offene Fragen, die natürlich sehr viel sind bei so einer Menge. Was wir halt planen fürs nächste Jahr is mit

					Fokusgruppen zu arbeiten, um mehr in die Tiefe zu gehen und genauer diese Beweggründe herauszufinden und um mehr zu erfahren.“ (B4) „Wie bei der internen Kommunikation generell is dieser Beitrag schwer messbar. Was wir machen können is, sie können nach dem Event eine Umfrage machen, ja, wie der Event angekommen is, das machen wir. Die Ergebnisse sind bei den Events gerade immer sehr gut. Sie können die Mitarbeiterzufriedenheit generell befragen und hoffen, dass ihr Event einen Beitrag dazu geleistet hat. Wobei ich immer dazu sagen muss, da spielen die Führungskräfte auch eine wichtige Rolle, bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Ähm. Und wir fragen unsere Medien online einmal im Monat ab und unsere Aktivitäten. Da gibt’s eine große Mitarbeiterbefragung, nicht eine allgemeine Mitarbeiterbefragung, sondern wirklich nur zu unseren Medien wo wir fragen, wie wertvoll is das Intranet, das Mitarbeitermagazin, wie war der Event, ja.“ (B4) „Ham wir früher gesamt im Unternehmen gmacht. Im Moment nicht.“ (…)Kann ich ihnen nicht beantworten. Wir haben jetzt andere Formen und andere Formen der Strategie-Kommunikation. In der Balanced Scorecard gab es diese Position Zufriedenheit der Mitarbeiter, war da ein Eckpunkt. (B4) „Also dass die Kommunikation ihn leistet und die Wertschöpfung is nur schwer messbar. Und ich bin froh darüber, dass wir in einem Unternehmen sind, wo die Leistung der Kommunikation vom Vorstand fühlbar ist und damit genau so valide als wenn ich Zahlen hernehmen würde. In anderen Unternehmen da ham wir Kommunikation mit, in der externen Welt mit Werbeanalysen gerechtfertigt und in der internen Welt mit Mitarbeiterbefragungen. Halt ich für ein sehr schwieriges Thema, isoliert die Kommunikation zu bewerten. Und mir is es lieber, ich hab ein Unternehmen, dass auf die Expertise vertraut und das gut fühlt. Ich glaub, dass da ein Bauchgefühl der viel bessere und größere Maßstab is, als irgendein Wertschöpfungsmessinstrument.“ (B5) „Nicht bei der Kommunikation, aber in anderen Unternehmensbereichen meines Wissens schon.“ (…)Ich kanns mir vorstellen. Wills mir aber nicht vorstellen. (…)Also ich hab mich sehr lang beschäftigt mit Instrumenten des Marketings, die machen ja sehr

					viel Research, Marktforschung um ihren Werbeerfolg zu messen und zu legimitieren. Das is ein extrem mächtiges Instrument dass man da in der Hand hat. Und wenn man das ernsthaft betreiben möchte, dann darf das nicht derjenige machen, der auch für die Kommunikation und die Werbung verantwortlich is. Weil wenn man damit Dinge auch gut verfälschen und beeinflussen kann. Das führt zu einer mittelfristig, langfristig zu einer Kultur wo man sich immer selber, also die Marktforschung, diese Messinstrumente verwendet um sich selber zu rechtfertigen. Und das is mir unsympathisch. Ich glaub, dass es sehr wertvoll is Kommunikation zu spüren, sich darauf zu verlassen, auch wenn das jetzt unwissenschaftlich klingt. Ich glaub, wenn man gut zuhört und auch eine Kultur in einem Unternehmen hat, wo die Mitarbeiter einem zurück melden, dass sie das für einen Blödsinn halten oder es für gut halten wenn sich Mitarbeiter beschweren und es erkennt als Signal, dass man besser informieren sollte. Wenn man diese Kultur in einem Unternehmen etabliert hat, dann braucht ma ka Balanced Scorecard.“ (B5)

A4 TRANSFORMATION

Hauptkategorie: **Bedeutung**

Unterkategorie: MOTIVE

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Aber das ist schon wichtig und soll auch der Motivation dienen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen auch wissen, dass hier nicht nur gearbeitet wird, und dass man dafür, so wie es im Arbeitsvertrag steht sein Geld bekommt.	Dient der Motivation	Es lassen sich verschiede Motive seitens der befragten Unternehmen erkennen, ein Event für die Mitarbeiter zu organisieren. Für die untersuchten Unternehmen stehen die Motive der Motivation und Information offensichtlich an oberster Stelle. Mitarbeiter sind als, die Repräsentanten, die Botschafter und als eine Art Visitenkarte eines Unternehmens zu sehen. Der grundlegende Faktor „Wissen“ ist entscheidend, für den Mitarbeiter das Unternehmen nach außen präsentieren zu können. Zu dem Motiv der **Information** können untergeordnete „Motive“ wie Identifikation; Netzwerken; Selbstverantwortung; Wissenserweiterung; Schaffung einer Informationsplattform; Förderung zum Informationsaustausch; Nachvollziehbarkeit; Transparenz; Lieferung erlebbarer, begreifbarer, verständlicher Inhalte, Strategie-Up-Date; Wertschätzender Kommunikation Top-Down; Schaffung von Dialog;
2	(B1)	„Die Informationsveranstaltungen wie schon gesagt, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Visitenkarte des Unternehmens da draußen sind, auch wissen, was macht das Unternehmen nicht nur im eigenen direkten Bereich sondern auch insgesamt.“	Information, weil Mitarbeiter die Visitenkarte des Unternehmens sind.	
3	(B1)	„Ziel der MitarbeiterInnen-Events. Naja. Ich sag so. Information, Motivation, Zusammengehörigkeitsgefühl (…) Netzwerken, das sind so die Gründe, Funktionen und Ziele…“	Ziel ist: Information, Motivation, Zusammengehörigkeitsgefühl und Netzwerken	
4	(B1)	„Naja auf der einen Seite ist das genau das was ich gesagt hab was im Personal im HR-Umfeld eher läuft. Das heißt das sind Sachen wie wertschätzende Kommunikation Top-Down. Das sind Sachen wie Systeme. Renumerationssysteme das geht’s um Geldleistungen – (lacht) die natürlich immer geschätzt werden aber schon leistungsbezogen. Da gibt eine gewisse Systematik drinnen.“	Wertschätzende Kommunikation Top-Down. Renumerationssysteme/Geldleistungen	
5	(B1)	„Uns is schon wichtig, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und das kann man natürlich nur wenn man gut informiert ist darüber, was das Unternehmen jetzt abgesehen von dem direkten eigenen Arbeitsbereiches macht und was das Unternehmen darstellt und was es is. Gerade bei uns die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel Kontakt mit Menschen und sind die Visitenkarte des Unternehmens. Und das kann man nur sein, wenn man auch über das Unternehmen gut Bescheid weiß. Das ist amal die Motivation.“	Identifikation mit dem Unternehmen. Information und Wissen über das Unternehmen schaffen, weil Mitarbeiter das Unternehmen darstellen.	
6	(B1)	Andererseits kann das auch ein Event sein, das nach außen ausstrahlt.“	Event kann nach außen strahlen.	
7	(B1)	„Also grundsätzlich wie ich schon gesagt hab, um die Motivation zu steigern das sind vor allem die Festivitäten, also zum Netzwerken, wenn man so will, heißt das heutzutage, dass man sich untereinander	Steigerung der Motivation. Netzwerken, um die Zusammenarbeit zu erleichtern, wenn man sich kennt.	

		besser kennenlernt, weil dann natürlich auch viele Arbeitsschritte einfacher fallen.“		Vermittlung von Erfolg sowie Misserfolg; Verbesserungsmöglichkeiten; Feedback in beide Richtungen; klares Unternehmensbild; Authentizität; Respekt; Berührungsängste und Angst vor Veränderungen nehmen; Mobilisierung der Mitarbeiter oder Eine Art Kontinuität, verstanden werden. Zu dem Motiv der **Motivation** können untergeordnete „Motive“ wie Zusammengehörigkeitsgefühl; Wertschätzung; Emotionalität; Persönliche Kommunikation; Das Herz der Mitarbeiter erreichen; Dankeschön kommunizieren; Wir-Gefühl schaffen; Gute Stimmung für das Arbeitsklima verbreiten; Teamgefühl oder Vermittlung von Stolz; gezählt werden. Die Motive „Information“ und „Motivation“ können direkt in Verbindung gesetzt werden, denn die Motivation kann teilweise nur durch die Information erreicht werden und umgekehrt. Es gibt aber auch Mitarbeiterevents, die einen fixen Bestandteil in der Unternehmenskultur darstellen und nicht ausschließlich auf die Motive „Information“ und „Motivation“ zurückzuführen sind, auch wenn diese Motive dadurch automatisch abgedeckt
8	(B1)	„… also für die, die teilnehmen ist der emotionale Wert sicher viel höher als wenn man im Intranet etwas liest.“	Emotionalen Wert schaffen.	
9	(B2)	„Ich glaube, dass sie Motivation nur unterstützen können. Ich kann hundert Mal sagen, sei motiviert, aber wenn sie nicht motiviert san, wird ma des nix nutzen. Ich bin jetzt nicht der große Motivationsforscher, ja aber die Frage ist, wann ist denn ein Mensch an seinem Arbeitsplatz motiviert. Wann spricht man davon. Ja wahrscheinlich wanns ihm gesundheitlich guat geht, wann er sich wohl fühlt, wenn ihm die Aufgabe als solches Spaß macht und wenn er auch Verantwortung übernehmen kann und darf. Also mein Gefühl ist, dass Motivation sehr viel mit Verantwortung zu tun hat. Also wann ihnen ihr Chef sagt, ich hab da jetzt gsagt, was zu tun is ich vertraue dir und du machst es jetzt bitte selbständig. Und wannst a Problem hast, dann kommst zu mir, aber ansonsten muast ma net jeden kleinen Schmarn den du mochst zeigen. Also des hängt für mich viel mit Motivation zusammen. Des is aber eine Führungsgeschichte.“	Unterstützung der Motivation.	
10	(B2)	„Ich glaube, dass hier Kommunikation ein wesentlicher äh ein ganz wesentlicher Teil der Führungsaufgabe is. Also auf Deutsch. Offensiv und zeitnah die Mitarbeiterinnen über alles informieren was passiert. Soweit das natürlich möglich is. Es gibt Dinge die komma net erzählen und schon gar nicht in der großen Runde, oba in Wirklichkeit is des eigentlich etwas was ich in den vielen Jahren gelernt habe. Wir ham zum Beispiel gonz einfach ein Format. Ein Veranstaltungsformat.“	Offensive und zeitnahe Information an die Mitarbeiter.	
11	(B2)	„Naja Mitarbeiterinnen sollten immer informiert werden, um sozusagen das große Ganze auch zu verstehen.“	Information zum Verständnis des großen Ganzen.	
12	(B2)	„Die letzte große Veranstaltung waren 1000 Leute im Messegelände. Ja. Messegelände. Wo es um eine Neustrukturierung gegangen is. Um die Mitarbeiter zu informieren.“	Information aufgrund Neustrukturierung.	
13	(B2)	„Also wenn, wenn die Botschaft nicht mehr ankommt, dann müsste man sich überlegen, das hats früher mal gegeben, im Mittelalter, da hats den Tampur gegeben, jo der is am Hauptplatz, wenn der König was verlautbaren wollte, in der äh in der mittelalterlichen Stadt, dann is ein Trommler gekommen, der hat sich aufgestellt am Stadtplatz, hat getrommelt und hat ttrrrrrrrrrrrrrrrrrrrr, ich verkünde das Wort des Königs, ja, dann sind immer mehr Menschen gekommen und Auflauf und so weiter. Und der hat so lange getrommelt, bis amal ein Haufen da	Wenn die Botschaft nicht mehr durch andere interne Kommunikationsinstrumente bei Mitarbeitern ankommt.	

		war und dann hat ers vorgelesen.“		werden. Die Gründe für die Motive liegen unter anderem in Unternehmensveränderungen (auch als Change bezeichnet) wie Neustrukturierung, Neupositionierungen, Mergers & Aquisition, etc. Das Motiv für pensionierte Mitarbeiter ein Event zu machen bzw. diese einzuladen kann mit den Motiven für die fixen Mitarbeiter verglichen werden. Nicht jedes Unternehmen sieht Pensionisten als eine Zielgruppe der internen Kommunikation. Pensionisten sind aber auch als Botschafter zu verstehen, die durch wertschätzende Kommunikation und Motivation des ehemaligen Arbeitgebers, durchaus bereit sind für das Unternehmen zu „werben“.
14	(B2)	„Wenn die Leute die Mails nicht mehr lesen, dann muss ma vielleicht einen Trommler hinschicken und muss es ihnen vortrommeln. Ja. Und muss es ihnen persönlichen sagen. Muss Events machen, damit. Das Problem heut is, sie kommen oft nicht mehr an die Leute. Sie kommen nicht mehr an die Leute. Und allein irgendetwas zu schicken, sei es jetzt ein Print oder ein Email, is wurscht. Der letzte Meter, ja, wird nicht geschafft. Sie schaffens vielleicht die Zeitung bis zum Schreibtisch zu bringen. Aber sie wird einfoch nicht gelesen. Oder sie wird zum Altpapier gegeben. Oder des Email kommt, es kommt am Bildschirm an, sie sind nur noch fuchzig Zentimeter weg vom Rezipienten und dann kommt Delete. Es wird nicht gelesen. Die Kommunikation kommt dort nicht an. Ja. Also sie können sich diesen Dingen entziehen, als Rezipient, derjenige ders auffangt, auffangen soll lesen soll, hören soll, irgendwos ja. Und des is des interessante an Ihrer Themenstellung, ja, warum ich auch sehr interessiert bin, sozusagen, mit ihnen zu diskutieren darüber. Bei einem Event können sie sich nicht entziehen und wann sie dort san und es is guat gmocht und die Botschaften die geplanten werden gut transportiert, dann kommt das an. Kommt eher an, als wenn sie ein Email schicken. Obwohl der Mix von all diesen Dingen machts in Wirklichkeit aus. Es gibt nicht nur entweder oder. Aber, ich glaub, dass die persönliche Kommunikation, nicht nur Events, das können auch Promotoren sein, das können auch persönlich Informationen sein, wo man Teams durchschickt oder andere Sachen macht. Des is erfolgsversprechend glaub ich.“	Wenn Kommunikation durch herkömmliche Instrumente nicht mehr ankommt. Bei einem Event kann der Mitarbeiter sich grundsätzlich den Botschaften nicht entziehen. Persönliche Kommunikation ist erfolgsversprechend.	
15	(B2)	„Zu informieren und auch damit die Motivation zu unterstützen.“	Information um Motivation zu unterstützen.	
16	(B2)	„Ich glaube, dass man mit Mitarbeiterinnenveranstaltungen, die gut gemacht sind und gscheit konzipiert sind, kostengünstig umgesetzt san und kreativ im Zugang, kann man sehr viel erreichen. Kann man wirklich sehr viel erreichen und kann die interne Kommunikation deutlich verbessern.“	Mit gut konzipierten, kostengünstigen und kreativen Events die interne Kommunikation deutlich verbessern.	
17	(B2)	„Man muss einfach die Herzen der Menschen erreichen mit dem Thema. Man darf auch nicht zu viel machen, bei jedem Thema irgendein Event machen, aber man muss bei den wichtigen Themen äh wann ma da die Herzen der Menschen erreicht, dann hat man in der Kommunikation gewonnen.“	Um bei wichtigen Themen die Herzen der Mitarbeiter zu erreichen und daraus ergibt sich Gewinn für die Kommunikation.	
18	(B2)	„Ja. Ich glaub, dass in einem, dass im 21. Jahrhundert einfach die Selbstverantwortung der Menschen soweit das man sagt, ich hätte	Aufgrund Selbstverantwortung und Wissenserweiterung der Mitarbeiter	

		gerne gewusst in welchem Unternehmen ich da tätig bin, was läuft und man möchte zum Großteil die Menschen verstehen warum man gewisse Dinge macht und warum nicht.“	Informationsplattform schaffen.	
19	(B2)	„Wir stellen euch vor, was passiert im neuen Jahr, was sind die Ziele, Danke für das letzte Jahr, für die Unterstützung.“	Unternehmenspräsentation und Dankeschön für die Unterstützung der Mitarbeiter.	
20	(B2)	„Also wenn es erforderlich is und das könnte es sein bei so Veranstaltungen wo es um Mergers oder eine Neupositionierung der Marke geht, macht das durchaus einen Sinn. (…) Also wo man die Mitarbeiterinnen des neuen Unternehmens begrüßen wollten und ihnen auch ein bissl die Angst nehmen, was kommt da, die riesen (…) Organisation die bedroht uns, wos ham die vor. (…) und da is es schon glaub ich gelungen amal einfach diese Berührungsängste zu nehmen. Und über eine Mitarbeiterveranstaltung.“	Wegen Mergers oder Neupositionierungen. Dem Mitarbeiter die Angst zu nehmen vor Veränderungen und die Berührungsängste der neuen Mitarbeiter zu lösen.	
21	(B2)	„Auch ein bisschen um die Strategie vorzugeben. Auch um zu erleben, erlebbar machen was ma vor hat. Und um auch Dankbarkeit zu zeigen, ihr habts supa gearbeitet und herzlichen Dank und drum moch ma beispielsweise a Weihnachtsfeier.“ (…) Es is einfach ein Dankeschön. Gutes Essen, tolle Musik und da und dort gabs sogar ein GiveAway. Also offen Dankbarkeit zu zeigen.“	Vermittlung, Vorgabe und Erlebbarkeit der Strategie zu erreichen. Den Mitarbeitern für ihre Arbeit Dankbarkeit auszudrücken.	
22	(B3)	„Ob das jetzt Aufstiegshilfen sind, die man aus dem Bergwandern kennt, wo man ja auch weiß, alleine geht’s meistens nicht so gut, nur gemeinsam geht’s besser. Speziell wenn das Terrain ein bisschen schwieriger zu besteigen is, dann braucht‘s halt Unterstützung.“	Botschaften wie Aufstiegshilfen, Zusammengehörigkeitsgefühl, Teambewusstsein und Unterstützung zu kommunizieren.	
23	(B3)	„Die Ziele sind natürlich Motivation, Nachvollziehbarkeit schaffen, Transparenz schaffen, das Wir-Gefühl eben erzeugen. Gemeinsam können wir was weiterbringen und was erreichen. DAS wären meiner Meinung nach eben wirklich Ziele.“	Schaffung von Motivation, Nachvollziehbarkeit, Transparenz, Wir-Gefühl, Zusammengehörigkeitsgefühl.	
24	(B3)	„Die Gründe liegen ganz einfach in der – wenn man so möchte – des erlebbar, begreifbar und verstehbar zu machen.“ (…) „Die Inhalte. Weil es einen Unterschied macht aus unserer Sicht, ob ich jetzt etwas verschriftliche, es dann ins Intranet stelle, per Mail kommuniziere, über meine Führungskräfte kommunizieren lass oder ob ich wirklich in einer Gemeinschaft, und wir machen das da am Standort, da gehen 250 Mitarbeiter rein, in unseren Veranstaltungssaal, wirklich alle zusammen hab und dann wirklich sehr sehr kurzweilig das Programm über die Bühne bring.“	Unternehmensinhalte erlebbar, begreifbar und verstehbar zu machen. Persönliche Kommunikation macht einen Unterschied in der Unternehmenskommunikation.	
25	(B3)	„…weil jeder Mitarbeiter „up-to-date“ sein sollte, wie die Strategie aussieht. Bei den Quartalupdates is das wirklich eine freiwillige	Mitarbeiter in Bezug auf die Strategie up-zu-daten.	

		Geschichte. Es is ein Angebot was wir den Mitarbeitern machen.“		
26	(B3)	„Und die Motivation is ja dann nicht etwas was punktuell is sondern das is ja etwas was man dann mitnimmt. Und ich denke, wenn der Mitarbeiter grundsätzlich in einer guten Stimmung is und in einer guten Verfassung, dass ihm dann auch Wochen danach und auch im Folgejahr, durch einige Dinge noch in guter Erinnerung an die Weihnachtsfeier, ihn dann einige Dinge nicht so tangieren, als gäbe es dieses Event nicht. Wenngleich es natürlich etwas kostet.“	Um beim Mitarbeiter eine gute Stimmung und Verfassung zu erzeugen, damit er auch in weniger guten Zeiten von den Erinnerungen zehrt und ihn weniger gute Dinge im Arbeitsalltag eher tangieren.	
27	(B3)	„Also Motivation, wir würden das so sehen, dass wir insofern Mitarbeiter motivieren müssen, nicht der Motivation wegen, sondern wichtiger ist auch, dass wir den Dialog führen mit den Mitarbeitern und sie nicht nur über Misserfolge oder über Dinge die besser laufen könnten zu informieren sondern ihnen auch zu zeigen, dass die Dinge woran sie Anteil hatten, woran sie beteiligt waren, dass die auch zum Erfolg geführt haben. Also Dinge die man gemacht hat auch erfolgsversprechend waren. Und das zahlt dann wieder in die Motivation der Mitarbeiter ein.“	Schaffung von Dialog und Informationsvermittlung über Erfolge im Unternehmen. Aber auch Information über Misserfolge oder Verbesserungsmöglichkeiten. Erzeugung von Motivation über Information und Dialog.	
28	(B3)	„… in Zusammenarbeit mit HR, die Mitarbeiter über Vorgänge des Unternehmens zu informieren ähm sie teilhaben zu lassen an Erfolgen, die Strategie– würd da eher sagen – Maßnahmen die wir dann auch schon ableiten sind quartalsweise Events. (..) „…wo wir die Mitarbeiter über das vergangene Quartal informieren, wo wir die Erfolge aufzeigen, Dinge wo wir noch besser sein können und zum dritten auch Feedback von den Mitarbeitern auch einholen, wo sie den Bedarf sehen, wo man noch besser sein kann.“	Informationsvermittlung betreffend der Vorgänge im Unternehmen, der Erfolge, der Strategie, der Maßnahmen, Verbesserungsvorschläge und Feedback.	
29	(B3)	„Bei schwierigen Themen, wie beispielsweise internationale Zusammenschlüsse oder wir hatten das ja auch vor wenigen Jahren. (…) „Da macht‘s es natürlich notwendig auf unterschiedlichen Ebenen, also jetzt nicht immer gleich alle Mitarbeiter ins Boot zu holen, sondern unterschiedliche Zielgruppen auch anzusprechen. Also für uns jetzt zum Beispiel Führungskräfteveranstaltungen, die ja dann auch in dem Sinn Mitarbeiterevents sein können.“	Aufgrund von internationalen Zusammenschlüssen bestimmte Mitarbeitergruppen zu erreichen.	
30	(B4)	„Das Ziel is sicher die Mitarbeiter, auch eigentlich wieder, die Wertschätzung, die Motivation fürs nächste Jahr, auch Information und Orientierung.“	Wertschätzung, Motivation, Information und Orientierung zu vermitteln.	
31	(B4)	„Das können wir dann auch wieder mit Information schaffen, ähm, sie sollen die Produkte kennen, auch stolz darauf sein, diese natürlich auch weiterempfehlen, weitererzählen und so weiter.“	Durch Informationsschaffung auch Weiterempfehlung und Weitererzählung bestimmter Produkte durch die Mitarbeiter zu	

			gewährleisten.	
32	(B4)	„Naja. Wir sind der Meinung, dass nur informierte Mitarbeiter, eben zum Unternehmenserfolg beitragen können. Sie müssen wohin geht das Unternehmen, jetzt zum Beispiel gabs große Strategiekommunikation. Was sind die Ziele, wenn ich nicht weiß was von mir erwartet wird, dann kann ich diese Erwartungen nicht erfüllen. Das is natürlich wieder zum Teil eine Führungskräfteaufgabe, die ich als interne Kommunikation nicht wirklich so beeinflussen kann.	Strategiekommunikation	
33	(B4)	„Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind. Oder auch andere Aktivitäten, da kann ich dann noch ein paar Beispiele bringen. Dass man sich irgendwie zusammengehörig fühlt. Also das Gemeinschaftsgefühl irgendwie mit dem Unternehmen, Austausch untereinander, Wertschätzung natürlich wieder: Du bist mir wichtig, ich lad dich einmal im Jahr ein. Es is ja auch wie ein Dankeschön an die Mitarbeiter.“	Unternehmensidentifikation, , Teamgefühl, Förderung zum Informationsaustausch zu ermöglichen und Wertschätzung, Gemeinschaftsgefühl, Zusammengehörigkeitsgefühl und ein Dankeschön zu vermitteln.	
34	(B4)	„Man kann sie natürlich auch dazu verwenden um ganz wichtige Botschaften zu kommunizieren. Change.“	Kommunikation von Botschaften. Beispiel Change/Veränderung.	
35	(B4)	„Man hat jetzt nicht gsagt, es gibt einen speziellen Grund und deshalb machen wir die Feier, sondern in Wahrheit wars bei beiden schon ein eingesessenes Format. Jedes Jahr gibt’s diese Feier. Und das wird auch erwartet. Also wenn sie das einmal abdrehen, das is dann schon schwierig, ja. Also da müssens dann schon ein bissl erklären, wenns gar keine Feier mehr pro Jahr gibt.“	Veranstaltungsformat ist fixer Bestandteil der Unternehmenskultur.	
36	(B4)	„Also wenn der Vorstand erklärt die Strategie, wo wir hingehen. Und auch wieder dieses klare Bild zu geben, weil nur wenn ich ihnen sage, was ich von ihnen erwarte können sie das erfüllen, aber wenn das unklar is, dann is des schwierig, ja. Und auch sozusagen wenn ich nicht versteh was das Unternehmen is, dann kann ich mich auch nicht wirklich einbringen in die Kommunikation, da sollt es halt dann interaktive Kanäle geben, um auch von den Mitarbeitern zu erfahren, was sie denken, ja. Aber wenn ich ihnen nie sag, wie ich mir das Unternehmen vorstell und wo ich will dass es hingeht und wer wir sind, dann wird ihnen nie etwas dazu einfallen, wie sie dazu beitragen können. Also wenn ich jetzt eigenverantwortliche Mitarbeiter haben will, die auch unternehmerisch denken, muss ich versuchen mich möglichst klar auch auszudrücken was ich will.“	Erklärung der Strategie und Schaffung eines klaren Unternehmensbildes. Beseitigung von Unklarheiten und Integration der Mitarbeiter in das Unternehmensbild. Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter durch klare Vorgabe der Strategie zu schaffen.	

37	(B4)	„…natürlich ganz wichtig sind die Events, äh und überhaupt die Veranstaltungen um überhaupt in persönlichen Kontakt zu kommen“	Herstellung von persönlichem Kontakt.	
38	(B4)	„Ja, das is sozusagen die Form in der man kommunizieren kann. Der persönliche Kontakt is natürlich das wichtigsten für den Menschen. Auch natürlich der persönliche Kontakt mit den Führungskräften. Unser Vorstand fährt auch immer wieder auf Roadshow und besucht die Mitarbeiter. Also das fällt jetzt auch so quasi unter Events bei uns. Und da kommt auch das stärkste Feedback zurück. Das is auch irgendwie klar, weil das is natürlich etwas, das berührt mich mehr persönlich mit jemandem zu reden. Das is die Form dann muss man sich natürlich anschauen, welche Inhalte transportiert man und wie transportiert man diese Inhalte. Also wichtig is die Identifikation. Orientierung zu geben war ein wichtiger Punkt jetzt im Change. Einfach zu sagen, wer sind wir denn jetzt, wie sind wir aufgestellt, wie is das Organigramm zum Beispiel, ja.“	Persönlicher Kontakt zu möglichst allen Unternehmensmitgliedern. Schaffung von Identifikation und Orientierung, besonders im Change.	
39	(B4)	„Ja, also bei uns is wichtig, die Identifikation, stolz aufs Unternehmen und die Mitarbeiter zu Botschaftern zu machen. Zu Botschaftern des Unternehmens und jetzt auch immer stärker zu Botschaftern der Produkte. Weil natürlich die interne Kommunikation muss einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, das heißt die Mitarbeiter sollens idealerweise, schaffen wirs, dass die Mitarbeiter stolz aufs Unternehmen sind, dafür sollen sie das Unternehmen kennen und über die Erfolge Bescheid wissen.“	Den Mitarbeiter zum Botschafter des Unternehmens zu machen. Vermittlung von Stolz, Unternehmenserfolg, Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg.	
40	(B4)	„…also zum Thema Wertschätzung, das is auch ein ganz wichtiger Punkt in der internen Kommunikation. Wir sind auch so Transporteure der Wertschätzung, ja, des Managements oder der Mitarbeiter gegenseitig. Wertschätzung wollen wir auch ausdrücken und das kann man auch mit Events natürlich machen, in dem man eben die Leute zum Beispiel an ihrem Arbeitsplatz besucht.“	Wertschätzung vermitteln	
41	(B4)	„Identifikation mit dem Unternehmen, Wertschätzung, also man versucht auch bei so einem Event inhaltlich was zu machen, dass die Leute irgendwie spüren, dass sie ein Team sind. Oder auch andere Aktivitäten, da kann ich dann noch ein paar Beispiele bringen. Dass man sich irgendwie zusammengehörig fühlt. Also das Gemeinschaftsgefühl irgendwie mit dem Unternehmen, Austausch untereinander, Wertschätzung natürlich wieder: Du bist mir wichtig, ich lad dich einmal im Jahr ein. Es is ja auch wie ein Dankeschön an die Mitarbeiter.“	Erreichung von Identifikation, Vermittlung von Wertschätzung und einem Dankeschön sowie Stärkung vom Team-Zusammengehörigkeitsgefühl und Gemeinschaftsgefühl.	

42	(B5)	„Ich glaub es is eine grundsätzliche Strategie die Mitarbeiter motiviert zu halten und für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen. Es gibt glaub ich nicht dezidiert fokussierte Überlegungen zu sagen und jetzt wollen wir die Mitarbeiter besonders motivieren und machen deswegen diese Strategie sondern man schaut allgemein auf ein gutes Arbeitsklima. Natürlich bemüht man sich mit Incentives oder innerhalb von Veranstaltungen, wo wir schon beim Thema wären, die Mitarbeiter zu motivieren und zu mobilisieren.“	Motivation und Arbeitsklima beibehalten bzw. verbessern. Eine Mobilisierung der Mitarbeiter zu erreichen.	
43	(B5)	„…für ganz wesentlich wenn‘s um strategische Themen geht, also um Entwicklung des Unternehmens, Geschäftsziele halt ich Veranstaltungen für ein ganz wesentliches Element der Mitarbeitermotivation. Mehr der Mitarbeitermotivation als der Information. Wenn man darüber natürlich auch sehr authentisch mit Mitarbeitern kommunizieren kann.“	Motivation steht mehr im Blickfeld als die Information. Authentizität in der Kommunikation.	
44	(B5)	„…um Mitarbeiter informiert zu halten…“	Information zu vermitteln	
45	(B5)	„Es hat auch was mit Motivation zu tun. Natürlich hat es was mit Motivation zu tun. Ich glaub schon. Ich glaub, dass ein gut informierter Pensionist motiviert is die Erste Bank weiterzuempfehlen, Werbung zu machen“	Motivierte Pensionisten auch zu Botschaftern des Unternehmens machen.	
46	(B5)	„Es ist eine Form der Wertschätzung und damit auch der Motivation.“	Pensionisten Wertschätzung vermitteln und Motivation fördern.	
47	(B5)	„Sind Leute die wollen sich austauschen, weil sie in der Zeitung lesen, wie sich das Unternehmen entwickelt und wollen sich mitteilen und wollen erzählen wie sie die Dinge sehen. Sie wollen aber auch direkt vom Vorstand wissen warum wir das so und so machen. Letztendlich is es Information, Verständnis, Verständigung und damit Vertrauen schaffen.“	Bei Pensionisten Information, Verständnis, Verständigung ermöglichen und damit Vertrauen.	
48	(B5)	„Mitarbeiter informiert zu halten, Mitarbeiter eine Wertschätzung gegenüber zu bringen, es macht einen Unterschied ob ich einem Mitarbeiter einen Brief schreib oder ob ich mit Mitarbeitern persönlich mich auf gleicher Augenhöhe treff und ihnen was erzähle und Mitarbeiter sind ein weitaus kritischeres Publikum als Journalisten oder eine andere Öffentlichkeiten. Es ist eine Form der Wertschätzung und damit auch der Motivation.“	Ausdruck von Wertschätzung und Förderung der Motivation.	
49	(B5)	„Das is nicht nur unsere Unternehmenskultur, die is zwar hierarchisch aufgebaut aber der Mitarbeiter hat ein großes Schwergewicht und gilt nicht als siebenter Zwerg von links sondern wir bemühen uns nach unten auch den Respekt zu tragen.“	Vermittlung von Respekt, Mitarbeiter stellen einen großen Schwerpunkt im Unternehmen da.	

50	(B5)	Ich tu mir schwer das jetzt mit Gründen, Funktionen und Zielen auseinanderzudividieren. Das Ziel ist Mitarbeiter eine gute kontinuierliche Mitarbeiterinformation zu geben und als Teil davon ist Mitarbeiter zu motivieren.“	Kontinuität der Mitarbeiterinformation und damit Motivation zu gewährleisten.	

Unterkategorie: Stellenwert

Nr.	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Der Informationswert nicht immer, weil das schriftlich natürlich nachhaltiger is und vor allem weil es öfter wieder einsehbar ist und eine Veranstaltung dauert drei Stunden und dann kann ich nachlesen so oft ich möchte. Wenns um den Informationswert geht, auf unser Unternehmen bezogen muss ich sagen, dass das Intranet hier auch eine besondere Stellung hat weil nicht jeder Zugriff hat, zumindest nicht unmittelbar, weil nicht jeder Arbeitsplatz über Internet bzw. Computer verfügt, sondern nur ein gutes Drittel der Arbeitsplätze. Darum ist das Intranet, das hier glaub ich, dass einige Vorteile hat, wie wir es gestalten auch jetzt nicht unser Instrument, mit dem wir an alle Mitarbeiter herankommen.“	Informationswert in Bezug auf Nachhaltigkeit ist nicht gegeben. Intranet weitaus effektiver.	Der Stellenwert der Mitarbeiterevents gewinnt durch die zunehmende Informationsüberforderung der elektronischen Instrumente, immer mehr an Bedeutung. Die Tendenz steigt zunehmend, in Bezug auf die Erreichung der Kommunikationsziele, der Strategievermittlung und der Mitarbeitermotivation. Im Vergleich zu anderen klassischen Instrumenten der internen Kommunikation, kann ein Mitarbeiterevent zur Mobilisierung, Interaktion und dem Transport von Emotion, Identifikation und Vision führen. Im Vergleich zum „Intranet“ ist das Event ein punktuelles Ereignis, das aus Unternehmenssicht den Informationswert und die Nachhaltigkeit der Botschaften nicht immer sicherstellen kann. In diesen Punkten scheint das Intranet weitaus effektiver, da die Kontinuität gegeben ist. Auf der anderen Seite schreiben die befragten Unternehmen dem Instrument Mitarbeiterevent einen hohen Stellenwert zu, da allein durch die Teilnahme die Aufnahme einer Botschaft vom Unternehmen gewährleistet scheint. Das unmittelbare Feedback kann auch durch
2	(B1)	„Weil ein Event ein sehr punktuelles Ereignis is, auch das ich hin plane und das Intranet ist etwas Kontinuierliches. Wenn ich ein bis drei, letztes Jahr vier große Events habe, ist das sehr punktuell gesetzt. Und das Intranet wird jeden Tag, zick Mal, aktualisiert.“	Intranet ist kontinuierlich, Event punktuelles Ereignis. Intranet aufgrund Aktualität wichtig.	
3	(B2)	„Die elektronischen Medien, ja also die Mitarbeiterinnen werden überfüllt ja zugemüllt, zugeschüttet mit Information. Das Problem ist heut nicht, man hat zu wenig Information, sondern man hat zu viel Information. Ja, es is niemand mehr in der Lage diesen Wust an Information überhaupt zu verarbeiten. Das bedeutet, dass sie als Kommunikatorin, wenn sie wirklich a wichtige und relevante Information haben, dann ham sie a Problem weil es kommt nicht mehr wirklich an.“	Wichtig, aufgrund der Informationsüberforderung von elektronischen Instrumenten.	
4	(B2)	„Also zunehmend wichtig. In der Tendenz steigend!“	Stellenwert von Events in der Tendenz zunehmend steigend.	
5	(B3)	„Die sind insofern wichtig, weil schon allein durch die Teilnahme gewährleistet ist, dass die Botschaften zumindest gehört werden. Wenn ich sie jetzt nur auf eine Internetplattform stell, is nicht gewährleistet dass sie auch von denen die möglicherweise teilhaben	Wegen Teilnahme ist die Aufnahme einer Botschaft vom Unternehmen beim Mitarbeiter gewährleistet. Unmittelbares Feedback (Beifall/ klatschen ist auch Feedback)	

		könnten, auch gelesen wird. Und ich hab vielleicht auch das Feedback, wird das verstanden was ich gesagt hab, das hab ich halt, wenn ich die klassische Intranet-Kommunikation hab, oft nicht. Ich kann natürlich ein Kommentarfeld unten einblenden und dann sagen, wenn irgendetwas unverständlich is, dann bitte Feedback, dann können wir‘s das nächste Mal besser machen, aber so die direkte Rückmeldung, das direkte Feedback hab ich halt bei eine Mitarbeiterevent oder Führungskräfteevent, weil da kommt unmittelbar Feedback, versteh ich jetzt nicht oder versteh ich jetzt schon, oder unterstütz ich oder kann ich nicht unterstützen.“		Begeisterung in Form von Klatschen oder Verweigerung in Form von fehlendem Beifall wahrgenommen werden und somit entsteht eine interaktive und direkte Rückmeldung. Jedoch verliert der Stellenwert von Mitarbeiterevents im Vergleich zu anderen Instrumenten, wenn das Unternehmen von Einsparungen betroffen ist. Wenn Budgetkürzungen anstehen, dann wird als Erstes bei den Events gespart, wenn gleich in der Art ihrer Ausprägung.
6	(B4)	„Drum, da kann man dann nur eine massenhafte Kommunikation machen. Man kann die Leute einladen zur Interaktion. (…) Und beim Mitarbeiterevent sind auch alle eingeladen.“	Massenhafte Kommunikation. Interaktion wird möglich.	
7	(B4)	„Also sehr hoch. Hat sicher einen extrem hohen Motivations- und Identifikationsfaktor auch weil sich die Mitarbeiter untereinander austauschen können und was die Zusammenarbeit natürlich extrem fördert is, wenn ich jemanden dann kenn, grad in so einem Unternehmen wie im unseren. Wenn das in einer kleinen Firma mit 100 200 Leuten, wo sich alle kennen, auch mit Namen und so, ähm wird’s auch wichtig sein, aber bei uns sehen sich wirklich viele Leut auch nur zum Beispiel dann auf diesem Event. Man trifft dann diese Leut auch endlich mal wieder mit denen man vielleicht nur per Email kommuniziert hat, sofern man sie erkennt (lacht). Oder man sieht sie wieder zumindest. Ich glaub, dass das so auch natürlich (…) „…für den Menschen selber is einfach der persönliche Kontakt is nicht zu vergleichen mit einer Online-Information. Das wird sich auch immer ganz anders bewegen. Natürlich sag ich jetzt auch der anderen Seite, dass es halt einfach nicht möglich is, noch mehr Events bei so vielen Leuten zu machen. Aber ich würd ihnen einen sehr hohen Stellenwert einräumen. Es wird auch immer wieder von den Mitarbeitern verlangt oder ausgesprochen, zum Beispiel, dass sie gerne den Vorstand persönlich sehen wollen und dass das gut ankommt, ja. Der soll eben nicht im Elfenbeinturm sitzen sondern sich auch quasi mal anschaun lassen.“	Hohen Motivation- und Identifikationfaktor. Austausch möglich. Sehr hoher Stellenwert. Mitarbeiter zeigen Interesse an Events und fordern diese auch indirekt ein.	
8	(B4)	„Also es is schon so, dass wenn das Unternehmen sparen muss, bei den Mitarbeiterevents gespart wird. Dann kann man natürlich auch in der Ausprägung sparen.“	Wenn Einsparungen bevorstehen wird bei den Mitarbeiterevents als Erstes gespart. Wenn auch nur in ihrer Ausprägung.	
9	(B5)	„Ich kann übers Intranet, kann ich sehr gut informieren, ich kann rasch	Mobilität, Emotion, Transport von Visionen	

		informieren. Ich kann übers Intranet nur bedingt mobilisieren. Emotion zu erzeugen, Visionen zu transportieren, das sind schon Dinge die ich besser in einer Veranstaltung unterbringen kann.“	machen den Stellenwert im Vergleich zu klassischen Instrumenten aus.	
10	(B5)	„. I halt für ganz wesentlich wenn‘s um strategische Themen geht, also um Entwicklung des Unternehmens, Geschäftsziele halt ich Veranstaltungen für ein ganz wesentliches Element der Mitarbeitermotivation.“	Wesentlich für die Erreichung von Kommunikationszielen, Strategie, Mitarbeitermotivation.	

Unterkategorie: Kosten-Nutzen-Faktor

Nr.	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Natürlich ich glaub der Kostenfaktorspielt überall eine Rolle. Wir haben hier in der Kommunikationsabteilung ein gewisses Budget, das muss ich auf sehr viele Aktivitäten aufteilen.“	Kostenfaktor spielt immer eine Rolle. Budget wird auf verschiedene Aktivitäten aufgeteilt.	Der Kosten-Nutzen-Faktor spielt bei allen befragten Unternehmen, auch in Bezug auf die Budgetierung der verschiedenen Aktivitäten, eine entscheidende Rolle. Das Verhältnis muss stimmen, indem der Input das Maximum an Output liefert. Wenn das Unternehmen bereit ist viel Geld in ein Mitarbeiterevent zu investieren, wird von der Unternehmensführung die Deckung des damit angestrebten Nutzens erwartet. Aus der Untersuchung hat sich ergeben, dass sich die Unternehmen der Kosten-Nutzen-Thematik bewusst sind und darüber hinaus auch die Wahrnehmung der Mitarbeiter beeinflusst werden kann. Sprich, wenn übertriebene Investitionen für ein Mitarbeiterevent getätigt werden, kann das auch zu einer negativen Einstellung und zu einem Nicht-Einverständnis der Mitarbeiter führen. Die Kostenfrage stellt oftmals eine Gratwanderung da und ist auch abhängig von der wirtschaftlichen Situation eines
2	(B1)	„Sowas gibt’s schon, äh jetzt wo Sies sagen, dass uns einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns dann in irgendeiner Form kontaktieren und solche Kritik üben, aber ähm, das passiert vereinzelt.“	Mitarbeiter nehmen die Kosten für ein Event wahr.	
3	(B1)	„Sondern, dass das Unternehmen es auch zu schätzen weiß und durchaus dann auch versucht, die MitarbeiterInnen auch zusammenzuführen die daran gearbeitet haben. Ich mein, dort zahlt niemand für sein Würschtl und sein Bier (lacht). Sondern da geht’s natürlich auch darum, dass das Unternehmen auch organisiert und auch zahlt.“	Unternehmen ist sich den Kosten in Bezug auf den Nutzen bewusst.	
4	(B2)	„Ja natürlich. Einen hohen! (…)Weil es enorm wichtig is in diesem Bereich, Budgets die man erhalten hat, äh, nicht zu überschreiten und dass man dann das Optimum daraus macht. Der Kostenfaktor is a ganz wesentlicher Punkt. Also wenn sie heute, wo sie hundert Prozent überziehen, dann haben Sie in Problem.“	Kosten-Nutzen großes Thema und Unternehmen ist sich dessen bewusst.	
5	(B2)	„Ja natürlich! Natürlich, i man, ein Event hat immer, is immer eingebettet in die aktuelle Situation. In die aktuelle Wirtschaftssituation. Gesamtsituation. Das heißt wenn sie theoretisch in der Krise, auf der einen Seite Leute hinauswerfen und das selbe Unternehmen, eine andere Abteilung riesen Feste feiert, wird des net guat ankommen. Des is nicht stimmig. Das heißt, natürlich muss man sich anschauen, wie sind die Rahmenbedingungen und was is gerechtfertigt und was nicht. Das muss man auch bei	Abhängig von der wirtschaftlichen Situation und der Gesamtsituation eines Unternehmens. Rahmenbedingungen sind entscheidend für den Einsatz eines Events. Entscheidet auch das Fingerspitzengefühl.	

		Weihnachtsfeiern. Da muss man aufpassen, dass es nicht kippt. Des is absolut richtig. Da braucht man Fingerspitzengefühl. Oder da muss man a, des weiß man eher innerhalb des Unternehmens sicher auch mehr, als außerhalb. Da is ma als Eventagentur gefährdet, dass ma da auffährt mit irgendwie großen Geschützen und dann kommts vielleicht gar nicht so positiv zurück.“		Unternehmens. Die befragten Unternehmen gaben auch an, dass „halbe Sachen“ keinen Sinn machen und wenn sich die Geschäftsführung ein Mitarbeiterevent nicht leisten möchte, dann sollte sie es „bleiben lassen“. Die Entscheidung für oder gegen ein Mitarbeiterevent hat auch oft mit „Fingerspitzengefühl“ oder „Bauchgefühl“ zu tun und ist nicht immer anhand von Messmethoden zu beantworten. Darüber hinaus spielt die historische Entwicklung der jeweiligen Unternehmenskultur auch eine ganz wesentliche Rolle. Auch wenn das Kostenargument für den Einsatz der elektronischen Instrumente spricht, kann der angestrebte Nutzen nicht generell abgedeckt werden. Der Einsatz von Mitarbeiterevents erfordert eine stärkere Rechtfertigung bzw. Argumentation, die auch vom Vertrauen und der fachlichen Expertise abhängt.
6	(B2)	„Des is auch keine einfache Frage. Ganz vereinfacht gesagt, kann ma sagen, sind sie mim Intranet ähm immer weitaus günstiger, als mit Events. Zack. Das heißt, das Kostenargument spricht für elektronische Kommunikation. (…) Ja in Bezug auf den Nutzen. Es kommt immer drauf an worum geht’s und wie gut is diese Veranstaltung wirklich gemacht. Und es gibt Veranstaltungen da red ma noch wahrscheinlich Jahre davon, von der tollen Veranstaltung die damals passiert is und es gibt dann auch einen irrsinnigen Spirit mit oder eine ganz positive, ein ganz ein positives Erlebnis! Damals des war eine schöne Veranstaltung, des war wirklich gut, des war wirklich toll. Aber des muss ich amal zambringen. Es is nicht automatisch so, dass ich den Betrag x für s Internet und den Betrag x mal 10 für ein Event aus und deshalb is des x mal 10 besser. Des is net gsogt. Es muss passen und es muss gut gemacht haben.“	Kostenargument spricht für die elektronischen Medien, abhängig vom Nutzen, den man mit einem Event erreichen will.	
7	(B3)	„Das kann ich jetzt nicht als Beispiel nehmen. Weihnachtsfeier is halt auch immer so eine Sache, darum hab ich das vorher auch schon ein bisschen erwähnt, dass Events die natürlich nicht so kleine Budgetposten sind, laufen natürlich immer Kosten-Nutzen-Faktor an. Was bringt’s ähm und was kostets mich. Und natürlich kostet ein Event für 800 bis 1000 Mitarbeiter einen Betrag X.“	Frage der Kosten und des Nutzen nicht klar ersichtlich.	
8	(B3)	„Das is halt dann irgendwie, man möcht sichs leisten oder man lässts halt bleiben is unsere Devise. Das is auch in unserer Empfehlung die wir ans Management abgeben. Also so halbe Sachen machen unserer Meinung nach keinen Sinn. Da muss ma aber auch immer die Unternehmenskultur sich anschaun. (…). Nur muss man sich halt auch anschauen wie das historisch gewachsen is in einem Unternehmen und da is es halt auch mittels Überzeugungsarbeit sowohl der internen Events-Abteilung wie auch der internen Kommunikation klar zu machen, dass das in die Motivation der Mitarbeiter ganz ganz groß einzahlt und man natürlich nicht messen kann.“	Devise: Man möchte es sich leisten oder lässt es bleiben. Halbe Sachen machen keinen Sinn. Historische Entwicklung/Unternehmenskultur entscheidend. Die Motive sind ausschlaggebend, auch wenn der direkte Kosten-Nutzenfaktor nicht gemessen wird.	
9	(B3)	„Was sie schon bemerken is, wenn man offensichtlich zu viel Geld	Mitarbeiter nehmen die Kosten für ein Event	

		ausgibt für die Dinge die nicht notwendig sind. Wie zum Beispiel pompöse Deko oder irgendwelche Stargäste die niemanden wirklich interessieren. (…) Aber es fällt ihnen sehr wohl auf, wenn wir da jetzt irgendwie Deko verwenden die exorbitant viel kostet, aber nachdem wir auch was unser Weihnachtsfeierbudget betrifft auf die Kosten schauen müssen, simma da auch gar nicht mehr in der Lage.“	wahr.	
10	(B3)	„Also da möchte ich auch wieder am Beispiel der Weihnachtsfeier bleiben, ähm, ich denke, dass hier das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten is, also ich hab hier, für den Input den ich liefer das Maximum an Output ähm und das zahlt wie gesagt in die Motivation der Mitarbeiter ein. (…) Wenngleich es natürlich etwas kostet.“	Das Verhältnis stimmt, wenn der Input, das Maximum an Output liefert (Motive, wie Motivation).	
11	(B4)	„Persönliche ist natürlich auch am Wichtigsten und merkt man auch im Feedback, die wir auch einholen zu Events, ja, ah wird immer sehr gut bewertet, kommt extrem gut an. Die andere Seite is natürlich, dass ma in so einem Unternehmen mit 10.000 Leuten jetzt zusammen, Telekom Austria, is natürlich das kostenintensivste und auch vom Aufwand und der Planung am intensivsten. Also drum, sonst wärs natürlich eine Priorität immer zu sagen, persönlicher Kontakt vor einem Email, was wir natürlich auch machen Massenmails.“	Sehr kostenintensiv (10.000 Mitarbeiter). Unternehmen ist sich den Kosten in Bezug auf den Nutzen bewusst.	
12	(B4)	„Ich hab eigentlich kein negatives Feedback gehört (…) der Event heuer, war wirklich sehr spektakulär und das Argument war dann okay zu sagen, wirklich dieser Megaevent einmal im Jahr reicht. Das is immer eine Gratwanderung, grundsätzlich in der internen Kommunikation, das die Leute das sehr genau auf die Waagschale legen, wie viel Geld gibt man aus. Einerseits is es natürlich schön und es is Wertschätzung, eingeladen zu werden und was zu bekommen, gleichzeitig sind Mitarbeiter immer auch von Sparprogrammen betroffen oder wünschen sich Gehaltserhöhungen oder hätten lieber eine bessere Büroausstattung und müssen natürlich immer wieder übers ganz Jahr hören, dass es da kein Geld gibt. Und das die Kunden Vorrang haben und müssen sozusagen immer wieder auf was verzichten und dann wird genau geschaut was wir an Geld ausgeben und wie sinnvoll diese Ausgaben sind und da hat bei 10.000 Leuten natürlich jeder seine eigene Meinung ob es sinnvoll is 10.000 Leute eben mit Übernachtung und Bussen einzuladen und mit Buffet und so weiter, Verteilaktionen genauso. Die einen sind begeistert und sagen, jetzt krieg ich mal was vom Unternehmen und	Immer Gratwanderung, wenn auf Kosten geschaut wird. Wenn die Motive aufgehen, dann ist der Kosten-Nutzen-Faktor gegeben.	

		sei es nur ein kleiner Stressball oder ein Packerl Mannerschnitten, andere wiederum sagen Wahnsinn extra da was zu produzieren für 10.000 Leute, könnte man das Geld nicht auch in Ressourcen stecken.“		
13	(B4)	„So ein Event kostet natürlich schon sehr viel Geld. Und drum muss man sich wirklich genau überlegen, was bringt dieses Event und wie kann man das auch messen.“	Unternehmen investiert viel Geld und erwartet sich auch, dass der Nutzen damit gedeckt wird.	
14	(B4)	"Und eben in dem man sich genau überlegt, was man kommunizieren möchte und was ma auch für ein Ziel erreichen möchte mit diesem Event. Also man muss es sozusagen abwägen. Was möchte ich erreichen und was kostet mich die ganze Geschichte. Und natürlich auch welchen Eindruck hinterlässt‘s bei den Mitarbeitern wenn so große Events gemacht werden.“	Eindruck der Mitarbeiter wichtig. Kosten-Nutzen-Faktor ausschlaggebend.	
15	(B4)	„Es is sicher so, dass einzelne Maßnahmen in anderen Medien viel günstiger sind. Also jetzt News im Intranet, die machen wir hier mit einem Mitarbeiter selber, aber vom Impact halt auch überhaupt nicht zu vergleichen. Also Kosten-Nutzen-Verhältnis vom Event geht auf jeden Fall auf, ja. Weil es einfach so einen starken Eindruck bei den Leuten hinterlässt. Also ich bin froh, solange wir uns diese Events noch leisten können und wollen, weils natürlich über so ein Event wird das ganze Jahr auch noch gesprochen.“	Kosten-Nutzen-Faktor ist gegeben.	
16	(B5)	„Kosten müssen verdient werden, was wir ausgeben. Und da müss ma schon drauf achten, dass man mit den Ressourcen schonend umgeht. Weil im Endeffekt sind das Gelder die wir im Gschäft erst verdienen müssen. Ähm also wir glauben, dass Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Mitarbeitermotivation sehr wichtig is, deswegen nehmen wir sehr bewusst das Geld in die Hand budgetieren es und geben es auch für Mitarbeiterkommunikation aus. Aber das eben sorgfältig und behutsam. Da sind auch die Mitarbeiter sehr sensibel. Also wenn das mit der Inszenierung kippt, ähm, das is mir auch schon mal passiert in einem anderen Unternehmen, wo dann die Mitarbeiter gekommen sind und gsagt ham, herst das is des Geld das müssen wir verdienen und ihr schmeißt‘s es beim Fenster raus.“ (…) Also da muss man sehr behutsam Augenmerk darauf legen, dass die Mitarbeiter auch selbst das Gefühl haben dass dieses Event einen Sinn macht.“	Unternehmen schaut sehr stark auf Kosten-Nutzen-Faktor. Geld wird budgetiert und genau zugeteilt. Mitarbeiter sind sich den Kosten bewusst.	
17	(B5)	„Das is eine gute Frage. Und das stellen wir uns jedes Mal, weil ein Mitarbeiterevent in der Größenordnung is natürlich sehr teuer. Wenn	Unverhältnismäßige Relation zu den Kosten-Nutzen der elektronischen Instrumente.	

		das wirklich gut, also damit das wirklich gut klappt und der Mitarbeiter motiviert aus der Veranstaltung geht, musst du schon Geld in die Hand nehmen. Und das steckt natürlich in eine unverhältnismäßige Relation zu den Kosten für ein Intranet oder einer Mitarbeiterzeitung. Ähm. Es is manchmal schwierig zu argumentieren. Weil wir haben keine Kosten-Nutzen-Rechnung. Vorstand vertraut auf unsere fachliche Expertise. Ein Event zu rechtfertigen is schon, also das müssen wir gegenüber dem Vorstand gut rechtfertigen und gut argumentieren. Aber ich glaub wir ham wirklich das Glück in der Erste Bank, der weiß dass das einen Wert hat. Gut informierte und motivierte Mitarbeiter zu haben.“	Vorstand vertraut auf fachliche Expertise. Event erfordert im Verhältnis zu den anderen Instrumenten eine stärkere Rechtfertigung/Argumentation.	

Unterkategorie: SOLL-IST-Zustand

Nr.	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Ja i mein. Natürlich kann man dadurch Defizite wettmachen. Das ist eigentlich das Ziel vor allem von Informationsveranstaltungen, ähm aber beim großen Unternehmen kann das nicht nur bei der Unternehmensführung liegen, sondern auch in den verschiedenen Einheiten dann in der Struktur die das Unternehmen hat.“ (…) Das heißt das ist eine Frage von der Organisationsstruktur oder man darf‘s auch umgekehrt sagen die Strukturorganisation in welcher Form dann beitragen können um Missverständnisse zu vermeiden oder Informationsdefizite wegzumachen.“	Man kann Defizite wettmachen, abhängig von der Eventform. Vorgehensweise liegt bei der Unternehmensführung und ist abhängig von der Unternehmensstruktur. Es können Missverständnisse vermieden werden und Informationsdefizite beseitigt.	Mit dem Einsatz von Mitarbeiterevents versucht das Unternehmen einen Soll-Ist-Zustand in der Kommunikation zu erreichen. Die Frage ob Mitarbeiterevents zur Lösung von Kommunikationsproblemen beitragen kann, wurde vorwiegend bestätigt. Die Beseitigung gewisser Defizite hängt entscheidend von der Eventform sowie von der Vorgehensweise der Unternehmensführung und -struktur, ab. Ein Event dient sozusagen als Bühne und kann nicht generell als Allheilmittel gesehen werden. Das bedeutet, dass nur bei richtiger Anwendung der Ist-Zustand in einen Soll-Zustand umgewandelt werden kann. Konzeption und Umsetzung sind entscheidend für den Erfolg eines Mitarbeiterevents. Die befragten Unternehmen waren der Ansicht, dass folgende Kommunikationsdefizite durch den Einsatz
2	(B2)	„Ja. Ja könnte man. Also ich stells mir amal vor. Sie haben irgendeinen Chef oder eine Chefin die nicht gut rüber kommt, die ungut auf der Bühne is, wenn sies schaffen eine Veranstaltung äh zu machen wo sie emotionell erlebbar machen den, des is a nur a Mensch der Chef, wenn man den sieht und des is ein sehr sympathischer Mensch. Dann kann des sicher dazu beitragen. Aber man muss da immer aufpassen. Wenn man Leute an Licht zehrt, die das nicht wollen, dann kann des in die andere Richtung auch gehen. Also des is, so hab i ma den eh immer vorgestellt. Also Events allein is nur eine Bühne. Sie können ein schlechtes Theaterstück und ein gutes Theaterstück aufführen. Allein dass Sie. Sie bauen mit Events nur eine Bühne. Sie haben da die Zuschauer, die Mitarbeiter quasi und sie haben da die Bühne. Der Erfolg is schon die Inszenierung von	Die Geschäftsführung als reale Personen wahrnehmen. Sympathie stärken. Event dient als Bühne. Kommunikationsprobleme können gelöst werden, aber hängt davon ab, was die Unternehmensführung daraus macht.	

		dem ganzen Ding. Wie ist denn das Theaterstück. Wer sind denn die Protagonisten. Wenn da ein Chef auftritt und dann sagt, äh uhm ah ah oh und aum und konn net reden. Und des is unser Chef? Des is grauslich.“		verbessert bzw. beseitigt werden könnten: • Informationsdefizite • Missverständnisse • Geschäftsführung als reale Person wahrnehmen • Sympathie gegenüber der Geschäftsführung stärken • Beitrag zum Verständnis beider Parteien, sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungsebene • Durch Botschaftsvermittlung den Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit kommunizieren, die eine Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse zum Ziel haben kann
3	(B2)	„Und das Ziel is es die Zielgruppe die ich erreichen will und wie kann ich die Zielgruppe erreichen. Ein Event is kein Allheilmittel. Man wäre schlecht beraten, wenn ma sagt, mach ma ein Event und alles is gut. Weit gefehlt. Weil es muss passen. Die Rahmenbedingungen müssen für die interne Kommunikation passen, aber wenns passt, dann sind interne Events für Mitarbeiterinnen, die gut gemacht sind, sehr erfolgsversprechend.“	Event ist kein Allheilmittel, aber kann bei richtiger Anwendung zu Problemlösungen führen.	
4	(B3)	„Theoretisch gesagt ja. Wichtig is, man muss sich immer anschaun wie groß is jetzt die Anzahl der Top-Manager. Also wahrscheinlich is es einfacher es is eine kleiner Gruppe von 1, 2 oder 3 Personen die jetzt ein Unternehmen führen. Schwieriger wird’s halt je mehr mitspielen. Gibt den Spruch: Viele Köche verderben den Brei. Das is auch in der Praxis manchmal so.“	Theoretisch können Events Defizite in der Kommunikation beseitigen. Die Größe ist aber auch entscheidend.	
5	(B4)	„Man kann sie natürlich auch dazu verwenden um ganz wichtige Botschaften zu kommunizieren. Change.“	Defizite durch Botschaften im Change beseitigen.	
6	(B4)	„ja, also es trägt sicher zum Verständnis bei. Ganz gleiche Meinung wird ein Vorstand und ein normaler Mitarbeiter wahrscheinlich nie haben. Also das is einfach so, dass da auch ganz andere Interessen gibt. Aber ich glaub, dass da die ganz persönliche Annäherung sehr wichtig ist, ja. Das man wirklich von dem auch seinem Munde erfährt, worum geht’s und was is das Anliegen. Und wenn ers gut macht, dann kann er auch kommunizieren, dass das das Anliegen des gesamten Unternehmens is und würd sagen, das sehen Mitarbeiter schon ein, dass das Unternehmen insgesamt erfolgreicher sein muss sonst gibt’s irgendwann den Arbeitsplatz nicht mehr. Also insofern haben die beiden dann doch wieder ein gemeinsames Interesse.“	Kann zu Verständnis beider Parteien (Führung, Mitarbeiter) führen bzw. fördern.	
7	(B5)	„Ähm, naja ganz einfach. Weil die Mitarbeiter ein Bedürfnis haben einen, das is gar nicht so einfach, die Mitarbeiter haben glaub ich das Bedürfnis Sinn zu empfinden. Einen höheren Sinn für ihre Arbeit zu finden als nur Geld zu bekommen. Und das kann ich ihnen sehr gut bei Veranstaltungen vermitteln. Also es kann Sinnstiftend sein. Wenn ein Mensch den Sinn seiner Tätigkeit versteht, noch besser versteht, dann is die Leistungssteigerungsfähigkeit höher. Das klingt jetzt kalt betriebswirtschaftlich aber warmherzig gesagt, Mitarbeiter sind	Vermittlung von Botschaften kann sinnstiftend sein und zu einer Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter führen.	

		motivierter, wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen.“		

Hauptkategorie: **Anforderungen**
Unterkategorie: Eigenschaften

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Also es muss amal etwas relativ niederschwelliges sein, weil der Bogen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter was Erfahrungen mit Veranstaltungen betrifft oder auch die Art und Weise wie man sich von Veranstaltungen ansprechen lässt, relativ groß ist. Das heißt, was ich jetzt damit sagen will, wenn i jetz die Philharmoniker auftreten lass, kommen nicht, kommen wahrscheinlich eher weniger Leute aus dem Fahrdienst oder dem Baudienst oder ähnliches. Das heißt ich muss mir schon überlegen, wen sprech ich dadurch an und wenn ich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen will, dann muss es etwas relativ niederschwellig sein.“	Niederschwellig und den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht werden.	Mitarbeiterevents lassen sich durch bestimmte Eigenschaften kennzeichnen. Durch die befragten Unternehmen kann festgehalten werden, dass die kreative Umsetzung an erster Stelle steht. Die Botschaften sollen nicht frontal kommuniziert werden sondern abwechslungsreich, spannend, emotional, modern, professionell, innovativ, „cool“ und trotzdem informativ. Um den Ansprüchen der Mitarbeiter gerecht zu werden, muss darüber hinaus die Ausrichtung auf eine Art und Weise niederschwellig sein. Das bedeutet, dass man sich auf die Interessen, Gewohnheiten, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter einstellen muss, damit man auch tatsächlich jede Mitarbeiterebene erreichen kann bzw. zumindest versucht. Das Event soll gesamt gesehen stimmig sein und mit Hilfe eines roten Fadens die Teilnehmer vom „Hocker reißen“. Das Niveau von Mitarbeiterevents soll bzw. kann heutzutage durchaus mit dem der Kundenevents verglichen werden.
2	(B1)	„Es muss etwas sein, das den Raum dazu bietet um sich auszutauschen. Das heißt es kann jetzt nur etwas Frontales sein, wenn es das ist, dann muss es Elemente haben, die ermöglichen dass man auch in Kontakt kommt, sowohl untereinander als auch an den Arbeitshierarchien vorbei auch an Vorgesetzte herankommt um sich eben auch auszutauschen.“	Möglichkeit des Austausches schaffen. Keine frontale Kommunikation.	
3	(B1)	„Ja, es impliziert es ein bisschen, aber es muss auch relativ abwechslungsreich sein, spannend im Sinn von die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ich hätte gern, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort weggehen und sich denken, ich komm das nächste Mal gern wieder, weil sie es spannend gefunden haben. Ähm und die Informationsveranstaltungen müssen einen gewissen Informationscharakter haben, das heißt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sagen, ich weiß jetzt was neues über das Unternehmen und verbuche das auf der Positivseite.“	Informationsveranstaltungen müssen Informationscharakter haben aber auch abwechslungsreich und spannend sein.	
4	(B2)	„Es sollte sich ein roter Faden durchziehen, durch die Inszenierung. Ähm. Es sollte emotionell sein, weil die die eine Veranstaltung die sozusagen nicht emotionell is, die wird mich nicht mitnehmen und wird mich nicht vom Hocker reißen. Das heißt, wie kann man Emotionalität in einem, bei einer Weihnachtsfeier schaffen.“	Roter Faden, Emotionalität, „von Hocker reißen“.	
5	(B3)	„Also welche Anforderungen wir an unsere Events wie beispielsweise	Planung im Hinblick auf die Vermittlung der	

		Strategie-Roadshow oder auch Weihnachtsfeier stellen is und auch an die anderen, ähm, wo alle Mitarbeiter geladen sind, dass sie auch unserer Strategie entsprechen. Ganz ganz wichtig is der Punkt Innovation. Also wir wollen immer etwas Neues machen, wir sind hier sehr kreativ auch in der Umsetzung, sei es Setting der Bühne ähm also bei uns is es nicht so klassisch, steht nur der CEO da.	Unternehmensstrategie. Innovativ, neu, kreativ umgesetzt,	
6	(B4)	„Also. In den letzten Jahren merkt man schon eine sehr starke Professionalisierung. Also diese Events sollen wirklich auf dem Niveau sein der Kundenevents. Sehr professionell, wird ja auch mehr Geld ausgegeben, in Wahrheit mehr als früher, die solln sich auch ähm solln wirklich dieses Niveau haben, möglichst. Eigentlich um dieses Gefühl zu vermitteln, eine moderne coole Firma zu sein. Also das hat sozusagen mit dem Eigenbild und den Werten zu tun, die man auch nach außen transportieren will. Die Idee dahinter, wenn sich die Firma nach Außen, ein bestimmtes Bild gibt, ja, muss es auch nach Innen gelebt werden, weil sonst werden sies auch nicht nach außen tragen. Also ich kann jetzt nicht nach außen sagen ich bin super modern und dann hab ich eigentlich die Blasmusik-kapelle. Also damit es innen und außen stimmig is.“	Professionell, Niveau vergleichbar mit Kundenevents, Modernität und „coolness“ vermitteln. Stimmig sein.	
7	(B4)	Dann solls irgendeine Form der Interaktion immer geben. Das war auch bei unsere letzten Events immer. Die Mitarbeiter solln auch irgendwas tun, also nicht mehr Essen, Vortrag und dann plaudern alle, sondern es soll wirklich auch einen inhaltlichen Aufhänger geben, einen roten Faden der durchführt, der möglichst mit der Strategie und den Werten vom Unternehmen zu tun hat. Ähm. Es soll spannend sein, interessant, die Leute hinbringen, es soll etwas bieten und soll ja eigentlich kreativ und überraschend sein. Also einen Wow-Effekt sollte es haben.“	Interaktiv, spannend, interessant, kreativ und überraschen, WOW-Effekt auslösen.	

Unterkategorie: Gestaltung

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Die größeren finden in einer relativ großen Lokalität statt. (…) Im Wesentlichen ist das auch immer gekoppelt mit einer Art Möglichkeit über den reinen Informationsmehrwert hinaus etwas zu machen. Letztens waren wir im Wien Museum. Da gab‘s eine Führung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wen‘s interessiert hat. Da haben sehr	Information und Unterhaltung verbinden. Nach Unternehmensinformation zum Beispiel Besuch im Museum.	Die Gestaltung eines Mitarbeiterevents bedarf einer durchdachten Planung. Ausgehend von einem einheitlichen Konzept, indem die Faktoren „Information“ und „Unterhaltung“ miteinander verbunden

		viele mitgemacht.“		werden. Wenn der Informationspart beispielsweise unterstützt wird mit Hilfe von Bildelementen, Filmen und der Möglichkeit zur anschließenden Diskussion und Fragerunde, kann die Aktivierung der Mitarbeiter grundlegend sichergestellt werden. Die Aufbereitung der Information beginnt beim Einladungsmanagement, die eine einheitliche und auch grafische Sprache benötigt. Dem Event ein Motto zu geben kann die Strategie kreativ verpacken und darüber hinaus zielgerichtet Aussagen kommunizieren. Botschaften können bildhaft dargestellt werden. Bilder wie beispielsweise „gemeinsam an einem Strang ziehen“ führen oftmals auch zu einer Kommunikation die jeder Teilnehmer verstehen kann. Am Ende einer Mitarbeiterveranstaltung können durchdachte Handouts und speziell gebrandete Give-Aways verteilt werden, die auf der einen Seite die Unternehmensbotschaft kommunizieren und auf der anderen Seite einen praktischen Gebrauch ermöglichen. Darüber hinaus können Unternehmensbotschaften auch in Form von Parolen unter den Teilnehmern verbreitet werden. Die Kombination von Informations- und Unterhaltungsteil kann durch die Einbindung der Mitarbeiter erreicht werden. Die Interaktion als Gestaltungsgrundlage gilt als sehr vielversprechend. Exorbitante Showeinlagen sind nicht immer ausschlaggebend für den Erfolg eines Events und oftmals auch fehl am Platz.
2	(B1)	„…und dann gibt’s einen Informationspart der auch immer wieder aufgelockert ist meistens durch Bildelemente, Filme und der Gleichen. Die Geschäftsführer die relativ kurz und kurzweilig. Also die kurzweiligen Elemente und dann natürlich geballte Unternehmensinformation von den Geschäftsführern und anschließend einen Teil zur Diskussion und Fragerunde.“	Informationspart mit Bildelementen, Filmen etc. unterstützen. Information, Diskussion und Fragerunde.	
3	(B1)	„Die Informationsveranstaltungen haben Informationscharakter. Wo wir natürlich versuchen rund herum etwas zu bieten. Sonst steht man dort und lässt sich zuschwallen von Information und dann geht man wieder nach Hause.“	Information und Unterhaltung kombinieren.	
4	(B1)	„Ein Veranstaltungsformat. CC Kaffee. Also CC is Kommunikation. Kommunikationsabteilung. Das hamma jetz am vergangenen Freitag gehabt. Da gibt’s, da gibt’s, Kaffee, da gibt’s äh Topfengolatschen und a paar belegte Brötchen. Um neun lad ich ein dazu für eine Stunde und dann erzähl ich locker vom Hocker ohne Powerpointfolien was an Dingen momentan läuft, andere … sind dazu aufgerufen, dass auch zu erzählen und danach is dann einfach ein informeller Meinungsaustausch.“	Information in Verbindung mit Mitarbeiterverköstigung.	
5	(B2)	„Und da hats eben gegeben Rahmenprogramme für – jetz was is gar nimma mehr – wir ham glaub ich über 1000 Kinder da ghabt, über 1000 Kinder. Und wir haben eine eigene riesen Zone für Kinder ghabt mit Spielen, Geräten und Rutschen und Schaukeln, was der Kuckuck ja. Wir hatten eine Leistungsschau für die Mitarbeiterinnen. Also es war ein riesen Ding. Eine Bühne mit einem Ö3 Moderator. Viele viele Dinge. Das wär fast so etwas gewesen wo alle hätten kommen können. Aber das waren nur die Mitarbeiterinnen in Wien. Muss man sich vorstellen. Es waren nicht einmal die Mitarbeiterinnen aus den Bundesländern eingeladen weil es einfach zu aufwendig war. Da müsste man Züge chartern, die nach Wien shutteln oder Autobusse. Ham ma in Einzelfällen auch scho gmacht, aba es is die schiere Größe die einfach nicht erlaubt, oder sinnvoll erlaub, dass man alle zusammenholt.“	Rahmenprogramm mit Moderator und Familien der Mitarbeiter.	
6	(B3)	„Vor allem sie brauchen eine Konzeption, was des überhaupt für ein Event is. Sie brauchen amal auf dem Blatt auf dem Projektsteckbrief die Zielgruppe, an wen richt ich mich, was is des Ziel des Projekts. Das Ziel des Projekts hier war alle Mitarbeiterinnen (…) in Wien anzusprechen und sie auch einzuladen ähm was kostets, von wann	Ist immer in Bezug auf die Zielvorgabe des Events zu sehen.	

		bis wann läuft es. Also zu definieren. Das Projekt amal zu definieren. Ja. Und dann zu sagen ob des im Rahmen dieser Aufgabe funktioniert oder nicht. Es war nicht die Aufgabe die Mitarbeiter in Vorarlberg einzuladen oder in Kiew.“ (B2)		Für den Teil der Unterhaltung sorgen Rahmenprogramme die unterstützt werden können, durch musikalische Unterhaltung; durch eine speziell auf die Eventform ausgerichtete Verköstigung der Mitarbeiter; durch eine kreative Inszenierung mit Hilfe von Lichttechniken; durch die Einbindung eines Moderators der durch das Event führt sowie durch ein schönes und passendes Ambiente. Beispielsweise sind auch Besuche in einem Museum als Unterhaltungspart möglich. Durch eine lebendige Gestaltung, die immer in Bezug auf die Zielvorgabe des Events zu sehen ist, wird versucht die Erlebbarkeit und Begreifbarkeit der Unternehmensbotschaft zu gewährleisten.
7		„Erstens amal sollt es integriert sein. Es sollte eine integrierte Kommunikation stattfinden. Das heißt die ganzen Maßnahmen von der Einladung ähm bis zum Reminder bis zu den Wegweisern bis zu den Tischkarten sollten eine grafische Sprache sprechen. Ja. Ah, des heißt von der Gestaltung her.“ (…) Das heißt man muss Stimmung schaffen, man muss bei einem Event viel mit Licht arbeiten äh sie können mit einem Kinderchor arbeiten, sie können mit einer Umgebung arbeiten, wo die Weihnachtsbäume sprießen und die Engerl fliegen, oder wos waß i. Aber Emotionalität schaffen und das Ambiente schaffen. Also roter Faden, gesamtheitliches Konzept, integriert und Emotionalität schaffen, ja die paar Punkte zum Beispiel.“ (B2)	In Form von integrierter Kommunikation. Angefangen von der Gestaltung des Einladungsmanagement bis zur Gestaltung beim Event. Einheitlichkeit in der grafischen Sprache. Lichttechniken, kreative Inszenierung, Emotionalität, Integration und Ambiente. Einheitliches Konzept durch Planung eines roten Fadens.	
8		Wir versuchen auch immer mit Bildern in Richtung „gemeinsam an einem Strang ziehen“ zu arbeiten. Wir hatten eine Geschichte wo Mitarbeiter aus einem Bereich einen kleinen bis mittelschweren LKW gezogen haben, zuerst haben die Führungskräfte des Bereich versucht den LKW zu ziehen, sie haben‘s nicht geschafft und dann Quintessenz, nachdem alle gezogen haben, ging natürlich was weiter.“	Umsetzung der Bilder wie „gemeinsam an einem Strang ziehen“.	
9	(B3)	„Also wirklich mit Bildern, wir machen das nicht klassisch langweilig, sondern wir suchen – was die Strategie-Roadshow betrifft – auch immer ein Motto. Unter das wir die Veranstaltung dann stellen. Natürlich gibt’s auf der einen Seite die Strategie die wir haben, aber es soll auch immer ein Motto, es soll immer mit Bildern gearbeitet werden. Also das wir auch die Strategie in Bilder verpacken die man verstehen kann.“	Veranstaltung unter ein Motto stellen. Verpackung der Strategie in Bilder um verständlich zu kommunizieren.	
10	(B3)	„Also das is unser Ansinnen das wir das immer sehr lebendig gestalten, erlebbar machen, begreifbar machen und mit Leben füllen, denn es macht keinen Sinn zwei Stunden dann irgendwie Frontalunterricht zu machen und das geht da rein und da raus und das macht nach unserem Verständnis keinen Sinn. Wir versuchen auch wenns um Handouts geht oder Give Aways nicht die Klassischen, irgendein Poster oder einen Button oder sonst irgendwas. Wir versuchen auch etwas Nützliches mitzugeben. Also ob	Lebendige Gestaltung durch Erlebbarkeit und Begreifbarkeit. Durchdachte Handouts und spezielle Give-Aways die Unternehmensbotschaft und praktischen Gebrauch vereinen.	

		das jetzt ein Lesezeichen ist, dass man dann in einen Block hineingeben kann, wo eine Botschaft auch noch drauf steht die man dann jeden Tag nach Möglichkeit auch noch anschauen kann. Tischkalender, die man auch wirklich nutzen kann.“		
11	(B3)	„Also Kernnutzen unserer Mitarbeiter bei der Weihnachtsfeier is, sie wollen Spaß haben, die Musik muss passen, das Essen muss passen und die Stimmung soll passen. Und ob der offizielle Teil, den versuchen wir immer sehr kurz zu halten, also da simma nie länger als eine dreiviertel Stunde, weil die Leute wolln dann essen, trinken und Spaß haben.“	Bei Unterhaltungsevents wird der offizielle Teil kurz gehalten, da der Spaß, die gute Stimmung und das Essen im Vordergrund stehen.	
12	(B3)	„…, wir hatten dann einen internen Moderator, der sehr gut dafür geeignet war. Also um das sehr sehr interaktiv zu machen. Die Road-Show die wir dieses Jahr abgehalten haben, die lief unter dem Deckmantel eben Aufstiegshilfen, wo wir sehr tolles Bühnenbild hatten, oder Hintergrundbild, wo ein Bergpanorama drauf war und dann gab es, man kennt diese Speed-Dating-Geschichten und wir haben das eben umgesetzt, wo jedes Mitglied aus dem Top-Management dann sozusagen in Kleingruppen in 5 Minuten die Botschaften transportiert hat und wo auch dann Fragen möglich waren. Weil wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass es hier auch immer, wenn man in einer großen Gruppe is, traut man sich auch gar nicht die Fragen stellen die einem eigentlich unter den Nägeln brennen ah und so haben wir versucht das eben kleiner zu machen wo man auch die Scheu ein bisschen nimmt, dass man Fragen stellt.“	Moderator zur Unterstützung von Interaktivität. Kreative Umsetzung anhand eines Mottos und Einbindung der Unternehmensbotschaften.	
13	(B3)	„Ja. Es soll schon immer ein bisschen, also es hat sich jetzt herausgestellt, dass es sehr gut ankommt, wenn wir jetzt die Strategie-Roadshows, die früher noch sehr altbacken abgehalten wurde, anders gestalten und auch immer wieder neu gestalten. Die Leut kommen jetzt teilweise schon zu den Strategie-Roadshows vielleicht in höherer Anzahl als sies früher gemacht haben, weil sie immer neugierig sind, was wir uns jetzt für die nächste Strategie-Roadshow überlegt haben, ähm, also sie verstehen dann auch, welche Botschaften oder was wir ihnen sagen wollen und da is es natürlich die Aufgabe, ganz ganz stark sowohl der Unternehmensführung, der Strategie und auch der Kommunikation, ganz klare Botschaften zu formulieren und nicht jedes Jahr dieselben Botschaften (…) aber ich glaub nicht, dass mehr Mitarbeiterevents auch mehr bringt.“	Transport von Botschaften, Strategie und Kommunikation modern umsetzen. Neugier der Mitarbeiter zufriedenstellen.	

14	(B4)	„Kick-Off is es stärker, da kann man dann den Part auch noch länger machen wo ein inhaltlicher Teil is. Vor 5.000 Mitarbeitern werden sies kürzer halten, das sind dann eher so Parolen.“	Informationsteil abhängig von der Mitarbeiteranzahl. Je mehr Mitarbeiter desto intensiver ist der Informationsteil, bei weniger Mitarbeitern sind es Parolen.	
15	(B4)	„Die Mitarbeiter solln auch irgendwas tun, also nicht mehr Essen, Vortrag und dann plaudern alle, sondern es soll wirklich auch einen inhaltlichen Aufhänger geben, einen roten Faden der durchführt, der möglichst mit der Strategie und den Werten vom Unternehmen zu tun hat.“	Mitarbeiter aktiv miteinbeziehen	
16	(B4)	„Ähm. Ich glaub, im Vergleich zum Kundenevent muss man ein Mitarbeiterevent, muss man sich kritischer mit dem Inhalt auseinandersetzten wenn man den macht. Wenn man als Kunde eingeladen is, is es überhaupt schön eingeladen zu sein, gut bewirtet zu sein und ein schönes Rahmenprogramm zu haben. Die Mitarbeiter fragen mittlerweile schon sehr genau, warum sie dort hingehen sollen und was sie eigentlich davon gehabt haben. Man sollt sich also wirklich inhaltlich auseinandersetzen welche Botschaften man bringen will und ob man die auch wirklich gut rüber bringt.“	Auf die Mitarbeiter ausrichten, auf ihre Bedürfnisse, Erwartungen, Gründe.	
17	(B5)	„Wir haben das in Österreich etabliert im Studio 44. Mit denen arbeiten wir seit drei Jahren zusammen, das funktioniert sehr gut, weil die technisch extrem gut ausgestattet sind.“	Technische Ausstattung wichtig.	
18	(B5)	„Der Vorstand hält eine Rede, erzählt den Pensionisten was es so Neues gibt. Dann gibt’s irgendwie eine Musikeinlage, wo der Chor der Erste Bank auftritt und dann gibt’s halt großes Mampfen.“	Musikalische Unterhaltung zugeschnitten auf die Zielgruppe und Buffet.	
19	(B5)	„Also, eine Showeinlage im klassischen Sinn, nein. Also wir machen dort kein Kabarett oder keine Zirkusveranstaltung. Davon halt ich persönlich wenig.“ (…) „Weil ich die Mitarbeiterveranstaltung auch meiner Geschäftsführung gegenüber rechtfertigen muss, dass es mehr eine Informationsveranstaltung als eine Unterhaltungsveranstaltung is. Also ich hab schon auch den Zweck oder den Sinn Mitarbeiter zu informieren über die Tätigkeit des Unternehmens. Und wenn ich da den Peter Alexander auftreten lass oder den Robbie Williams oder was auch immer, dann is das schön und fein, aber dann hab ich am Ende transportiert ein Dankeschön an die Mitarbeiter und nicht viel mehr.“	Große Showeinlagen durch externe Personen unerwünscht.	
20	(B5)	„Ich glaub ich kann mit einer Informationsveranstaltung die ich gut aufbereite, kann ich mehr erreichen. Wir ham natürlich schon auch	Die Show findet in Einbindung der Mitarbeiter statt. Rahmenprogramm durch	

		Shows, aber wir laden uns keinen Gast oder Sänger oder so ein. Wir ham bei unserem Emotionday das letzte Mal, ham wir das in der Eishalle gemacht und da sind sozusagen ein paar Führungskräfte und Mitarbeiter die eine Einlage hatten am Eis. Die Mitarbeiter konnten dann nachher eislaufen. Wir ham Eisstockschießen danach gemacht.“	die Integration der Mitarbeiter.	

Unterkategorie: Verantwortlichkeit

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Äh, ich hab hier eine Mitarbeiterin, die das macht gemeinsam mit der Agentur. (…) Naja die Agentur macht das organisatorische das operative dann von hier geht dann aus, was wollen wir. Eine Mitarbeiterin hier dann Mitarbeiter der Marketingabteilung und eine Agentur.“	Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur. Unternehmen kommuniziert die Ziele Agentur ist für die Organisation und die Umsetzung verantwortlich.	Für die Planung und die Ausführung von Mitarbeiterevents ist für den Erfolg, der jeweiligen Veranstaltungsform, eine „gewisse“ Kompetenz entscheidend. Bis auf eines der befragten Unternehmen, setzen alle ihre großen Mitarbeiterevents in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur um. Die kommunikative Steuerung sowie der inhaltliche Lead werden vom Unternehmen, in Form der gewünschten Zielvorgabe, an die Agentur kommuniziert. Die Agentur ist für die Organisation sowie die kreative und technische Umsetzung verantwortlich. Die befragten Unternehmen gaben an, dass der Grund für die Beauftragung einer externen Agentur in der Professionalisierung, dem Know-How, der Kreativität und in der Konzeption von kreativen Ideen sowie der relevanten Ressourcen liegt. Es wurde durchaus davon gesprochen, dass es Vor- und Nachteile in der Verlagerung an Externe gibt, auf die im Interview aber nicht im Detail eingegangen wurde.
2	(B2)	„Wir arbeiten ab gewissen Größenordnungen mit externen Agenturen, ja!“ (…) Das hängt davon ab. Das hängt vom Budget und vom Leistungsumfang ab. Wenn wir eine Weihnachtsfeier im Haus selber, da können Sie noch viel selbst machen. Bei der Beleuchtung und bei der Bühne brauchens Profis. Ja. Sie können eine, ham wir auch schon gemacht, also oder wir kaufen die Sachen zu.“ (…) …wir haben früher die Eventaktivitäten selber durchgeführt, wie a Agentur. Damit ham ma aber aufgehört. Wir verstehen uns als Auftraggeber und als diejenigen die die Agentur steuern. Aber nicht unbedingt selber umsetzten. Ja. Jetzt kann ma bei kleineren Sachen, kann ma Ausnahmen machen, wo man des selber organisieren, wo ma Skifahren geht mit 3 Bussen okay, des is manchmal schneller organisiert wenn ma des schneller macht. Aber bei komplexen Sachen san immer Agenturen.“ (…)I mein da is des Thema Outsourcing, von gewissen Dingen is net immer etwas was die Sache günstiger macht. Aber wir leben in einer Zeit wo es Personalrestriktionen gibt, das heißt sie bekommen eine Vorgabe, wo man sagt okay, lieber Herr Maier, sie haben jetzt nimma 50 Leute sondern nur noch 40 Leute. Sie müssen 10 Leut abbauen. Dann müssen Sie überlegen, was kann ma da tun. Was kann ich denn überhaupt extern verlagern. Events kann ich verlagern extern. I kann die interne Eventabteilung auflösen und kann sagen Eventagentur xy bitte moch ma des. (…)Das is ein wesentlicher Grund der für	Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur. Für technische Angelegenheiten werden Profis engagiert. Kommunikative Steuerung des Unternehmens an die beauftragte Agentur. Kreativität und neue Ideen sind Vorteile externe Agenturen zu beschäftigen. Unternehmen erkennen Vor- und Nachteile in der Beschäftigung einer Agentur.	

		Agenturen spricht. Wenn sie alles intern machen, dann braten sie irgendwann amal im eigenen Saft. Die Kreativität schätze ich von Agenturen schon anders ein bzw. können sie Agenturen auch tauschen. Sie können sagen die Agentur xy macht jedes Jahr des selbe, nehm ma mal eine andere Agentur. Das sind die Vorteile. Aber mit allen Nachteilen, wenn sie dann eine neue Agentur haben, da funktioniert des dann wieder net, die kennen wieder das Unternehmen net und dann brauchens wieder in Jahr bis … also es hat alles ein für und wieder.“		
3	(B3)	„Wir planen das gemeinsam. Wir machen das alles ausschließlich intern in Zusammenarbeit mit unseren Strategie, also Corporate Strategy mit dem Bereich der auch direkt angedockt is beim Vorstandsvorsitzenden wie auch die Unternehmenskommunikation und hier mach ma sehr sehr stark in Abstimmung, zum einen amal Zahlen, Daten, Fakten aus der Strategie, welche Botschaften wollen wir transportieren und dann können wir uns auch gemeinsam, also wir haben dann Kreativvorschläge wie wir‘s umsetzen. Wir machen das dann.“ (…) „Wir haben noch eine Kollegin in der Eventabteilung, die im Marketing angesiedelt is. Unsere interne Kommunikation is nicht im Marketing angesiedelt, sondern eigenständig, wie es sich gehört (lacht). Weil PR is nicht Marketing und ja. So machen wir das. (lacht) Es ist organisatorisch so getrennt, aber das is natürlich die große Herausforderung dass es auch im täglichen Business klappt.“	Planung und Umsetzung ausschließlich intern.	
4	(B4)	„Das letzte große Event war eigentlich immer in Zusammenarbeit mit der Eventabteilung, kann man sagen. Es gibt eine eigene Eventabteilung, das is aber eigentlich für externe Events.“ (…) …aber da arbeiten wir schon zusammen mit dem Know-How von der Eventabteilung. Inhaltlicher Lead, also was man macht und warum mans macht is aber bei der internen Kommunikation.“ (…) „Also die inhaltliche Planung bei der internen Kommunikation, auch mit den Reden der Vorstände und so und dann die Eventumsetzung gemeinsam mit der Eventabteilung.“ (…) „Aber wir schauen dann, ob die Agentur irgendwelche Ideen hat oder sich schon mal profiliert hat und sowas kann.“ (…) „Und natürlich wegen den Ressourcen. Weil wir das nicht schaffen würden für 5.000 Leut ein Event auf die Beine zu stellen. Da brauchen wir einfach Promotoren und die ganze Organisation dahinter is einfach ohne eine Agentur nicht umsetzbar.“	Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer externen Agentur. Inhaltlicher Lead kommt von interner Kommunikationsabteilung, Know-How in der Umsetzung von der internen Eventabteilung. Externe Agentur zur Ideenfindung, aufgrund der Professionalität und der Organisation der Ressourcen.	
5	(B5)	„Die interne Kommunikation. Also wir. (…) Wir ham einen Partner. Wir	Unternehmen in Zusammenarbeit mit einer	

		ham eine Agentur bei dem Projekt.“ (…) Na weil wir eine Veranstaltung von der Größenordnung nicht selber organisieren können. Da fehlt uns das Know-How und da fehln uns die Ressourcen. (…)Ja. Und in dem Fall is das, das inhaltliche kommt sehr stark von uns und das organisatorische kreative kommt von der Agentur.“	externen Agentur. Inhalt kommt vom Unternehmen, kreative Umsetzung von der Agentur. Externe Agentur wegen Know-How und der Organisation der Ressourcen.	

Hauptkategorie: **Wertschöpfung**

Unterkategorie: Beitrag

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie
1	(B1)	„Da ist natürlich der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend. Und da kann man natürlich rückführen, dass unter anderem solche Mitarbeiterevents der Motivation dienen den Einsatz vergrößern und auch die Wertschöpfung steigern. Kann man vielleicht im Allgemeinen so sagen.“ (…) „…von der theoretischen Herleitung kann man das natürlich so sehen, dass eine Motivation die zu erhöhtem Einsatz führt, letztendlich die Wertschöpfung steigert.“	Von der theoretischen Herleitung führt der Einsatz von Mitarbeiterevents zu einer Steigerung der Wertschöpfung.	Alle befragten Unternehmen sind grundsätzlich der Ansicht, dass der Einsatz von Mitarbeiterevents einen Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens nehmen kann. Der Beitrag ist aber nicht in ökonomischen Zielen zu sehen, sondern in der Schaffung von Mitarbeiterwerten. Die Werte wie Arbeitszufriedenheit, Motivation oder Einstellung der Mitarbeiter können in weiterer Folge zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen. Der Mehrwert in der Wertschöpfungskette ist somit grundlegend immateriell angesiedelt und kann nur in Anlehnung daran eine Wirkung auf die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens nehmen. Auch pensionierte Mitarbeiter können einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten, da sie in Bezug auf die Kommunikation einen Multiplikationsfaktor darstellen.
2	(B1)	„Alles was der Motivation dient letztendlich wenn man es gut macht, dem größeren Einsatz der Mitarbeiter und das führt im Regelfall zu mehr Wertschöpfung. Bei uns verhält sich das in diesem Fall ein bisschen anders.“	Das befragte Unternehmen ist nicht auf wirtschaftlichen Erfolg aus und somit ist die Steigerung der Wertschöpfung durch den Einsatz von Mitarbeiterevents nicht ausschlaggebend.	
3	(B2)	„Wenn es einen Beitrag leistet, dann is der in einem immateriellen Bereich. Dann is der in der Arbeitszufriedenheit und in der Einstellung der Mitarbeiterinnen.“	Wertschöpfungsbeitrag immateriell. Der Beitrag ist die Arbeitszufriedenheit und die Einstellung der Mitarbeiter.	
4	(B3)	„Ich bin überzeugt, dass Mitarbeiterevents wie beispielsweise Strategie-Roadshows, Weihnachtsfeiern, ähm Kampagnenpräsentationen, Quartalsupdates immer als Angebot verstanden werden müssen, die als Kommunikator an die Mitarbeiter oder an seine Stakeholder richtet und sie so interessant gestalten muss, dass sie auch gerne angenommen werden. Und wenn dann die Teilnahme oder wenn die Teilnahme dann zur Folge hat, dass man ein AHA-Erlebnis hat, Dinge die man vorher vielleicht nicht so gesehen hat, anders sieht oder noch mehr sich als Teil des Ganzen fühlt, dann glaub ich, oder bin ich eigentlich überzeugt davon, dann	Mehrwert in der Wertschöpfungskette aufgrund der Einstellung der Mitarbeiter.	

		erreich ich mehr weil jeder vielleicht bereit is ein bisschen mehr zu tun, mehr zu geben, sich noch besser abzustimmen mit anderen Kolleginnen und Kollegen. Die interne Kommunikation ressortübergreifend zu verbessern, dadurch weniger Zeit verlieren, das Dinge liegen bleiben oder Dinge nicht so schnell umgesetzt werden wie sie umgesetzt werden könnten und dadurch natürlich einen Mehrwert in der Wertschöpfungskette passiert.“		
5	(B4)	„Na man will natürlich, man hofft natürlich, dass sie dann effizienter arbeiten, dass sie lieber arbeiten, dass sie besser arbeiten, dass sie natürlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Personalkosten sind in den meisten Unternehmen die größten Kostenträger oder gehören zu den größten Kostenträgern, ja, und drum denk ich mir, ist es schon sehr sinnvoll zu sagen, diese Workforce leistet in Wahrheit den Unternehmenserfolg, die sind für den Erfolg zuständig. Man kann sich‘s heut fast nicht mehr leisten unmotivierte Mitarbeiter zu haben. Und das geht natürlich nicht nur über Bezahlung und Aufgaben …“	Wertschöpfung und Erfolg aufgrund der Arbeitseinstellung der Mitarbeiter .	
6	(B4)	„Ja, also in dem Fall schneiden die Events sehr gut ab.“		
7	(B5)	„Also kühl gesagt, ähm, wir sind ein Privatunternehmen dessen Unternehmenszweck es is am Ende des Jahres Gewinn zu machen und wir glauben wenn man motivierte Mitarbeiter hat, dann bemühen sich die auch im Umgang mit den Kunden sich positiv einzubringen und das wirkt sich letztendlich positiv aufs Geschäft aus. Also gut motivierte Mitarbeiter sind das beste Ergebnis Motor, den man sich vorstellen kann.“ „Ich glaub, dass sie ihn leisten.“	Wertschöpfung und Erfolg durch motivierte Mitarbeiter.	
8	(B5)	Ad Pensionisten „Ja, wir glauben, dass wir das wieder in irgendeiner Form zurückbekommen. Wieder kühl betriebswirtschaftlich gedacht, sind wahrscheinlich unsere treuersten Kunden. Die Menschen sind Teil unserer Unternehmensgeschichte und wir glauben halt, in unserem Denken, is vielleicht ein bissl philosophisch, dass wir als Teil der Gemeinschaft jemanden wenn er nicht mehr aktiv is, nicht ausschließen wollen. Sondern wir wollen ihn miteinbeziehen und das is letztendlich für uns ein Mulitplikationsfaktor. Kommunikativ gedacht.“	Auch pensionierte Mitarbeiter können einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten und haben in Bezug auf die Kommunikation einen Multiplikationsfaktor.	

Unterkategorie: Kontrolle

Nr	Be-fragter	Interviewmaterial	Transformation	Zusammenfassung für Hauptkategorie

1	(B1)	„Man könnte das wahrscheinlich betriebswirtschaftlicher angehen, als wir das tun. Ähm. Ich führe da keine Rechnungen, ich hab die Kosten und einen direkten Nutzen aus einer Einzelveranstaltung oder halt auch aus einer strategischen Anordnung von mehreren Veranstaltungen anzugehen. Ich sag Ihnen ganz offen: das is mir den Aufwand nicht wert.“ (..) „Es ist auch für uns schwierig sowas wie Motivation zu messen und es dann in Leistung umzusetzen und es dann wieder in Wertschöpfung umzusetzen. Das würd ich nicht machen wollen. Das passiert bei uns in der Form auch nicht.“	Wertschöpfungsmessung ist ein enormer Aufwand und wird im Unternehmen nicht durchgeführt. Motivation nicht messbar	Die Kontrolle bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents und welche Instrumente oder Vorgehensweisen eingesetzt werden können um den Einsatz von Events zu evaluieren. Grundsätzlich sind alle befragten Unternehmen der Ansicht, dass der Beitrag schwer bis nicht messbar ist. Das im theoretischen Teil der Arbeit vorgestellte Instrument der „Balanced Scorecard“ ist prinzipiell allen Unternehmen ein Begriff. Die Unternehmen setzen dieses Instrument teilweise sogar ein, aber nicht in Bezug auf die Wirkungsmessung von Mitarbeiterevents. Eine Anwendung der Balanced Scorcard oder die speziell auf Kommunikation ausgerichtete Communication Scorecard wird nicht generell ausgeschlossen, aber mehr als Aufwand und als weniger praxistauglich gesehen. Auf die Problematik einer möglichen Verfälschung der Ergebnisse wird von einem der befragten Unternehmen hingewiesen. Die Methode zur Messung von einem Mitarbeiterevent wird größtenteils durch Mitarbeiterbefragungen versucht zu evaluieren. In diesen Umfragen werden die Mitarbeiter zur Arbeitszufriedenheit, Motivation, internen Kommunikationsinstrumente etc. befragt. Ein untersuchtes Unternehmen, das der Ansicht der schweren Messbarkeit ist, spricht sogar von einem „Bauchgefühl“ als das Wertschöpfungsinstrument.
2	(B1)	„Dadurch dass unser Grundziel ein anderes ist und auch dadurch dass ich der Ansicht bin, dass man manche Sachen nicht in Euro, Pfund und Dollar messen kann, mach ich mir darüber keine Gedanken. Ich mess das nicht eins zu eins.“	BSC wird nicht angewandt.	
3	(B1)	„Was wir aber machen, ist jedes zweite Jahr eine MitarbeiterInnen-Befragung, die einen Rücklauf hat zwischen 40 und 50 Prozent wo insgesamt die interne Kommunikation und auch das Eventmanagement ein Thema ist. Das machen wir schon.“	Mitarbeiterbefragung wird durchgeführt.	
4	(B1)	„Ich kann mir schon grundsätzlich vorstellen, dass man sowas anwendet. Das müsst mir… davon müsst mich jemand überzeugen, dass das Sinn hat. Weil das wahrscheinlich in relativ großer Aufwand is und da muss mich vorher jemand davon überzeugen, dass ich das auch brauch.“	Nur wenn die Überzeugung besteht, dass das ein oder andere Instrument zur Messung auch etwas bringt.	
5	(B2)	„Aber er is für mich nicht einfach lesbar und auch schwer bemerkbar. Messbar wäre ja durch Mitarbeiterumfragen, durch regelmäßige, wo man sagt, wie zufrieden sind sie, machts ihnen Spaß hier zu arbeiten etc. Dann könnte man das vielleicht ein bisschen konkretisieren, aber ich könnt Ihnen da keine Maßzahlen nennen.“ (…) „… aber i kanns net messen. Oder sag ma so, ich kanns extrem schwer messen!	Messung extrem schwer. Unternehmen macht Mitarbeiterumfragen zur Messung der Arbeitszufriedenheit, Motivation, etc.	
6	(B2)	„Also da gibt die Finanzziele, Kundenziele, Mitarbeiterziele und Prozessziele. Diese vier Rubriken. Nur ganz konkret, ob ein Mitarbeiterevent und in welchem Ausmaß er beigetragen hat dazu, dass das Unternehmen eine höhere Wertschöpfung, das können Sie beim besten Willen nicht beantworten. Sie können sagen, ich hab diesen Event geplant, okay, ich hab ihn durchgeführt, er ist bestmöglich durchgeführt, sie können auch einen Fragebogen machen austeilen, ja ich war total zufrieden, es war ein super Event, klass und so weiter. Aber trotzdem können sie nicht sagen, ob dieser Event zur Wertschöpfung beigetragen hat. Weil sie könnens, sie ham	BSC wird angewandt, aber nicht in Bezug auf die Messung von Events. Unternehmen glaubt nicht, dass man die Wertschöpfungbeitrag von Events messen kann.	

		vielleicht das Gefühl, sie sagen ja, des war a supa Stimmung ein super Event. Die Leute werden tendenziell zufriedener sein in einem Unternehmen, und tendenziell mehr geben als wenn das nicht so gewesen wär, aber sie können es nicht berechnen.“		Allgemein ist zu sagen, dass sich die Messbarkeit der internen Kommunikation als schwierig definiert, auch wenn eine Professionalisierung der Messmethoden, aufgrund fehlender Ergebnisse, durchaus wünschenswert ist. Eines der Unternehmen hat angegeben, dass die Mitarbeiterumfragen quantitativ sind und zumindest qualitativ in Form von Fokusgruppen durchgeführt werden sollten.
7	(B3)	„Das is eben ein Faktor, den ich nicht messen kann, wie ich auch Kommunikation jetzt die klassische nicht wirklich messen kann. Selbst wenn ich jetzt externe Kommunikation mache, da kann ich sagen, da hab ich die und die Pressclippings, ähm, kann ich zählen. Aber was es wirklich einzahlt in Verkaufsförderung oder Absatz is halt immer die Schwierigkeit und genauso und genauso verhält es sich meiner Meinung nach oder unserer Meinung nach bei Mitarbeiterevents wie beispielsweise der Weihnachtsfeier.“	Wertschöpfungsbeitrag von Events nicht messbar.	
8	(B3)	„Messen kann man‘s nicht.“	Nicht messbar	
9	(B3)	„Ja. Probiert aber sie hat sich dann, um es jetzt einmal ganz vorsichtig zu formulieren, nicht so praxistauglich für unsere Begriffe oder für unsere „Challanges“ erwiesen, wie wirs uns vielleicht vorgestellt hätten. Wichtig ist, man muss mich kurzen und prägnanten Botschaften kommen. Ob man das jetzt in einer Swot-Analyse verpasst oder in eine Balanced Scorecard oder andere Möglichkeiten irgendwie etwas auszudrücken oder auszuwerten.“	BSC wurde schon probiert. BSC wird nicht angewandt, da nicht praxistauglich für das Unternehmen.	
10	(B4)	„… was bringt dieses Event und wie kann man das auch messen. Also wir machen das mit einem Feedback nachher zum Event, ja. Und eben in dem man sich genau überlegt, was man kommunizieren möchte und was ma auch für ein Ziel erreichen möchte mit diesem Event. Also man muss es sozusagen abwägen. Was möchte ich erreichen und was kostet mich die ganze Geschichte. Und natürlich auch welchen Eindruck hinterlässt‘s bei den Mitarbeitern wenn so große Events gemacht werden.“	Messung durch Mitarbeiterfeedback zum Event.	
11	(B4)	„Ja, warum nicht. Also ich glaub, dass es wichtig is, im Zuge dieser Professionalisierung der Kommunikation überhaupt und auch der internen stärker auch eine Messung zu geben. Was wir auch noch machen wollen, was wir noch sehr wenig machen, wirklich mit Fokusgruppen qualitative Umfragen zu machen. Wir machen jetzt eher quantitative. Bei unserer Online-Umfrage haben wirklich zweieinhalb Tausend Leute mitgemacht. Das sind schon sehr valide Ergebnisse. Aber da füllen sie halt wirklich nur aus von eins bis fünf, wie guts ihnen gefallen hat. Ein paar offene Fragen, die natürlich sehr viel sind bei so einer Menge. Was wir halt planen fürs nächste Jahr is	BSC bzw. CSC wäre eine Option, da Professionalisierung der Kommunikation zunehmen muss. Zu wenige qualitative Umfragen, mehr quantitative. Messung durch Fokusgruppen ist geplant.	

		mit Fokusgruppen zu arbeiten, um mehr in die Tiefe zu gehen und genauer diese Beweggründe herauszufinden und um mehr zu erfahren.“		
12	(B4)	„Wie bei der internen Kommunikation generell is dieser Beitrag schwer messbar. Was wir machen können is, sie können nach dem Event eine Umfrage machen, ja, wie der Event angekommen is, das machen wir. Die Ergebnisse sind bei den Events gerade immer sehr gut. Sie können die Mitarbeiterzufriedenheit generell befragen und hoffen, dass ihr Event einen Beitrag dazu geleistet hat. Wobei ich immer dazu sagen muss, da spielen die Führungskräfte auch eine wichtige Rolle, bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Ähm. Und wir fragen unsere Medien online einmal im Monat ab und unsere Aktivitäten. Da gibt’s eine große Mitarbeiterbefragung, nicht eine allgemeine Mitarbeiterbefragung, sondern wirklich nur zu unseren Medien wo wir fragen, wie wertvoll is das Intranet, das Mitarbeitermagazin, wie war der Event, ja.“	Beitrag schwer messbar, auch in Bezug auf interne Kommunikation allgemein. Mitarbeiterbefragung wird durchgeführt, speziell zu den internen Kommunikationsinstrumenten.	
13	(B4)	„Ham wir früher gesamt im Unternehmen gmacht. Im Moment nicht.“ (…)Kann ich ihnen nicht beantworten. Wir haben jetzt andere Formen und andere Formen der Strategie-Kommunikation. In der Balanced Scorecard gab es diese Position Zufriedenheit der Mitarbeiter, war da ein Eckpunkt.“	BSC wird nicht mehr eingesetzt. Begründung fehlt.	
14	(B5)	„Also dass die Kommunikation ihn leistet und die Wertschöpfung is nur schwer messbar. Und ich bin froh darüber, dass wir in einem Unternehmen sind, wo die Leistung der Kommunikation vom Vorstand fühlbar ist und damit genau so valide als wenn ich Zahlen hernehmen würde. In anderen Unternehmen da ham wir Kommunikation mit, in der externen Welt mit Werbeanalysen gerechtfertigt und in der internen Welt mit Mitarbeiterbefragungen. Halt ich für ein sehr schwieriges Thema, isoliert die Kommunikation zu bewerten. Und mir is es lieber, ich hab ein Unternehmen, dass auf die Expertise vertraut und das gut fühlt. Ich glaub, dass da ein Bauchgefühl der viel bessere und größere Maßstab is, als irgendein Wertschöpfungsmessinstrument.“	Wertschöpfungsbeitrag schwer messbar. Bauchgefühl als Wertschöpfungsinstrument.	
15	(B5)	„Nicht bei der Kommunikation, aber in anderen Unternehmensbereichen meines Wissens schon.“ (…)Ich kanns mir vorstellen. Wills mir aber nicht vorstellen. (…)Also ich hab mich sehr lang beschäftigt mit Instrumenten des Marketings, die machen ja sehr viel Research, Marktforschung um ihren Werbeerfolg zu messen und	BSC wird nicht in Bezug auf Events oder interne Kommunikation angewandt sondern in anderen Bereichen des Unternehmens. Man braucht unabhängige Personen, damit	

		zu legimitieren. Das is ein extrem mächtiges Instrument dass man da in der Hand hat. Und wenn man das ernsthaft betreiben möchte, dann darf das nicht derjenige machen, der auch für die Kommunikation und die Werbung verantwortlich is. Weil wenn man damit Dinge auch gut verfälschen und beeinflussen kann. Das führt zu einer mittelfristig, langfristig zu einer Kultur wo man sich immer selber, also die Marktforschung, diese Messinstrumente verwendet um sich selber zu rechtfertigen. Und das is mir unsympathisch. Ich glaub, dass es sehr wertvoll is Kommunikation zu spüren, sich darauf zu verlassen, auch wenn das jetzt unwissenschaftlich klingt. Ich glaub, wenn man gut zuhört und auch eine Kultur in einem Unternehmen hat, wo die Mitarbeiter einem zurück melden, dass sie das für einen Blödsinn halten oder es für gut halten wenn sich Mitarbeiter beschweren und es erkennt als Signal, dass man besser informieren sollte. Wenn man diese Kultur in einem Unternehmen etabliert hat, dann braucht ma ka Balanced Scorecard.“	Ergebnisse nicht verfälscht werden.	

Elisabeth Kiesselbach, Bakk. phil.

geboren am 29. März 1985 in Wien, Österreich

AUSBILDUNG Seit 2008	Hauptuniversität Wien **Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft**
2005 – 2007	**Diplomstudium der Pädagogik** Spezialisierungen: Medien- und Berufspädagogik
2004 – 2008	**Bakkalaureats-Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft** *Spezialisierungen*: Werbung, Multimedia und Kommunikationsforschung
1999 – 2004	**HLTW 13, *Höhere Lehranstalt für Tourismus und wirtschaftliche Berufe*** Spezialisierung: Fremdsprachen (Englisch, Französisch) und Wirtschaft; *Matura mit gutem Erfolg;* Übungsfirma: Mitarbeiterin im Marketing
BERUFSERFAHRUNG seit 10/2009	**alphaaffairs Kommunikationsberatung GmbH** Assistentin Eventmanagement
07/2008 - 09/2008	**richter-solutions gmbh, 1120 Wien** Praktikum als Projektassistentin
10/2008 – 09/2009 07/2004 – 06/2008 07/2003 – 08/2003	**Ingenieurbüro Dr. Kiesselbach, 1100 Wien** Assistentin der Geschäftsführung
06/2002 – 08/2002	**Österreichische Volksbanken AG, 1010 Wien** Praktikum im Office Management
07/2001 – 08/2001	**IBIS Hotel, 1150 Wien** Praktikum im Servicebereich
07/2000	**Ingenieurbüro Dr. Kiesselbach, 1100 Wien** Praktikum als Assistentin der Geschäftsführung