



universität
wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die systematische Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation“

Eine Evaluierung und Strategieentwicklung am Beispiel Julius Meinl am Graben

verfasst von / submitted by

Valerie Djurin Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2016 / Vienna, 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Magisterstudium Publizistik- und
Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Hajo Boomgaarden, PhD, MA

Inhaltsverzeichnis

Abstract	8
1. Die Problemstellung	11
1.1. Eine Einführung	11
1.2. Das Erkenntnisinteresse	12
2. Ein theoretischer Überblick	14
2.1. Aspekte der internen Unternehmenskommunikation	14
2.2. Interne und externe Ziele	18
2.3. Die Bedeutung des Wissensmanagements	21
2.4. Die Unternehmenskultur	23
2.5. Die Motivation und Identifikation	26
2.6. Die Bezugsgruppen	29
2.7. Die Strategien	32
2.7.1. Die Qualität der Aussage	33
2.7.2. Die Umsetzung der internen Kommunikationsstrategien	34
2.7.3. Die Abwärtskommunikation	38
2.7.3.1. Die Mitarbeiterzeitung	38
2.7.3.2. Das Schwarze Brett	40
2.7.3.3. Firmenveranstaltungen	41
2.7.3.4. Das Mitarbeitergespräch	42
2.7.4. Die Aufwärtskommunikation	43
2.7.5. Die Horizontalkommunikation	44
2.7.5.1. Das Intranet	46
2.7.5.2. Der Einsatz von Social Media	46
2.7.6. Fazit	48
2.8. Die Evaluierung	48

3. Die methodische Umsetzung	51
3.1. Das Unternehmen „Julius Meinl am Graben“	51
3.2. Die Forschungsfragen und Hypothesen	53
3.3. Die Datenerhebungsmethode	54
3.4. Das Untersuchungsdesign	54
3.5. Die Operationalisierung	57
3.6. Die Stichprobe	62
3.7. Die Durchführung	63
4. Datenerhebung und Interpretation	64
4.1. Ergebnisse der ersten Forschungsfrage	64
4.2. Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage	71
5. Resümee und Ausblick	78
6. Literaturverzeichnis	83
6.1. Fachzeitschriften und Onlinequellen	87
6.2. Weiterführende Literatur	88
7. Anhang	90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Schnittstelle interne und externe Kommunikation	20
Abbildung 2	Unternehmenskultur-Modell	24
Abbildung 3	Planung der internen Unternehmenskommunikation	35
Abbildung 4	Likert-Skala - Beispiel aus dem Fragebogen	56
Abbildung 5	Mehrfachantworten - Beispiel aus dem Fragebogen	56
Abbildung 6	Beispiel aus dem Fragebogen – Themen	62
Abbildung 7	Systematik der Befragung	62
Abbildung 8	Anzahl der MitarbeiterInnen bei „Julius Meinl am Graben“	63
Abbildung 9	Diagramm Bewertung der internen Kommunikation	65
Abbildung 10	Diagramm Wichtigkeit von Firmenveranstaltungen	66
Abbildung 11	Diagramm allgemeine Bewertung vs. Arbeitsbereich	68
Abbildung 12	Diagramm Zusammenhang Wichtigkeit vs. Sportfest	69
Abbildung 13	Diagramm Höhe der Identifikation	70
Abbildung 14	Diagramm "Gefällt mir"	70
Abbildung 15	Diagramm Maßnahmen Aufwärtskommunikation	72
Abbildung 16	Diagramm Wunsch nach Veranstaltungen	73
Abbildung 17	Diagramm Maßnahmen Abwärtskommunikation	74
Abbildung 18	Diagramm Informationen über Computer	75
Abbildung 19	Diagramm Wünsche nach Themen	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Firmenveranstaltungen	41
Tabelle 2	Bestätigung der Hypothesen	78

Abstract

Diese wissenschaftliche Arbeit beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation am Beispiel des österreichischen Unternehmens „Julius Meinl am Graben“. Anhand einer Mitarbeiterbefragung werden bisherige interne Kommunikationsstrategien evaluiert und Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen aufgezeigt. Das Ziel der Arbeit ist es, den Ist-Zustand im Unternehmen zu beleuchten und gleichzeitig eine Ausgangsbasis für einen Soll-Zustand zu erarbeiten.

Der theoretische Teil dieser Arbeit gibt einen Überblick über die wesentlichen Theorien, Strategien und Methoden zur internen Unternehmenskommunikation. Anhand von Definitionen und der Beschreibung zentraler Ziele wird die Bedeutung der Gestaltung interner Kommunikationsstrategien für Unternehmen erklärt. Daran angeknüpft wird der Zusammenhang von internen und externen Unternehmenszielen und deren Berücksichtigung bei der Strategieentwicklung aufgezeigt. Theorien zum sogenannten „Wissensmanagement“ und zur Unternehmenskultur sollen weitere wichtige Funktionen der internen Unternehmenskommunikation näherbringen. Für die Arbeit wesentlich sind außerdem Aspekte der Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen. Dabei wird erklärt, wie diese durch Kommunikationsstrategien gestärkt werden können, was wiederum den Unternehmenserfolg beeinflusst. In weiterer Folge wird auf die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen, bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung, eingegangen.

Abschließend werden Strategien der internen Unternehmenskommunikation und deren Umsetzung dargelegt. Dabei werden, basierend auf der Differenzierung zwischen Abwärts-, Aufwärts- und Horizontalkommunikation beispielhaft verschiedene Maßnahmen aufgezeigt und Methoden für eine Evaluierung erläutert.

Im empirischen Teil dieser Arbeit wird zu Beginn die Methodenwahl begründet und die Umsetzung der Untersuchung beschrieben. Mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann die allgemeine Bewertung der internen Kommunikation des gegenständlichen Unternehmens aufgezeigt werden. Des Weiteren wird ersichtlich, in welchen Bereichen sich die MitarbeiterInnen Verbesserungen und Erweiterungen wünschen. An dieser Stelle wird die Bedeutung der „Aufwärtskommunikation“ nochmals ersichtlich, da sich die Wünsche der Belegschaft hauptsächlich auf Maßnahmen dieser beziehen. Anhand der Überprüfung der Hypothesen und der Ergebnispräsentation wird abschließend aufgezeigt, wie die erhaltenen Erkenntnisse in der weiteren Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation berücksichtigt und umgesetzt werden können.

Abstract

This thesis is concerned with the systematic design of internal corporate communication using the Austrian company "Julius Meinl am Graben" for example. An employee survey evaluates the existing internal communication strategy and identifies the employees' needs and wishes. The aim of this thesis is to highlight the actual state in the company and in addition to work out a solid basis to start further activities.

The theoretical part of this paper gives an overview of the main theories, strategies and methods of internal corporate communication. Based on definitions and description of key objectives it explains the importance of the design of internal communication strategies for company's success. One main aspect is the relationship between internal and external corporate goals and the consideration of its impact on policy development.

Theories of the so-called "knowledge management", the corporate culture, aspects of motivation and identification are also important subjects of the internal corporate communication. It is explained, that these facts should be considered as part of the communication strategies and how this can influence the company's success. Furthermore, the relevant personal characteristics of employees and their mode of information acquisition and processing are described.

Finally the various strategies of internal corporate communication and their implementation are summarized. The chapter shows various measures based on a distinction of top-down-, bottom-up- and in-between communication and the methods needed to evaluate them.

The introduction to the empirical part of this thesis describes the selection process of the method and the implementation of the study. Furthermore, it shows in which areas the employees want improvements and enhancements. At this point they emphasise the importance of the "bottom-up" communication. Based on the review of the hypotheses and the presentation of results it is finally shown how the results can be considered and implemented in the further development of internal corporate communication.

1. Die Problemstellung

1.1. Eine Einführung

In der Systemtheorie von Luhmann wird erläutert, dass ein Unternehmen als „System“ gesehen werden kann, dessen Existenz auf die Kommunikation zurück zu führen ist. Denn laut Luhmann ist die Kommunikation ausschlaggebend dafür, dass Systeme überhaupt Systeme sind (vgl. Gerth, 2005). Grundsätzlich wird unter einem „System“ eine „Menge von Elementen“ verstanden, die untereinander in einer „Wechselbeziehung“ stehen (vgl. Burkart, 2002: 458). Der Begriff der „Wechselbeziehung“ deutet bereits daraufhin, dass in einem Unternehmen alles miteinander vernetzt ist. Diese Beziehung kann allerdings nur dann funktionieren, wenn die einzelnen Elemente voneinander lernen und ein Austausch stattfinden kann. Hier wird sofort deutlich, dass dies nur mittels Kommunikation möglich ist; und in diesem Fall insbesondere durch die interne Kommunikation.

Durch die Veränderung von Prozessen in der Wirtschaft sowie in der Gesellschaft sind Unternehmen einem stetigen Wandel unterzogen. Denn sie müssen auf Änderungen rechtzeitig reagieren und unternehmerisches Denken und Handeln den Gegebenheiten und Anforderungen laufend anpassen. Und genau an dieser Stelle setzt die interne Unternehmenskommunikation an. Grundsätzlich erschafft die interne Kommunikation in jedem Unternehmen „[...] die strategische Orientierung, indem sie den internen Zielgruppen die strategischen Ziele ihres Unternehmens und die daraus resultierenden Entscheidungen sinnstiftend erklärt.“ (Buchholz & Knorre, 2012: 5).

Im Prinzip kann mit dieser kurzen Definition bereits erläutert werden, wie wichtig es ist, die interne Kommunikation als Grundvoraussetzung für das Funktionieren eines jeden Unternehmens oder einer Organisation zu sehen, unabhängig davon ob Veränderungen im Unternehmen stattfinden oder nicht. Fröhlich, Szyszka und Bentele (2005) sprechen die Relevanz der „aktiven Mitgestaltung“ der MitarbeiterInnen an, um Prozesse im Unternehmen erfolgreich durchführen zu können (ebd.: 839f.). Denn die MitarbeiterInnen sind die wesentliche Ressource des Unternehmens.

Die Aufmerksamkeit des Unternehmens „[...] gegenüber dem risikoreichen Umfeld einerseits, eine hohe Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft andererseits [...]“ sind Charakteristiken die nur dann erfolgreich eingesetzt werden können, „[...] wenn die Organisationsmitglieder bzw. Mitarbeiter die neuen Bedingungen der Existenzsicherung nicht nur verstehen, sondern auch aktiv dazu beitragen, sie zu erfüllen.“ (Buchholz & Knorre, 2012: 4). Das Management eines Unternehmens muss daher die Ziele des Unternehmens intern verbreiten und im Zuge von Selbstbeobachtung und damit einhergehender Lernprozesse Strategien und Wege finden, um diese zu erreichen. Die interne Unternehmenskommunikation leistet somit einen wesentlichen Beitrag für das Bestehen und die Entwicklung eines Unternehmens (vgl. ebd.: 4).

Auch wenn dies als selbstverständlich gilt, zeigt Labucay (2010), dass der Theorie oftmals keine Taten folgen: denn „obwohl eine funktionierende interne Kommunikation als zentrale Ressource

für den Unternehmenserfolg betrachtet wird, werden nur selten Ziele für die interne Kommunikation definiert, die einer Überprüfung mittels Indikatoren zugänglich wären.“ (ebd.: 33).

Daraus wird ersichtlich, dass trotz der Präsenz dieses Themas die Umsetzung oft noch in den „Kinderschuhen“ steckt. Dies wird u.a. durch einen Vergleich zweier Untersuchungen deutlich: Hamilton und Peakom führten im Jahr 2003 eine Befragung unter 300 deutschen Unternehmen durch. Dabei wollten sie die Entwicklung der Bedeutung unterschiedlicher Kommunikationsbereiche feststellen. Die Ergebnisse der Befragung ergaben, dass „das Internet“ und „die Medienarbeit“ für die Unternehmen den größten Stellenwert haben und die „Mitarbeiterkommunikation“, hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, bereits an dritter Stelle kommt (Einwiller, Klöfer & Nies, 2008: 225). Eine weitere Untersuchung mittelständischer Unternehmen (mit maximal 499 MitarbeiterInnen und einen jährlichen Umsatz von 50 Millionen Euro) zeigt jedoch, dass zwar die Kommunikationsspraxis zunehmend professioneller wird, aber Strategien zur internen Kommunikation zum Teil fehlen (vgl. m+a report 7, 2015: 44). Genauer gesagt ergaben die Ergebnisse, dass lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen eine „schriftlich fixierte Kommunikationsstrategie“ hat. Des Weiteren scheinen „mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen (56,1%), das knappe Budget (41%), sowie der fehlende Nachweis des Beitrags zum Unternehmenserfolg (47,4%)“ Ursache für die fehlende Implementierung geeigneter Strategien zu sein (ebd.). Zudem wurde festgestellt, dass „Gewinnung und Motivation von Mitarbeitern sowie Förderung der Unternehmenskultur [...] nur für jedes zweite Unternehmen bedeutsam“ sind (ebd.).

1.2. Das Erkenntnisinteresse

Aufgrund der aufgezeigten Tatsachen gilt das Interesse einer Forschungsarbeit, welche die Elemente und die Vorgangsweise einer systematischen Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation aufzeigt. Die Arbeit soll allerdings nicht ausschließlich aus theoretischen Überlegungen zu internen Kommunikationsstrategien bestehen, sondern gleichzeitig einen Praxisbezug herstellen.

Als Fallbeispiel soll das Wiener Traditionsunternehmen „Julius Meinl am Graben“ dienen, welches aufgrund seiner langen Geschichte ein gutes Beispiel für die angesprochene Notwendigkeit, auf unterschiedliche Veränderungsprozesse zu reagieren, darstellt. Seit einiger Zeit wird in diesem Unternehmen verstärkt ein größerer Wert auf eine strategische interne Unternehmenskommunikation gelegt und im Zuge dessen auch Methoden entwickelt und umgesetzt. Zu den bereits etablierten Maßnahmen im Unternehmen, wie die regelmäßigen Bereichsleitermeetings, ein „Schwarzes Brett“ und die jährlich organisierte Weihnachtsfeier wurde auch eine Mitarbeiterzeitung eingeführt, sowie ein Sportfest für die MitarbeiterInnen veranstaltet.

Das Ziel ist es, dass dies nicht bloß vereinzelte Maßnahmen bleiben, sondern ein grundlegendes Konzept erarbeitet wird, aus dem eine umfassende Strategie der internen Unternehmenskommunikation entsteht.

Damit eine systematische Gestaltung der internen Kommunikation erfolgen kann, ist es notwendig, die schon integrierten Maßnahmen zu evaluieren und sie anhand dieser Ergebnisse dementsprechend anzupassen, sowie weitere Schritte und Maßnahmen abzuleiten. Das bedeutet, dass zum einen die Meinungen der MitarbeiterInnen wesentlich sind, um die derzeitige Situation einschätzen zu können. Zum anderen müssen Lücken aufgezeigt werden, um die Strategien der internen Kommunikation sukzessiv erweitern zu können.

Die vorliegende Arbeit soll sich daher im Rahmen einer empirischen Untersuchung mit den Fragen auseinandersetzen welche Einstellungen, Meinungen und Bewertungen die MitarbeiterInnen zu bereits vorhandenen Maßnahmen haben, sowie welche Wünsche in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation vorhanden sind. Dadurch wird der Ist-Zustand im Unternehmen aufgezeigt und gleichzeitig eine Ausgangsbasis für einen Soll-Zustand, basierend auf den Bewertungen und Anregungen der MitarbeiterInnen, definiert.

2. Ein theoretischer Überblick

Die vorliegenden Kapitel sollen einen Überblick über die aktuellen Theorien und für die Arbeit relevante Schwerpunkte zur internen Unternehmenskommunikation geben. Als erstes werden anhand von Definitionen die wesentlichen Aspekte und die grundsätzliche Bedeutung der internen Unternehmenskommunikation erläutert. Daran angeschlossen beschreibt das nächste Kapitel den Zusammenhang zwischen internen und externen Unternehmenszielen, und wie die interne Kommunikation Auswirkungen auf beide ausübt. Anschließend werden Theorien zum sogenannten „Wissensmanagement“ und das „Wesen“ der Unternehmenskultur beschrieben. Dabei soll ersichtlich werden, welche Funktion die interne Unternehmenskommunikation bei der Generierung und Bereitstellung von Wissen hat und wie Unternehmenskultur und Kommunikation in einer Wechselbeziehung stehen. Das nächste Kapitel beschreibt - für die systematische interne Kommunikation wesentliche - Aspekte der Motivation und Identifikation der MitarbeiterInnen, sowie deren Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Im Anschluss daran behandelt das folgende Kapitel die Relevanz von Persönlichkeitsmerkmalen, die bei der Entwicklung interner Kommunikationsstrategien zu berücksichtigen sind. Abschließend werden die Umsetzung und Strategien beispielhaft dargelegt, sowie Methoden, mit denen der Erfolg dieser evaluiert bzw. überprüft werden kann, aufgezeigt

In der vorliegenden Literatur zur internen Unternehmenskommunikation, ist häufig die Rede von einer Kommunikation zwischen „dem Unternehmen und den MitarbeiterInnen“. Auch wenn diese Darlegung im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit übernommen wurde, soll an dieser Stelle noch kritisch angemerkt werden, dass die Kommunikation nicht zwischen dem Unternehmen an sich und den MitarbeiterInnen stattfindet. Die interne Kommunikation basiert selbstverständlich auf der Kommunikationsbeziehung zwischen Personen, wobei auf Seiten des Unternehmens damit das Management oder die Geschäftsführung gemeint sind. Kurz gesagt: es liegt eine Kommunikation zwischen VertreterInnen des Unternehmens und den MitarbeiterInnen vor.

2.1. Aspekte der internen Unternehmenskommunikation

Kommunikation ist in einem Unternehmen allgegenwärtig. Dies wurde bereits durch die Aussage von Luhmann, dass Systeme, und in diesem Zusammenhang auch Unternehmen, aus Kommunikation bestehen, deutlich. Die Kommunikation eines Unternehmens ist somit für den Erhalt des Unternehmens notwendig. Zerfaß (2014b) definiert die Unternehmenskommunikation wie folgt:

„Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen

Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.“ (ebd.: 23).

Die Unternehmenskommunikation ist immer eine „Auftragskommunikation“ die gewisse Ziele verfolgt und kann anhand der unterschiedlichen Zielsetzungen in folgende grobe Teilbereiche unterteilt werden: interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (vgl. ebd.). Die beiden letzten Bereiche fallen unter die externe Unternehmenskommunikation und sollen zur „Gestaltung marktlicher und gesellschaftspolitischer Beziehungen“ beitragen (ebd.: 40). Auch, wenn die interne und die externe Unternehmenskommunikation miteinander verknüpft sind, werden diese trotzdem separat voneinander behandelt. Für beide gilt jedoch, dass darunter keine Kommunikationsprozesse zu verstehen sind, welche Tätigkeiten und Aspekte beinhalten die nicht direkt das Unternehmen betreffen z.B. private Gespräche am Arbeitsplatz (vgl. ebd.). Zerfaß schreibt in diesem Zusammenhang weiter: „Die Grenzen sind natürlich fließend und ob mit einer Kommunikationshandlung ein Beitrag zum korporativen Handlungsvollzug geleistet wird oder nicht, lässt sich letztlich nur aus Sicht der Beteiligten beurteilen.“ Die interne, als auch die externe Unternehmenskommunikation können daher nicht mit der „herkömmlichen“ Kommunikation gleichgestellt werden (vgl. Klein, Ringlstetter & Oelert, 2001: 160).

Klein et al. (2001) versuchen eine erste grobe Unterscheidung innerhalb der internen Kommunikation von Unternehmen zu machen. Dazu differenzieren sie zwischen einer „bewusst gestaltbaren“ und einer „unbewussten“ Kommunikation:

„Die unbewußten (sic!) Prozesse haben „naturwüchsigen“ Ursprung und entstehen bzw. verschwinden im laufenden, täglichen organisatorischen Geschehen. Innerhalb der bewußt (sic!) gestaltbaren Kommunikationsprozesse lassen sich wiederum Geschäfts-, Management- und kulturspezifische Prozesse unterscheiden.“ (ebd.: 160).

Die strategische interne Unternehmenskommunikation kann durchaus unbewussten Charakter haben, da sie spontan im Unternehmensalltag stattfindet. Darunter kann beispielsweise der Informationsaustausch zwischen MitarbeiterInnen verstanden werden. Trotzdem geht es in weiterer Folge, um die „bewusst gestaltbare“ interne Unternehmenskommunikation. Denn die interne Kommunikation muss diesen Eigenschaften gerecht werden um sie den jeweiligen Zielen entsprechend in den Unternehmensalltag integrieren zu können. Würde man auf die in der Einleitung erwähnten Veränderungsprozesse zurückkommen, auf die ein Unternehmen laufend reagieren muss, so wird ersichtlich, dass eine gezielte interne Unternehmenskommunikation notwendig ist. Denn die Kommunikation erfüllt hier eine ganz wesentliche Aufgabe, in dem sie relevante Informationen gezielt an die MitarbeiterInnen weitergibt.

Eine gesteuerte interne Unternehmenskommunikation macht laut Buchholz und Knorre (2012) das „Unternehmen wachsam für Veränderungen und Bedrohungen, weil sie Führungskräfte und

Mitarbeiter, ihr Wissen, ihre Beobachtungsfähigkeit und ihre Bewertung mehr denn je in das allgemeine Management mit einbezieht.“ (ebd.: 9). Die Bezeichnung „bewusst gestaltbar“ lässt aber noch vermuten, dass die Kommunikation nicht nur eine Informationsfunktion erfüllen soll. Klein et al. (2001) erwähnen ganz deutlich, dass die Kommunikation auch der Beeinflussung dient. Denn das bloße Informieren in einem Unternehmen reicht nicht aus, um ganzheitlich das zu erreichen was erreicht werden soll. Schon der Unternehmensalltag an sich ist Grund genug für die Planung einer strategischen Kommunikation, die auch den Zweck hat, das Verhalten, die Einstellungen und Handlungen der MitarbeiterInnen in einer gewünschten Art und Weise zu beeinflussen. Dabei muss allerdings erwähnt werden, dass auch die Kommunikation „zwar auf Dauer angelegt, jedoch nicht statisch“ ist, „sondern einem kontinuierlichen Wandel“ unterliegt (Liebrich, 2008: 116f.). Denn die Veränderungen von außen und innen, sowie der Alltag in einem Unternehmen sind laufende Prozesse, die bedingen, dass sich die Kommunikation ebenfalls stetig verändert.

Die Wichtigkeit der internen Kommunikation wurde vielen Unternehmen in den letzten Jahren immer bewusster. Dies zeigt sich auch in der Praxis, denn einige Unternehmen haben eigene Abteilungen, die sich ausschließlich mit der internen Kommunikation befassen. Mittlerweile kann dies schon nicht mehr nur in großen Unternehmen, sondern auch in mittelständischen Unternehmen, beobachtet werden (vgl. Huck-Sandhu, 2009: 4). Einwiller, Klöfer und Nies (2008) erwähnen dazu, dass es in der Praxis und Literatur unterschiedliche Bezeichnungen der „innerbetrieblichen Kommunikation“ gibt: Interne (Unternehmens-)Kommunikation, interne Public Relations, Mitarbeiterinformation, sowie die Mitarbeiterkommunikation (vgl. ebd.: 223).

Problematisch hierbei sind nicht die verschiedenen Begriffe an sich, sondern dass immer wieder die interne Kommunikation fälschlicherweise als reine „Top-Down“-Kommunikation gesehen wird „bei der die Sichtweise des Mitarbeiters und das Prinzip der Wechselseitigkeit im Kommunikationsprozess leicht übersehen werden.“ (ebd.). Zwar befinden sich Sender und Empfänger innerhalb des Unternehmens, jedoch sind diese „Kommunikationsrollen“ in keiner Weise statisch. Die Vermittlung von Informationen hat laut Liebrich (2008) zwar eine „führungs- und motivationsbezogene Funktion“, jedoch erfolgt sie nicht mehr klassisch von der Führungsebene zu den MitarbeiterInnen. „Das Verständnis von Führung wandelte sich in den letzten Jahren von einem eher „autoritären“ und informativ restriktiven, hin zu einem partizipativen und informativ einbeziehenden Führungsstil.“ (ebd.: 120). Die MitarbeiterInnen können daher nicht mehr als reine Empfänger gesehen werden, sondern spielen in dem Prozess eine wesentliche Rolle. Sie nehmen die Informationen nicht nur auf und handeln entsprechend, sondern müssen der Führungsebene in Form von Feedbacks auch etwas zurückgeben können. Ansonsten wäre die interne Unternehmenskommunikation von Einseitigkeit geprägt.

Daraus ergibt sich, dass die Ansprüche an die internen Kommunikationsprozesse zunehmend gestiegen sind (vgl. ebd.). Fuhlrott und Durst (2010) erläutern, dass die MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle bei Veränderungen im Unternehmen spielen. Diese Veränderungen gehen oft mit dem sich stetig wandelnden Umfeld, auf welches Unternehmen laufend reagieren müssen, einher (vgl. Buchholz & Knorre 2012, Pfannenbergs & Zerfaß 2010, Hedemann 2014). Dabei habe die

interne Kommunikation „die Aufgabe, bei den Mitarbeitern Wissen aufzubauen, sie auf die Unternehmensziele und -strategie auszurichten sowie eine positive Reputation des Unternehmens zu fördern.“ (ebd.: 168). Allerdings soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass die hier erwähnten Aufgaben nicht ausschließlich bei Veränderungen, die das Unternehmen betreffen, zu tragen kommen. Das Wissen aufzubauen und durch verschiedene Kommunikationsstrategien die Reputation des Unternehmens zu steigern sollten Ziele sein, die grundsätzlich von der Geschäftsführung berücksichtigt und verfolgt werden.

Innerhalb der internen Unternehmenskommunikation entsteht eine Interaktion zwischen dem Management und den MitarbeiterInnen (vgl. Wahren 1987). Laut Abels (2007) ist Interaktion „kein Rahmen, in dem soziologische Determinanten von Verhalten zum Ausdruck kommen, sondern besteht in wechselseitigem Verhalten zwischen Handelnden. Deshalb ist Interaktion auch ein Prozess, der menschliches Verhalten formt.“ (ebd.: 48f.).

Diese Interaktion besteht daher nicht nur aus der Kommunikation an sich, sondern aus dem daraus resultierenden Verhalten bzw. Handeln. Das Ziel der internen Kommunikation ist nicht nur bloße Vermittlung von relevanten Informationen, sondern gleichzeitig die Steigerung der Motivation der MitarbeiterInnen und in weiterer Folge auch die Stärkung der Bindung zum Unternehmen. Dies hat im erwünschten Fall zur Folge, dass damit auch die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen positiv beeinflusst wird und diese ihre Arbeit bzw. Tätigkeiten im Unternehmen dementsprechend gerne und auch gut machen. Das wiederum ist wichtig für das Unternehmen, was ganz deutlich für die Notwendigkeit dieser Interaktion spricht. (vgl. Fischer 2008: 268; Bruhn & Stauss, 2005: 8). Odermatt (2009) beschreibt diesen Zusammenhang sehr treffend:

„Wenn Unternehmen also vom Verhalten bestimmter Gruppierungen abhängig sind, sich dieses Verhalten jedoch auf Meinungen, Einstellungen und Erwartungen gründet, die wiederum durch Kommunikation zu beeinflussen sind, dann sollten Unternehmen über zielgerichtete Kommunikation mittelbar das ihnen gegenüber geäußerte Verhalten der verschiedenen Bezugsgruppen steuern können.“ (ebd.:4).

Er schreibt weiter, um dies bestmöglich erreichen zu können sei es wichtig, dass die MitarbeiterInnen „wirksam in das Unternehmen integriert werden sollen.“ (ebd.). Zerfaß (2014b) merkt dazu an, dass die Integration als Zusammenführung „verschiedener Handlungen und Elemente zu einem einheitlichen Ganzen“ gesehen werden kann (ebd.: 30). An dieser Stelle soll kurz angemerkt werden, dass in der Literatur auch der Begriff der „integrierten Kommunikation“ zu finden ist. Dieser meint allerdings in erster Linie den Beziehungsaufbau bzw. die Pflege zu allen „Stakeholdern“ eines Unternehmens, in dem „alle Kommunikationsfunktionen und –instrumente in ein Gesamtsystem“ integriert werden (ebd.: 40). Zu diesen Stakeholdern gehören zwar durchaus auch die MitarbeiterInnen, jedoch werden in der integrierten Kommunikation mehrheitlich Wege gesucht, insbesondere KundInnen einzubeziehen. Diese ist dadurch als eigenständiger „strategischer Geschäftsprozess eines Unternehmens anzusehen.“ (ebd.: 39).

Die integrierte Kommunikation berücksichtigt durchaus interne Aspekte, die sich mit den Zielen der internen Unternehmenskommunikation vergleichen lassen. Aber da sie einen eigenen Bereich der Unternehmenskommunikation und auch der sogenannten „Markenkommunikation“ einnimmt, und somit einen komplexen Bereich des Managements und Marketings darstellt (vgl. Joainig, 2014: 18f.), soll in weiterer Folge nicht näher darauf eingegangen werden.

2.2. Interne und externe Ziele

„Unternehmenskommunikation“ ist ein sehr breiter Begriff, der viele Aspekte umfasst. Wie im vorigen Kapitel (2.1.) bereits beschrieben, ist laut Zerfaß (2014b) die Unternehmenskommunikation als Summe der Kommunikationsprozesse zu verstehen, die einen Beitrag zur Definition und Erfüllung aller Aufgaben eines Unternehmens leisten, sowie zur Koordination von internen und externen Handlungen beitragen. Grundsätzlich dient sie also dazu, die Unternehmensziele zu erreichen. Oder anders gesagt: die Unternehmensziele beeinflussen die Unternehmenskommunikation (vgl. Janssen, 2015: 6). Aber was sind das für Ziele? In der Regel denkt man dabei sofort an quantitativ messbare Ziele wie Umsatzsteigerung und Gewinnmaximierung (vgl. Mentzel, Grotzfelt & Haub, 2012: 142). Diese quantitativen Ziele bedingen jedoch das Erreichen qualitativer interner Ziele. Ein typisches qualitatives Ziel wäre beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit. Denn „es ist Aufgabe des Vorgesetzten, den Zusammenhang zwischen den Unternehmens- und Ressortzielen und den Zielen des einzelnen Mitarbeiters aufzuzeigen. Nur wenn der Mitarbeiter weiß, wofür er arbeitet, wird er sich engagieren.“ (ebd.: 141).

Ein qualitativ externes Ziel hingegen wäre beispielsweise die Kundenzufriedenheit (vgl. ebd.). Im Prinzip ist es ein Kreislauf unterschiedlicher Prozesse die sich gegenseitig beeinflussen. Würden nämlich interne Prozesse nicht funktionieren, wodurch in weiterer Folge beispielsweise die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen stetig sinkt, würde dies das Erreichen externer Ziele um ein Vielfaches erschweren. Genauso hätte das Scheitern externer Ziele möglicherweise negative Auswirkungen auf die Motivation der MitarbeiterInnen. Diese Überlegungen machen den Zusammenhang zwischen den einzelnen internen und externen Zielen und den jeweiligen Prozessen deutlich.

Im Prinzip lässt sich sehr verkürzt sagen, dass es sich bei den meisten Unternehmenszielen um eine Weitergabe von Informationen handelt. Dadurch soll das Informationsbedürfnis der sowohl externen als auch internen Bezugsgruppen gestillt werden. Informationen sind die Basis für das weitere Handeln und Verhalten, sei es nun beispielsweise eine Kaufentscheidung bei KundInnen oder die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen (vgl. Volkart, Cocca & Moll, 2005: 134). Dass immer mehr Informationen frei verfügbar sind, stellt das Unternehmen vor die Herausforderung Relevantes in einer Art und Weise zur Verfügung zu stellen, sodass jenes auch wahr- und aufgenommen wird.

Trotz der Verbindungen untereinander benötigen unterschiedliche Ziele auch unterschiedliche Strategien. Liebrich (2008) unterscheidet an dieser Stelle zwischen Organisations- und Unternehmenskommunikation. Dabei definiert sie, dass externe Ziele mittels Strategien der externen Organisationskommunikation z.B. der klassischen Werbung und interne Ziele mittels Strategien der internen Unternehmenskommunikation z.B. Mitarbeitergespräche erreicht werden können (vgl. ebd.: 122).

Die externen und internen Ziele richten sich dabei in der Regel an unterschiedliche Bezugsgruppen. Alles was unternehmensextern kommuniziert wird soll in erster Linie KundInnen, Interessenten, Medien, LieferantInnen etc. erreichen. Die Art und Weise wie durch bzw. über das Unternehmen kommuniziert wird, bestimmt schlussendlich dessen Stellung bzw. dessen Image (vgl. Ruud & Pfister, 2005: 62). „Es geht nicht nur darum Kunden anzuziehen und zu binden, sondern auch um die Positionierung auf weiteren bedeutenden Märkten wie dem Kapital- oder dem Arbeitsmarkt.“ (ebd.). Denn der Erfolg des Unternehmens erfordert „auch Reputation bei Geschäftspartnern, Ansehen in der Öffentlichkeit und Attraktivität als Arbeitgeber“ (Zerfaß & Piwinger, 2014a: 5). Es geht daher nicht allein um „objektive Fakten“, sondern um „die Wahrnehmung und Deutung von Handlungen und Kommunikation durch die wichtigsten Bezugsgruppen des Unternehmens.“ (ebd.). Gerade hier sind externe Kommunikationsstrategien, die mittels „Werbung, Public Relation, Verkaufsförderung, Direktmarketing sowie Event- und Massenkommunikation“ erfolgen, zielführend (Liebrich, 2008: 122). Laut Zerfaß (2010a) versucht das Unternehmen dadurch „die Unternehmenssicht zu vermitteln und Stakeholder zu beeinflussen“ (ebd.: 34). Oder genauer gesagt: durch die Kommunikation soll die „Durchsetzung von Unternehmensstrategien durch die Beeinflussung von Wissen, Wirklichkeitskonstruktionen und Einstellungen [...]“ erreicht werden (ebd.: 28). Hier wird nochmals der Zusammenhang deutlich, denn dies gilt sowohl für externe als auch für interne Unternehmensziele. Da sich die Forschungsarbeit jedoch ausschließlich mit Aspekten der internen Unternehmenskommunikation auseinandersetzen wird, werden an dieser Stelle Theorien über externe Kommunikationsstrategien nicht weiter ausgeführt.

Führt man sich die Kommunikation eines Unternehmens vor Augen, dann hat man womöglich in erster Linie verschiedene Formen der Werbung im Kopf. Aber all das, was ein Unternehmen ausmacht und wie dieses wahrgenommen wird, ist zu einem enormen Teil auf seine MitarbeiterInnen zurückzuführen. Deshalb ist es in erster Linie nicht nur wichtig KundInnen zu werben, sondern auch motivierte und langjährige MitarbeiterInnen für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Mann, 2015: 8). Dabei kann laut Mann (2015) die interne Kommunikation aber auch vom Marketing lernen, denn wie in der klassischen Werbung müssen auch hier die Inhalte für die MitarbeiterInnen relevant sein. Dies soll allerdings nicht bedeuten, dass interne Unternehmensziele sich durch „einfache“ Werbemethoden erreichen lassen. Die Kommunikation, die innerhalb eines Unternehmens passiert, ist viel komplexer. Laut Volkart et al. (2005) ist die interne Kommunikation ein wesentliches „Merkmal der Firmenkultur“ und „zentrale Grundlage“ für den Unternehmenserfolg (ebd.: 136). „Nachhaltiger Erfolg ist in einer globalisierten, vernetzten Welt nur mit motivierten Mitarbeitern möglich“, die die Strategien des Unternehmens kennen, verstehen und sich mit die-

sen identifizieren können (Mann, 2015: 8). Dieser Erfolg setzt allerdings auch eine gewisse „Resilienz“ und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens voraus. Im Zuge dessen muss die interne Unternehmenskommunikation dafür sorgen, dass die Unternehmensidentität gestärkt und bewahrt, kollektives Lernen unterstützt wird und ein Dialog zwischen der Führungsebene und den MitarbeiterInnen möglich ist (vgl. Buchholz & Knorre, 2012: 8).

Damit allerdings diese Ziele erreicht werden können, ist ein angemessener und regelmäßiger Informationsaustausch im Unternehmen notwendig. Dies soll auch in weiterer Folge die Motivation der MitarbeiterInnen positiv beeinflussen und darüber hinaus gewährleisten, dass sie fachlich und auch sozial in das Unternehmen eingebunden werden (vgl. Mast, 2014: 1122). Die interne Kommunikation ist also viel mehr als ein bloßer Zweig eines Unternehmens. Sie ist das „Zahnrad“, das alles zum Laufen bringt. Dies bedingt nicht nur die bereits angesprochene Informationsweitergabe und auch die Verbreitung von Wissen, sondern auch die laufende Gestaltung und Optimierung dieser Austauschprozesse. Damit wird die interne Kommunikation zu einer „Schlüsselkompetenz“ im Unternehmen für Führungskräfte und alle MitarbeiterInnen (vgl. Mast, 2014: 1129). Eine Abbildung von Führmann und Schmidbauer (2011) soll diesen Zusammenhang grafisch darstellen:

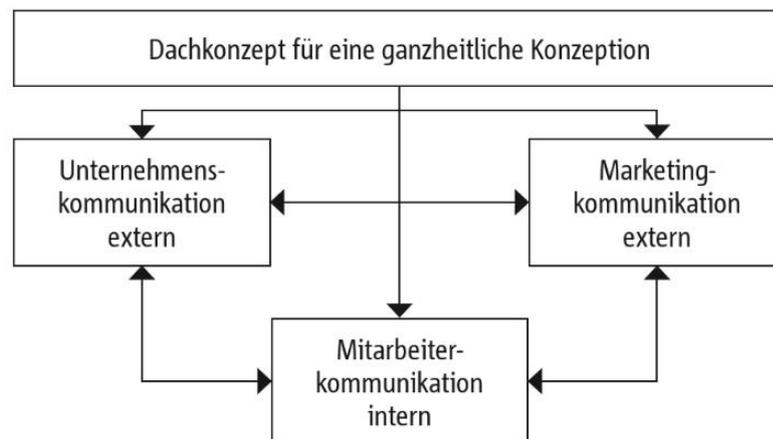


Abbildung 1: Schnittstelle interne und externe Kommunikation (Führmann & Schmidbauer, 2011: 38)

Auch wenn sich die internen und externen Ziele eines Unternehmens getrennt betrachten lassen, ist es wichtig, die Zusammenhänge zwischen beiden zu verstehen. Durch Methoden der internen Kommunikation sollen die MitarbeiterInnen in das Unternehmen integriert, die Bindung zu diesem gestärkt, ein Gemeinschaftsgefühl erzeugt und die Motivation gesteigert werden. Und diese, als „intern“ definierte Ziele, können durchaus auch von externen Bezugsgruppen (beispielsweise KundInnen, LieferantInnen, Medien) wahrgenommen werden. Die MitarbeiterInnen sind nämlich mitunter die wichtigsten Botschafter eines Unternehmens (vgl. Mast, 2014: 1132; Allgäuer & Larisch, 2014).

Einwiller et al. (2008) fassen dies sehr treffend zusammen: Wenn die MitarbeiterInnen „eine positive Wahrnehmung vom Unternehmen haben, sich mit diesem identifizieren, dessen Werte leben und über die Unternehmensstrategie, -ziele und –aktivitäten gut informiert sind, können sie eine beachtliche Außenwirkung entfalten.“ (ebd.: 228).

Besonders wichtig dabei ist allerdings, dass sich Auftreten und die kommunizierten Inhalte nicht widersprechen. Würde beispielsweise das in der Werbung vermittelte Image nicht mit den Aktivitäten bzw. dem Verständnis der MitarbeiterInnen übereinstimmen, hätte dies negative Folgen auf die Glaubwürdigkeit des Unternehmens (vgl. Ebert, 2014: 437). Das Image, welches in der Öffentlichkeit aufgebaut wird, muss daher mit den Werten, welche im Unternehmen kommuniziert und umgesetzt werden, zusammenpassen. „Es gilt als Mindestziel, der Gefahr einer uneinheitlichen, widersprüchlichen Selbstdarstellung gegenüber den Stakeholdergruppen durch effektive und effiziente Nutzung der internen Kommunikationswege zu begegnen. Darüber hinaus wird angestrebt, langfristige Kommunikationswirkungen bei den Mitarbeitern zu erzielen“ (Labuacy, 2010: 33).

Aus diesem Grund ist es auch wichtig, dass die Unternehmensziele allen MitarbeiterInnen bekannt sind und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen definiert werden (vgl. Albs, 2005: 102f.). Des Weiteren reicht es nicht aus nur externen Bezugsgruppen zu erläutern, warum das Unternehmen einzigartig ist bzw. wodurch es sich von der Konkurrenz unterscheidet, sondern es ist wichtig, dies auch bei den MitarbeiterInnen ins Gedächtnis zu rufen. Durch dieses Zusammenspiel von interner und externer Kommunikation kann schlussendlich ein einheitliches Bild des Unternehmens entstehen.

2.3. Die Bedeutung des Wissensmanagements

Die interne Unternehmenskommunikation hat u.a. die Aufgabe Informationen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen und den hierarchischen Ebenen in einem Unternehmen zu vermitteln. Diese „Informationen“ stellen gleichzeitig das Wissen dar, welches in einem Unternehmen bzw. bei den MitarbeiterInnen vorhanden ist. Wissen ist eine wesentliche Ressource, denn mittels dieser wird laut Wilkesmann (2000) Wertschöpfung erzeugt. Dadurch wird die Kommunikation „[...] in einer neuen Verschränkung der Arbeit erst jetzt zur eigenständigen Produktivkraft“ und die „[...] interne Kommunikation bekommt damit einen strategischen Stellenwert“. (ebd.: 476).

Die Theorien zum sogenannten „Wissensmanagement“ knüpfen an dieser Stelle an. Denn wissende MitarbeiterInnen sind wertvoll für das Unternehmen und mit ihnen können, um wieder zu dem im vorigen Kapitel (2.2.) bereits erwähnten Kreislauf zurück zu kommen, die internen und externen Unternehmensziele einfacher erreicht werden. Daher sind Unternehmen daran interessiert, das kollektive Wissen den MitarbeiterInnen bereitzustellen, wodurch es wiederum in der Lage ist, als Organisation stetig Lernprozesse zu vollziehen und dadurch auch auf Veränderungen zu reagieren bzw. sich stetig anzupassen (vgl. ebd.: 477). Lernen könne dabei „als die Generierung neuen Wissens verstanden werden und Wissen als geronnenes Lernen“ (ebd.). Auch

Heiss (2009) beschreibt, dass Unternehmen zunehmend als „wissensbasierte Systeme“ gesehen werden, welche zum einen „Wissen integrieren und zum anderen Lernprozesse fördern“ und „den Menschen als Wissensträger in den Mittelpunkt der Organisation“ rücken (ebd.: 75). Dies kann allerdings nur durch einen regelmäßigen Wissensaustausch funktionieren, weshalb der Kommunikation wieder eine wesentliche Rolle zukommt (vgl. ebd.: 81). An dieser Stelle sind besonders Strategien der internen Unternehmenskommunikation notwendig, um diesen Prozess in Gang zu setzen. Ermöglichen nämlich Unternehmen ihren MitarbeiterInnen „Zugang zu den Wissensschätzen [...], dann fördern sie den internen Austausch über Ideen und Probleme, verbessern die Zusammenarbeit und eröffnen schnellere Lösungswege.“ (Pütter, 2014: 24). Dies bedingt nicht nur eine grundsätzliche Motivation der MitarbeiterInnen, sondern fördert diese zugleich. Durch eine hohe Motivation kann in weiterer Folge auch die Bindung zum Unternehmen gestärkt werden.

Diese Überlegungen zeigen bereits, dass Wissen nicht als eine statische Ressource gesehen werden kann. Die Weitergabe von Wissen ermöglicht es, dass neues Wissen entsteht. Denn es ist nicht der bloße Austausch von Informationen, sondern „eine fließende Mischung aus Erfahrungen, Wertvorstellungen und Kontextinformationen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“ (Heiss, 2009: 78). Trotz der Komplexität von Wissen lässt sich dieses seinen Eigenschaften entsprechend unterscheiden. Nach Nonaka und Takeuchi (2012) kann man zwischen einem expliziten und einem impliziten Wissen differenzieren. Explizites Wissen ist ihrer Meinung nach ein systematisches Wissen, welches „sich in Worten und Zahlen ausdrücken“ und mittels Daten, Formeln etc. sehr einfach vermitteln lässt (ebd.: 23).

Implizites Wissen hingegen ist sehr persönlich und lässt sich in zwei Dimensionen unterteilen: zum einen in eine technische Dimension, welche Fertigkeiten beinhaltet, die sich jemand im Laufe der Zeit angeeignet hat. Zum anderen gibt es die sogenannte kognitive Dimension, unter der Vorstellungen gemeint sind, die als selbstverständlich erachtet werden und unserer „Wirklichkeitsauffassung“ bzw. „unsere Wahrnehmung von der Welt“ entsprechen (vgl. ebd.). Das implizite Wissen lässt sich aus diesen Gründen nicht so einfach vermitteln, weshalb hier der Kommunikation und der Interaktion eine wesentliche Rolle zukommen (vgl. Heiss, 2009: 80).

Des Weiteren kann laut Probst, Raub und Romhardt (2012) auch zwischen einem individuellen und einem kollektiven Wissen unterschieden werden. Das individuelle Wissen in einem Unternehmen, ist jenes Wissen, das die MitarbeiterInnen mitbringen und welches sie am Arbeitsplatz generieren. „Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren und dieses für das Unternehmen vorteilhaft einzusetzen“ macht alle MitarbeiterInnen zu wesentlichen AkteurInnen im „Wissensmanagement“ (vgl. ebd.: 18). Jedoch reicht das individuelle Wissen nicht aus, denn das Ziel sollte sein, dass das relevante Wissen auch in ein kollektives Wissen übergeht. Das Zusammenfügen verschiedener Wissensbestandteile und die kollektive Nutzung dieser, ist der Garant für das langfristige Bestehen eines Unternehmens (vgl. ebd.: 21f.).

Dabei ist zu beachten, dass nicht jedes Wissen automatisch relevant für das Unternehmen ist. Innerhalb des Wissensmanagements muss daher ein passendes Verhältnis zwischen dem Informationsbedürfnis und einer Informationserfüllung gefunden werden (vgl. Ballod, 2008: 32). Welche Art von Wissen und in welcher Form es weitergegeben bzw. zur Verfügung gestellt wird, ist auch abhängig von verschiedenen Faktoren. Dabei sind laut Ballod (2008) neben den „situativen Bedingungen“ auch die „kognitiven Voraussetzungen“ der MitarbeiterInnen z.B. bisherige Erfahrungen, sowie „intentionale Aspekte“ - also „Einstellungen, Interesse, Motivation, Ziele“ - wesentlich (ebd.: 33). Bei diesem Prozess geht es jedoch, wie bereits erwähnt, nicht ausschließlich darum das individuelle, sondern das kollektive Wissen und Lernen in einem Unternehmen zu fördern (vgl. Wilkesmann, 2000: 477). Für eine systematische Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation ergibt sich dabei die Herausforderung, Mittel und Wege zu finden, das relevante Wissen für alle Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Dabei gilt es hierarchische oder abteilungsübergreifende Distanzen zu überwinden.

2.4. Die Unternehmenskultur

Die bisher theoretischen Auseinandersetzungen mit der internen Unternehmenskommunikation machen deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht allein anhand wirtschaftlicher Zahlen und Fakten gemessen werden kann. Heutzutage ist die Unternehmenskultur ein ausschlaggebender Faktor, der auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflusst. Darüber hinaus hat die Unternehmenskultur nicht nur eine innere Funktion, sondern auch eine Wirkung nach außen. Die Unternehmenskultur ist daher ein „strategischer Erfolgsfaktor“, die die „Effizienz und Effektivität“ in Unternehmen beeinflussen kann (vgl. Crijns & Janich, 2009: 9).

Was kann man sich unter einer Unternehmenskultur überhaupt vorstellen? Laut Crijns und Janich (2009) ist die Kultur als ein „komplexes“ und „dynamisches Konstrukt“ zu sehen, das aus „verschiedenen ideellen und materiellen Facetten besteht“ (vgl. ebd.: 10). Ebert (2014) schreibt etwas genauer, dass die Kultur in Organisationen bzw. Unternehmen als „kollektive Deutungsmuster und Orientierungsstrukturen“ verstanden werden kann, aus denen „kollektive Verhaltensmuster [...] und Artefakte“ entstehen, die „die Wahrnehmungen und Interaktionen von Kollektiven strukturieren“ (vgl. ebd.: 433).

Die Unternehmenskultur umfasst also die Werte, Normen, Erfahrungen und Deutungs- bzw. Verhaltensmuster, die in einem Unternehmen integriert sind und „gelebt“ werden. Nach Homma et al. (2014) sind es Artefakte, Normen, offizielle Werte und Grundannahmen durch die eine Unternehmenskultur entsteht (ebd.: 6), wobei diese Begriffe im Prinzip die gleichen bzw. ähnliche Aspekte meinen und sich mit den anderen Definitionen decken (siehe Abbildung 2).

Die Kultur ist außerdem in gewisser Weise etwas Traditionelles, da sie sich erst mit der Zeit bildet und im Unternehmensalltag verankert. Sie ist somit die Orientierung der MitarbeiterInnen indem sie einerseits Stabilität aufweist und gleichzeitig Komplexität reduziert (vgl. Bechtel, Friedrich &

Kerres, 2010: 8). Des Weiteren hat sie auch einen sehr hohen sozialen Charakter. Denn das Unternehmen ist, neben der Familie, „der wichtigste soziale Bezugsraum“ für die MitarbeiterInnen (Führmann & Schmidbauer, 2011: 41).



Abbildung 2: Unternehmenskultur-Modell (Homma et al., 2014: 6)

Dass eine an den Unternehmenszielen orientierte Unternehmenskultur vorherrscht, setzt voraus, dass die jeweiligen Werte von den MitarbeiterInnen auch akzeptiert werden und diese sich dementsprechend verhalten und handeln. Voraussetzung dafür wiederum ist, dass die MitarbeiterInnen diese Werte auch kennen und aufgrund ihrer persönlichen Motive und Motivation bereit sind, sie in ihr Denken und Handeln zu integrieren. An dieser Stelle wird wieder erkennbar, dass Strategien der internen Unternehmenskommunikation ein wesentliches Mittel sind, um dies auch zu erreichen. Darüber hinaus kann mittels Methoden der internen Kommunikation festgestellt werden, ob die vorhandene Unternehmenskultur mit den Unternehmenszielen übereinstimmt und von der Belegschaft auch akzeptiert wird. Oder, ob es aufgrund interner bzw. externer Gegebenheiten notwendig ist Anpassungen vorzunehmen. Dass die Unternehmenskultur als „dynamisches Konstrukt“ gesehen wird, unterstützt die Tatsache, dass sich die Kultur den Veränderungen im und außerhalb des Unternehmens anpassen und weiterentwickeln kann. Sie ist also nicht statisch, sondern „als Prozess zu betrachten, der beeinflussbar ist und in gewünschte Bahnen gelenkt werden kann“ (Hedemann, 2014: 52).

Eine Unternehmenskultur grundlegend zu verändern kann jedoch ein sehr mühsamer und risikoreicher Prozess sein. Hierbei spielt das in der Literatur oft erwähnte „Change Management“ eine tragende Rolle, welches dazu geeignet ist komplexe Veränderungsprozesse, zu planen und um-

zusetzen. Unter „Change“ wird also eine Art Wandel, Veränderung, Entwicklung oder Reorganisation verstanden, womit eine Bewegung eines Unternehmens „von einem Zustand in einen anderen“ gemeint wird (vgl. Scholz et al., 2012a: 8). Da das Ziel des „Change Managements“ jedoch „die gezielte Steuerung eines Prozesses zur nachhaltigen und tiefgreifenden Veränderung von Unternehmen, mit dem Ziel der wirtschaftlichen Leistungssteigerung“ ist (Niermeyer & Postall, 2013: 37) und es sich hierbei um einen sehr großen eigenen Bereich des Managements handelt, soll an dieser Stelle nicht näher auf diesen eingegangen werden.

Die Unternehmenskultur sollte bei der Wahl der geeigneten Kommunikationsmittel eine Rolle spielen. Denn passen beispielsweise elektronische Medien nicht zur Unternehmenskultur, dann werden sie womöglich von den MitarbeiterInnen schnell wieder abgelehnt (vgl. Hedemann, 2014: 50f.). Umgekehrt sollten auch die Strategien so gewählt werden, dass sie einen positiven und stärkenden Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Klein et al. (2001) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass besonders Betriebsfeiern und die Berichterstattung über besondere Ereignisse und Leistungen hierfür wichtig sind (vgl. ebd.: 161). Außerdem erwähnen sie, dass kulturspezifische Prozesse grundsätzlich von großer Bedeutung für die interne Unternehmenskommunikation sind und diese in gewisser Weise auch nicht voneinander getrennt werden können (vgl. ebd.). Denn die Kommunikation ist ausschlaggebend für die Bildung einer Unternehmenskultur. Das funktioniert durch die „Herstellung eines normativen Konsens“ der in „allen Verhaltensbereichen“ integriert wird (Semling, 2009: 16). Daraus entstehen auch die „Alltagstheorien“, die im Unterbewusstsein verankert sind und nach denen gehandelt wird (vgl. ebd.: 13). Erst durch die Kommunikation ist es möglich diese zu erfassen, zu beschreiben und auch in weiterer Folge eventuell zu ändern.

Selbst wenn es keinen Änderungsbedarf gibt, ist es wichtig die Werte, Ziele, Handlungen etc. mittels einer strategischen internen Unternehmenskommunikation laufend zu reflektieren. Denn meist sind sie mit der Zeit nur mehr unbewusst im Unternehmen verankert (vgl. Ebert, 2014: 434). Durch die Kommunikation soll also das Wesen der Unternehmenskultur vermittelt und dadurch auch eine Ordnung im Unternehmen hergestellt werden. Gleichzeitig ist dies auch eine Form von Selbstbeobachtung, die zum einen für die Entwicklung eines Unternehmens notwendig ist und zum anderen Platz für neue Ideen schafft (vgl. ebd.). Unternehmen, die in der Lage sind, sich kritisch selbst zu reflektieren „bleiben agil genug, um sich auch in ihrer Unternehmenskultur dynamisch dem Markt anzupassen.“ (Hedemann, 2014: 52). Hier spielen besonders die MitarbeiterInnen eine große Rolle, da sie mögliche Widersprüche, Probleme oder grundlegende Verbesserungen thematisieren. Idealerweise kann dadurch verhindert werden, dass das Unternehmen erst von externen Bezugsgruppen oder in Form von sinkenden Umsatzzahlen darauf aufmerksam gemacht wird. Die strategische interne Kommunikation sollte daher eine Wechselseitigkeit aufweisen, bei der den MitarbeiterInnen die Unternehmenskultur vermittelt wird und diese wiederum die darin enthaltenen Werte reflektieren und somit zur Entwicklung des Unternehmens und dessen Erfolg beitragen.

2.5. Die Motivation und Identifikation

Die MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind, wie bereits mehrfach betont, wesentlich für den Erfolg eines Unternehmens. Eine optimale Aufgabenerfüllung ist u.a. ausschlaggebend dafür, ob und wie schnell sich das Unternehmen weiterentwickelt. Dies erfordert, dass die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben auch verstehen, um sie bestmöglich auszuführen. An dieser Stelle spielt die systematische Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation eine wichtige Rolle. Denn mittels dieser sollen die MitarbeiterInnen nicht nur Ziele und Strategien des Unternehmens vermittelt bekommen, sondern gleichzeitig zu einer hohen Leistungsbereitschaft motiviert werden (vgl. Janssen, 2015: 7). Für die MitarbeiterInnen ist es wichtig, dass sie die Zielerreichung mit positiven Gefühlen und Zufriedenheit verbinden können. Laut Albs (2005) sind „Bestätigung, Stolz, Genugtuung, Erfolg, Macht, Reichtum, Genuss etc.“ Gefühle, die dabei entstehen können und die „innere Motivation“ positiv beeinflussen (ebd.: 101). Außerdem sollten laut Albs die Unternehmensziele bestimmten Anforderungen entsprechen, damit sie motivierend wirken können: die Ziele sollten eindeutig sein, positiv vermittelt werden, sowie realistisch und erreichbar sein. Des Weiteren sollte klar sein, welche MitarbeiterInnen für welche Ziele verantwortlich sind und der angestrebte Zustand, nachdem die Ziele erreicht wurden, für die Beteiligten nachvollziehbar sein (vgl. ebd.).

Für Unternehmen, die langfristige Erfolge erzielen möchten, sollte die Motivation der MitarbeiterInnen ein wichtiges internes Ziel sein. Denn „die Motivation und Loyalität von Mitarbeitern sind weiche Faktoren, die vom Wettbewerb nicht einfach kopiert werden können und für den zukünftigen Unternehmenserfolg wesentlich sind.“ (Fischer, 2008: 268). Fischer schreibt weiter: „Diese weichen Faktoren werden hauptsächlich durch Kommunikation beeinflusst“ (ebd.). Es müssen daher im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation Wege gefunden werden, die eine positive Wirkung auf die Motivation der MitarbeiterInnen haben. Dafür ist es notwendig, dass die Unternehmensleitung weiß, was überhaupt einen Einfluss auf die Motivation hat. Unternehmen in denen vorhandenes Wissen eingesetzt und gemeinsam auf Ziele hingearbeitet wird, werden diese schneller erreichen als wenn die MitarbeiterInnen einem ständigen Druck ausgesetzt werden (vgl. Niermeyer & Postall, 2013: 115).

Laut Niemeyer und Postall (2013) ist Motivation „keine Wesensart, die man besitzt oder nicht besitzt. Vielmehr ist Motivation eine Variable, eine zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Bereitschaft zu handeln.“ (ebd.: 116). Comelli et al. (2014) schreiben: „Motivation sichert einen langanhaltenden Einsatz der Kräfte [...] Sie richtet uns auf Ziele aus und stärkt uns dabei, ihnen selbst dann treu zu bleiben, wenn Ablenkungsreize uns vom Wege wegziehen wollen.“ (ebd.: 1). Motivation kann auch als inneres Bedürfnis gesehen werden bzw. als der Antrieb oder das Streben etwas zu erreichen (vgl. Heiss, 2009: 86). Laut Kühlmann (2008) bezieht sich die Motivation „auf alle Aktivitäten im Strom menschlichen Lebens, in denen das Verfolgen eines Zieles erkennbar wird.“ (ebd.: 59). Damit Motivation überhaupt entstehen kann muss es Motive geben, die das

Verhalten beeinflussen. Motive wiederum entstehen durch Anreize, die sich aus der Wahrnehmung einer bestimmten Situation ergeben. Durch diese Anreize ergeben sich jene Motive, die ein bestimmtes Verhalten hervorrufen. Dieses Zusammenspiel von Person und der befindlichen Situation, sowie zwischen Anreiz und Motiv, führt zur Motivation (vgl. ebd.). Daraus ergibt sich, dass eine Person aufgrund einer bestimmten Situation und bestimmten Motiven von sich aus motiviert sein kann und auch dementsprechend handelt.

Dies wird in der Literatur als „intrinsisches“ Verhalten bezeichnet. Ist das Verhalten jedoch nicht selbstbestimmt, sondern von außen gesteuert, dann wird von einem „extrinsischen“ Verhalten gesprochen (vgl. ebd.: 87). In einem Unternehmen würde dies bedeuten, dass es für die MitarbeiterInnen ausreichend Motive geben sollte, damit sie von sich aus motiviert sind den Unternehmenszielen entsprechend zu handeln. Jeder Mensch besitzt zwar das Bedürfnis nach „allgemeiner Motivation“, also einen Beitrag zu leisten und etwas zu erreichen. Für Unternehmen ist jedoch, die „spezifische Motivation“ von größerer Bedeutung. Denn diese bewirkt, dass sich die MitarbeiterInnen für bestimmte Ziele besonders engagieren (vgl. Niermeyer & Postall, 2013: 116f.). Die „spezifische Motivation“ hängt sehr stark mit der subjektiven Bedeutung und der daraus resultierenden Wertigkeit für bestimmte Ziele zusammen (vgl. ebd.). Das Unternehmen muss daher Anreize geben, die dazu führen, dass die Unternehmensziele eine hohe Bedeutung für die MitarbeiterInnen haben. Werden solche Ziele erfolgreich umgesetzt, dann löst dies positive Gefühle aus, die wiederum das Streben nach der Erreichung weiterer Ziele positiv beeinflussen.

Die Ergebnisse einer von Niermeyer und Postall (2013) erwähnten Studie, in der 200 TechnikerInnen und BuchhalterInnen aufgefordert wurden, angenehme und unangenehme Situationen am Arbeitsplatz aufzuzählen, zeigten, dass es eindeutige „Demotivatoren“ gibt, die sich bei nicht ausreichender Erfüllung negativ auf die Motivation auswirken können. Dazu zählen: die Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Führung, das Verhältnis zu den Vorgesetzten und die Arbeitsbedingungen (Ausstattung, Sicherheit, Arbeitsplatz etc.), das Verhältnis zu den KollegInnen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Auswirkung der Arbeit auf das Privatleben. Auf der anderen Seite zeigt die Studie, dass es folgende „Motivatoren“ gibt, die die Motivation positiv beeinflussen und eine höhere Zufriedenheit bewirken können: Grad der Verantwortung, Karrierechancen, Anerkennung, Erfolg der eigenen Leistungen und die Art der Arbeit (vgl. ebd.: 122).

Das heißt, dass jene Faktoren, die demotivierend wirken können in einer ausreichenden und positiven Weise vorhanden sein müssen, damit sie ein gewisses Maß an Zufriedenheit erfüllen. Die hier aufgezählten „Motivatoren“ sind hingegen Faktoren, die nur begrenzt vom Unternehmen beeinflusst werden können. Beispielsweise sind die Karrierechancen abhängig von der Art der Tätigkeit und der Größe des Unternehmens. Auch der Grad der Verantwortung und die Eigenschaften der Arbeit an sich, lassen sich in den meisten Fällen nur schwer verändern. Es sind daher Gegebenheiten, die beim Eintritt in das Unternehmen bereits relativ eindeutig festgelegt sind.

Durch Strategien der internen Unternehmenskommunikation können Anreize zur Motivationssteigerung gegeben und Wünsche bzw. Bedürfnisse der MitarbeiterInnen festgestellt werden (z.B. durch persönliche Gespräche). Wird in weiterer Folge eine hohe Motivation der MitarbeiterInnen erreicht, hat das auch positive Auswirkung auf einen weiteren wichtigen Aspekt: die Bindung zum

Unternehmen. „Mitarbeiter, die sich ihrem Unternehmen verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, engagieren sich meistens stärker für die Interessen und Ziele ihres Arbeitgebers“ (Buchholz & Knorre, 2012: 26). Hier wird der Zusammenhang zwischen Motivation und Bindung deutlich: denn beides hat Auswirkungen auf das Engagement und die Arbeitsleistung. Allerdings soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass das Wort „Bindung“ unterschiedliche Bedeutungen haben kann. In der Literatur wird beispielsweise erwähnt, dass das Ziel vieler Unternehmen sei, ihre MitarbeiterInnen zu binden, damit diese möglichst lange im Unternehmen bleiben (vgl. ebd.). Dieses Ziel mag zwar seine Berechtigung haben und auch mit den bisher erläuterten Aspekten der Motivation zusammenpassen. Trotzdem wird in diesem Kapitel unter „Bindung“ mehr die Beziehung und Identifikation zum Unternehmen verstanden (was in weiterer Folge natürlich auch die Bindung an das Unternehmen beeinflussen kann).

Die Identifikation ist neben der Motivation ebenfalls ein ausschlaggebender Faktor dafür, ob die Arbeit gerne gemacht, neue Ideen eingebracht werden und die MitarbeiterInnen auch ein gewisses Ausmaß an Mitverantwortung übernehmen (vgl. Einwiller, Klöfer & Nies, 2008: 226). „Grundlegend hierfür ist das Wissen über Aufgaben, Ziele und betriebliche Zusammenhänge, welches durch Kommunikation geschaffen wird.“ (ebd.). Durch die interne Unternehmenskommunikation können diese Punkte durchaus erfüllt werden, welche eigentlich zu den Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes Unternehmen gehören. Denn die MitarbeiterInnen sollten immer „in der Lage sein, die wichtigsten Informationen zu erkennen, sie zu verstehen und in ihre Arbeit einzuordnen“ (Mast, 2014: 1133).

Damit jedoch die Bindung bzw. Identifikation zum Unternehmen gezielter positiv beeinflusst werden kann, sollte sich die interne Kommunikation nicht auf eine einseitige Abwärtskommunikation beschränken. Strategien, bei denen auch die MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben sich einzubringen fördern die Zufriedenheit, Loyalität und auch Identifikation zum Unternehmen (mehr dazu in Kapitel 2.7.) (vgl. Einwiller et al., 2008: 230). Es sollte also eine Interaktion zwischen den MitarbeiterInnen und den VertreterInnen des Unternehmens herrschen, die auf einem laufenden Geben und Nehmen an Informationen, Vorschlägen, Ideen, Kritik etc. basiert. Dadurch kann gewährleistet werden, dass das Unternehmen sich selbst reflektiert und sich die MitarbeiterInnen als einen wichtigen Bestandteil im Unternehmen wahrnehmen. Ziele der internen Unternehmenskommunikation sind also „die Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen, die Förderung der Motivation [...], sowie die Mobilisierung der Leistungsreserven (Buchholz & Knorre, 2012: 30).

2.6. Die Bezugsgruppen

Neben dem Verständnis, wie unterschiedliche Faktoren und Prozesse eines Unternehmens zusammenhängen und wie sich diese mittels interner Kommunikation beeinflussen lassen, ist es unabdingbar die relevanten Bezugsgruppen für das Unternehmen zu erläutern. Denn die unterschiedlichen Unternehmensziele und die damit verbundenen Kommunikationsstrategien sind auch an unterschiedliche Personen gerichtet. Der Grund warum hier anstatt des geläufigen Begriffs „Zielgruppe“ die Bezeichnung „Bezugsgruppe“ gewählt wurde, ergibt sich aufgrund ihrer häufigeren Verwendung in der einschlägigen Literatur zum Thema „Unternehmenskommunikation“. Odermatt (2009) erklärt dies wie folgt: „Die Bezeichnung „Bezugsgruppe“ erscheint gegenüber den teilweise synonym gebrauchten Termini „Stakeholder“, „Anspruchsgruppe“, „Zielgruppe“ und „Teilöffentlichkeit“ am treffendsten, wenn man von einer dialogorientierten Kommunikation zwischen gleichgestellten Kommunikationspartnern ausgeht“ (ebd.: 48).

Nun ist „bei der Gestaltung der Kommunikationsinstrumente [...] darauf zu achten, dass die speziellen Bedürfnisse, Interessen und Kompetenzen der jeweiligen“ Bezugsgruppen „hinsichtlich Inhalten und Art der Kommunikation berücksichtigt werden.“ (Einwiller, Klöfer & Nies, 2008: 235). Das heißt, dass zwischen den Bezugsgruppen eines Unternehmens differenziert werden muss, wobei Gerstenberg (2009) an dieser Stelle zwischen folgenden Gruppen unterscheidet: „Angestellte, Führungskräfte, Auszubildende, gewerbliche Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Händler, Lieferanten, Journalisten, Wissenschaftler, Vereine, Verbände, Bürgerinitiativen, Behörden, Politiker usw.“ (ebd.: 3). All diese Bezugsgruppen stehen in unterschiedlichen Beziehungen zum Unternehmen und müssen daher einerseits definiert und andererseits auch ihre jeweiligen Informationserwartungen bzw. Wünsche an das Unternehmen erfüllt werden (vgl. ebd.). Wie bereits in Kapitel 2.2. erläutert wurde, lassen sich die Strategien der Unternehmenskommunikation in externe und interne differenzieren.

Auch wenn sich die einen oder anderen Inhalte der Kommunikation überschneiden können gilt ganz klar, dass für die interne Unternehmenskommunikation alle MitarbeiterInnen des Unternehmens relevant sind und diese somit die wesentliche Bezugsgruppe für die internen Kommunikationsstrategien darstellen. „Bei der Mitarbeiterkommunikation ist es nicht wie bei der externen Kommunikation möglich, einige Anspruchsgruppen nicht zu beachten, die als weniger wichtig für das Unternehmen betrachtet werden.“ (Einwiller et al., 2008: 235). In Hinblick auf die interne Kommunikation ist es nun wesentlich ein wechselseitiges Geben und Nehmen – wie bereits im vorigen Kapitel angesprochen - vorauszusetzen. Denn nicht nur das Unternehmen hat Erwartungen an die MitarbeiterInnen, wie beispielsweise Leistung, Produktivität, Eigenverantwortung etc., sondern auch die MitarbeiterInnen an das Unternehmen (vgl. Buchholz & Knorre, 2012: 27f.). Dazu zählen beispielsweise ein sicherer Arbeitsplatz, Aufstiegschancen und eine angemessene Bezahlung (vgl. Kühlmann, 2008: 25).

Auch wenn dem ersten Anschein nach die Bezugsgruppe „MitarbeiterInnen“ relativ eindeutig sein mag, müssen auch diese nach unterschiedlichen Aspekten betrachtet werden, um zu differenzierten Strategien zu gelangen. Relevante und eindeutige Unterscheidungsmerkmale sind z.B.

demografische Daten. Strategien der internen Kommunikation sollten diese berücksichtigen, da Alter, Geschlecht und die Herkunft durchaus eine entscheidende Rolle spielen können. Die Art der Kommunikationsmittel und die Inhalte mögen eventuell nicht für alle Altersgruppen gleichermaßen ansprechend sein und womöglich können sich auch sprachliche Barrieren wie z.B. mangelnde Deutschkenntnisse zeigen. Ein weiteres wichtiges Unterscheidungskriterium ist die Art der Tätigkeit. Hierbei muss die Frage der „Zugänglichkeit“ geklärt werden, denn würde die interne Kommunikation vorwiegend über elektronische Medien erfolgen, aber ein Großteil der MitarbeiterInnen keinen Computer am Arbeitsplatz zur Verfügung haben, so könnte, wie Liebrich (2008) beschreibt, eine „Zweiklassengesellschaft“ entstehen (vgl. ebd.: 140).

Die dritte und letzte wesentliche Unterscheidung betrifft die Informationsaufnahme und die damit verbundenen Verhaltensweisen. An dieser Stelle soll auf eine Differenzierung, welche Buchholz und Knorre (2012) verwenden, Bezug genommen werden. Diese haben ein Modell unterschiedlicher „Diffusionstypen“ von M. Rogers mit „Informationstypen“ auf Basis des Elaboration-Likelihood-Modell zusammengefügt. Bei den „Diffusionstypen“ wird davon ausgegangen, dass Grundeinstellungen und Verhaltensweisen ausschlaggebend dafür sind, wie Personen auf Neuerungen und Veränderungen reagieren. Daraus ergeben sich bei Rogers fünf unterschiedliche Typen: die Innovatoren, frühen Umsetzer, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und die Nachzügler (vgl. ebd.: 123).

Das Elaboration-Likelihood-Modell hingegen beschäftigt sich mit der Informationsaufnahme und -verarbeitung, wobei es zwischen einer zentralen und einer peripheren Verarbeitung unterscheidet. Bei einer hohen Involviertheit, werden Informationen zentral verarbeitet (vgl. Gröppel-Klein & Germelmann, 2009: 17). Mit Involviertheit ist hier die Höhe der persönlichen Relevanz, die eine Information aufweist, gemeint (vgl. Schenk, 2007: 259). Das bedeutet, dass die Inhalte aufmerksam wahrgenommen werden, zum Denken anregen und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden. Anhand dieser werden dann rationale Entscheidungen getroffen, wobei hier die Qualität der Aussagen eine große Rolle spielen. Liegt jedoch eine geringe Involviertheit vor, dann erfolgt die Verarbeitung peripher: die Aufmerksamkeit ist hier eher gering, es wird nur das Notwendigste aufgenommen und nicht näher darüber nachgedacht (vgl. Gröppel-Klein et al., 2009). Laut Buchholz und Knorre muss auf Basis der Diffusionstypen von Rogers und der Art der Informationsverarbeitung nach dem Elaboration-Likelihood-Modell ein „Informationsprozess“ gefunden und auch bedient werden können, „der die Art und Weise berücksichtigt, wie bestimmte Mitarbeiter (in bestimmten Situationen) Informationen aufgreifen und verarbeiten.“ (ebd.: 123). Daraus ergeben sich fünf unterschiedliche Informationstypen: Die Informationssuchenden, die Informierten, die Interessierten, die Beobachter und die Desinteressierten (vgl. ebd.: 124).

Zu den „*Informationssuchenden*“ bzw. den „*Innovatoren*“ zählen jene MitarbeiterInnen, die also gezielt nach neuen Informationen suchen. Sie sind sehr wichtig für das Unternehmen, da sie auch relevante Inhalte von außen in das Unternehmen einbringen und ähnliche Branchen bzw. den Wettbewerb beobachten. Sie setzen sich schon sehr früh mit neuen Ideen, Situationen oder Produkten auseinander und sind auch bereit Risiken einzugehen.

Die „*Informierten*“ können mit den „*frühen Umsetzern*“ verglichen werden. Ihre Risikobereitschaft fällt zwar etwas geringer aus, aber sie sind schneller bereit neue Situationen anzunehmen, als die Mehrheit. Sie sind stärker in die Belegschaft eines Unternehmens integriert als die Informationssuchenden, haben einen größeren Einfluss auf diese und nehmen dadurch die Rolle der Meinungsführer ein.

Die „*Interessierten*“ oder auch „*frühe Mehrheit*“ beobachten das Verhalten der Informierten und treffen erst dann ihre Entscheidungen. Sie nehmen jene Informationen gut auf, die ihnen eine Orientierung verschaffen und in Bezug zu ihrer unmittelbaren Situation stehen. Das ist mitunter auch ein Grund warum bei ihnen massenmediale Kommunikationsmittel nicht so gut wirken, da sie relevante Informationen lieber direkt erhalten bzw. sich mit den Informierten austauschen.

Die „*Beobachter*“ oder „*späte Mehrheit*“ stehen Veränderungen meist skeptisch gegenüber. Informationen, die zwar in gewisser Weise das Unternehmen betreffen, aber über ihre Tätigkeit bzw. Umfeld hinausgehen, interessieren sie kaum. Die Informationsaufnahme erfolgt daher eher oberflächlich weshalb es wichtig ist, Wesentliches über verschiedene Kommunikationskanäle zu wiederholen. Themen, über die die Mehrheit redet, erwecken schlussendlich auch ihre Aufmerksamkeit.

Der letzte Informationstyp, die „*Desinteressierten*“ bzw. „*Nachzügler*“ sind sehr auf Sicherheit bedacht. Sie lehnen Veränderungen in der Regel ab und orientieren sich an Traditionen. Problematisch kann es werden, wenn sie ihre Ablehnung in großem Stil deutlich machen und somit Neuerungen blockieren. ¹

Selbstverständlich können nicht alle MitarbeiterInnen diesen fünf Informationstypen eindeutig zugeordnet werden. Denn in der Realität verschwimmen einerseits die Grenzen und andererseits können auch situationsbedingt die Eigenschaften einer Person variieren oder sind einfach nicht bekannt. Diese Überlegungen sollen jedoch zeigen, dass es sehr große Unterschiede hinsichtlich der Informationsaufnahme und -verarbeitung, zwischen den MitarbeiterInnen geben kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Strategien und Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation verschiedene „Typen“ ansprechen. Für die Informationssuchenden sollten beispielsweise wichtige und aktuelle Inhalte jederzeit abrufbar sein, sodass sich diese, je nach Bedarf, Wissen und Informationen selbstständig aneignen können. Für die Desinteressierten muss hingegen stark mit Argumenten gearbeitet werden.

Durch eine Ausgewogenheit innerhalb der internen Kommunikation können zumindest die Chancen erhöht werden, dass alle einen Zugang zu neuen Informationen haben und diese auch erhalten. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die MitarbeiterInnen, wie bereits erwähnt, nicht ausschließlich als EmpfängerInnen von Informationen gesehen werden. Die interne Kommunikation sollte die bereits angesprochene Wechselseitigkeit bzw. Rückkoppelung zulassen, sodass sich die MitarbeiterInnen in sämtliche Prozesse innerhalb des Unternehmens einbringen können (vgl.

¹ Anmerkung: Diese Erläuterungen basieren auf einer detaillierteren Erklärung, die in Buchholz, Ulrike/ Knorre, Susanne: Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler Verlag. 2012. Kapitel 13 ab Seite 119, nachgelesen werden kann.

Klein et al., 2001; Janssen 2015). Für die Geschäftsführung ist dies hinsichtlich laufender Optimierung, Verbesserung und Entwicklung von großer Bedeutung, da dadurch auch bisher unbenannte Probleme auffallen können. Auch hier ist nochmals zu erwähnen, dass die Interessen der MitarbeiterInnen Berücksichtigung finden sollten, da sie mit ihrem Verhalten den Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Prinzipiell ist dies eine Gemeinsamkeit zwischen allen Bezugsgruppen, denn auch Externe haben durch ihre Handlungen und Einstellungen Einfluss auf das Unternehmen (vgl. Odermatt, 2009: 48f.).

Grundsätzlich sollte das Informationsbedürfnis der MitarbeiterInnen nicht unterschätzt werden. Buchholz und Knorre (2012) zeigen durch ihre Typisierung zwar, dass dieses sehr unterschiedlich und in einigen Fällen sogar sehr gering ausgeprägt sein kann. Trotzdem ist es nie falsch eine Kommunikation innerhalb des Unternehmens aufrecht zu erhalten, bei der jederzeit ein Austausch über hierarchische Ebenen hinweg stattfindet. Für viele MitarbeiterInnen ist es sehr wichtig zu wissen, was in ihrem Unternehmen vorgeht. Dies hat zum einen mit dem grundsätzlichen Wunsch nach Informiertheit zu tun, aber zum anderen auch mit dem Streben nach Identifikation.

Das Bedürfnis zu verstehen welche Position man einnimmt und welchen Beitrag man leistet wird immer größer. Frauenholz (2009) zeigt dies sehr gut am Beispiel des Unternehmens „Siemens“ auf.² Außerdem wünschen sich die MitarbeiterInnen laut Domsch und Ladwig (2014) eine „moderne Führungskultur mit partizipativem Ansatz. Sie wollen in Veränderungsprozesse einbezogen werden, um ihre Meinung gefragt werden [...] (ebd.: 534). Die interne Kommunikation sollte also im Unternehmen über alle hierarchischen Ebenen hinweg integriert werden, um eine aktuelle und umfassende Kommunikation zu gewährleisten.

2.7. Die Strategien

In der Literatur werden sowohl zunehmende Informationsansprüche in Unternehmen als auch eine Unübersichtlichkeit an Informationen deklariert (vgl. Allgäuer & Larisch, 2014: 52). Es scheint also grundsätzlich den Wunsch nach mehr Informationen, Wissen, Transparenz etc. zu geben. Gleichzeitig sind Unternehmen jedoch gezwungen, diese dementsprechend aufzubereiten, um eine Informationsüberflutung zu verhindern. Neben der Fülle an verschiedenen Inhalten, welche kommuniziert werden können bzw. müssen, stehen auch unterschiedliche Kommunikationsmittel, wie diese verbreitet werden sollen, zur Verfügung. Es gilt das Ziel „die effektive und effiziente Steuerung von Kommunikations- und Informationsflüssen, um die Erreichung der Organisationsziele zu unterstützen“ bestmöglich auszuführen (Liebrich, 2008: 131).

² Nachzulesen in: Frauenholz, Alexandra: Die „ganze Welt“ von Siemens? Selbstdarstellungsstrategien des Unternehmens in der Mitarbeiterzeitschrift SiemensWelt. In: Crijns, Rogier/ Janich, Nina (Hrsg.): Interne Kommunikation in Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. 2009. S. 111-148.

Die Herausforderung besteht darin, Strategien und Maßnahmen zu finden, die die Ziele der internen Unternehmenskommunikation am besten umsetzen können und andererseits die Inhalte so zu gestalten, dass sie die Betroffenen erreichen, deren Aufmerksamkeit erlangen und verstanden werden.

2.7.1. Die Qualität der Aussage

Damit ein Kommunikations-Kreislauf zwischen Unternehmensführung und den MitarbeiterInnen funktionieren kann, ist ein gewisses Verständnis die Grundvoraussetzung. Zerfaß und Piwinger (2014a) definieren die Kommunikation in diesem Zusammenhang als einen „zweiseitigen Prozess“ der durch „Mitteilungs- und Verstehenshandlungen“ gekennzeichnet ist (vgl. ebd.: 2). Damit ist gemeint, dass sie verstehen, inwiefern sie überhaupt einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Dies wiederum bedingt auch einen gewissen Informations- und Wissensstand zu sämtlichen Prozessen. Denn wenn die Unternehmensziele nicht ausreichend vermittelt wurden und verstanden werden, dann können die MitarbeiterInnen auch nicht dementsprechend handeln. Die Strategien der internen Kommunikation müssen also die notwendigen Informationen für alle verständlich aufbereiten und gleichzeitig die MitarbeiterInnen in Prozesse aktiv mit einbringen (vgl. Niermeyer & Postall, 2013: 189). Auch hier gilt, dass sich die Inhalte, die vermittelt werden, nicht mit anderen widersprechen dürfen. Das heißt, dass innerhalb des Unternehmens keine verschiedenen Versionen von Informationen verbreitet werden sollen und sich diese auch nicht von den Inhalten, welche nach außen hin kommuniziert werden, unterscheiden dürfen. Gerstenberg (2009) bringt dazu folgendes Beispiel: „Ein Unternehmen sollte seinen Mitarbeitern nicht sagen, dass trotz wirtschaftlichen Engpasses um jeden Arbeitsplatz gekämpft wird, während Aktionären ein Abbau der Arbeitsplätze aus Gründen der Steigerung des Unternehmenswertes versprochen wird.“ (ebd.: 5). Dies würde negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und Qualität der vermittelten Inhalte haben.

Die Auswahl der Strategien hängt neben den jeweiligen Inhalten und deren Aufbereitung auch stark mit der Erreichbarkeit der EmpfängerInnen zusammen. Werden Informationen willkürlich verbreitet, kann nicht sichergestellt werden, dass die MitarbeiterInnen jene erhalten, die sie benötigen (vgl. Gerstenberg, 2009: 5). Auch dies hätte negative Auswirkungen auf die Qualität der internen Kommunikation, da es im schlimmsten Fall zu einer Informationsüberflutung kommen könnte und, anstelle eine Struktur zu bilden, eher ein Durcheinander verursachen würde. Aufgrund der Tatsache, dass sich die interne Kommunikation an eine Bezugsgruppe richtet, die direkt im Unternehmen angesprochen und erreicht werden kann, ist sie deswegen nicht unbedingt leichter umsetzbar als die externe Kommunikation (vgl. Mast, 2014: 1122). Die Art und Weise wie innerhalb des Unternehmens kommuniziert wird ist insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg als ein sehr komplexer Prozess zu verstehen. Die interne Kommunikation hat dabei nicht nur einen Wert für das Unternehmen, sondern auch einen persönlichen für die MitarbeiterInnen, was Motivation und Selbstverwirklichung betrifft (siehe dazu Kapitel 2.5.).

Des Weiteren steht bei der Aufbereitung und Vermittlung der Inhalte deren Aktualität im Vordergrund, ansonsten nutzen sie weder dem Unternehmen noch den MitarbeiterInnen. Im Zuge der Entwicklung interner Kommunikationsstrategien ist auch die Berücksichtigung vorhandener zeitlicher und finanzieller Ressourcen wichtig (vgl. Liebrich, 2008: 123ff.).

2.7.2. Die Umsetzung der internen Kommunikationsstrategien

Der Status Quo der internen Unternehmenskommunikation scheint in der Praxis etwas widersprüchlich zu sein. Denn auf der einen Seite wird ihre Wichtigkeit den Unternehmen immer bewusster, auf der anderen Seite jedoch werden für die Anpassung an neue Bedingungen und Veränderungen nur wenig finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Dies zeigt eine Studie zur Kommunikationspraxis in mittelständischen Unternehmen, deren Ergebnisse kurz im „The Global Exhibition Magazine“ dargelegt sind (vgl. m+a report 7, 2015). Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass die gesamte Unternehmenskommunikation, also interne und externe Strategien, an Bedeutung gewinnt, aber nur bei 63% der Befragten die Kommunikationsarbeit im Unternehmen auch einen hohen Stellenwert besitzt und nur 40% eine eigene Abteilung dafür eingerichtet haben. Die MitarbeiterInnen werden immerhin von 73,5% als wichtige Bezugsgruppe wahrgenommen und die Umsetzung einer strategischen internen Unternehmenskommunikation steigt mit der Größe des Unternehmens. In mittelständischen Unternehmen werden vorwiegend persönliche Kommunikation und Online-Plattformen z.B. sogenannte Intranets eingesetzt. Nur 38,4% haben eine Mitarbeiterzeitschrift. Bei Großunternehmen verlegen immerhin 70% eine Mitarbeiterzeitschrift und fast alle verfügen über Online-Plattformen.³

Um geeignete Strategien der internen Unternehmenskommunikation in einem Unternehmen festzulegen ist es in einem ersten Schritt notwendig, den aktuellen Ist-Zustand zu analysieren. Dadurch soll aufgezeigt werden, wie die gegebene kommunikative und organisatorische Situation im Unternehmen ist und auf welcher Ausgangslage sie basiert. Zur Ausgangslage gehören beispielsweise die Struktur des Unternehmens, Einflüsse von außen, das Image des Unternehmens, das Informationsbedürfnis der MitarbeiterInnen etc. (vgl. Joainig, 2014: 32; Einwiller et al., 2008: 234). Im nächsten Schritt sind ausgehend von den Unternehmenszielen, die Ziele der Unternehmenskommunikation zu definieren, sowie unter Berücksichtigung der Gegebenheiten der Ist-Analyse, die Wege und Maßnahmen zur Zielerreichung festzulegen. Wichtig dabei ist, dass die Ziele so formuliert werden, dass ersichtlich ist, welche Instrumente am besten geeignet sind, um diese zu erreichen (vgl. ebd.: 33f.). An dieser Stelle spielen auch die Merkmale der Bezugsgruppe eine große Rolle. Daher ist es notwendig die MitarbeiterInnen genauer zu betrachten. Dabei sind nicht nur persönliche Eigenschaften wichtig, sondern auch deren Situation im Unternehmen z.B. Tä-

³ Anmerkung: Die Ergebnisse im Überblick sind im Artikel: Mittelstand. Chefsache Kommunikation. In: The Global Exhibition Magazine. m+a report 7 vom 2.11.2015. S. 44-49. zu finden.

tigkeit, Arbeitsplatz, Abteilung, Aufgabenbereich etc. (siehe Kapitel 2.5.). Diese Erkenntnisse sollen dabei helfen, jene Kommunikationsstrategien zu entwickeln, welche nicht nur zum Unternehmen, sondern auch zu seinen MitarbeiterInnen passen. Nicht zu vergessen sind dabei die vorhandenen bzw. benötigten finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen. Bei der Planung geht es also darum Strategien zu entwickeln, mittels der die „[...] Kommunikationsarbeit reibungslose und effiziente Prozesse durchläuft, welche die Ressourcen und das Budget mit hoher Effizienz einsetzen und optimale Synergien nutzen.“ (Joainig, 2014: 35). Nach der Implementierung ist es wichtig, die Strategien, die Planung und den Einsatz der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz zu kontrollieren. Nur so kann die interne Unternehmenskommunikation laufend verbessert werden (siehe Kapitel 2.8.) (vgl. Joainig, 2014: 37).

Bruhn (2015) verdeutlicht den gesamten Prozess von der Analyse bis zur Kontrolle anhand einer Grafik. Diese stellt zwar konkret die Entwicklung der allgemeinen Kommunikationspolitik in einem Unternehmen dar, ist aber in Prinzip mit der Vorgehensweise, bei der Planung der internen Unternehmenskommunikation, vergleichbar. Die einzelnen Phasen dieses Planungsprozesses sind nicht notwendigerweise als eindeutige Reihenfolge zu verstehen, sondern fließen zum Teil ineinander (vgl. Einwiller et al., 2008: 233).

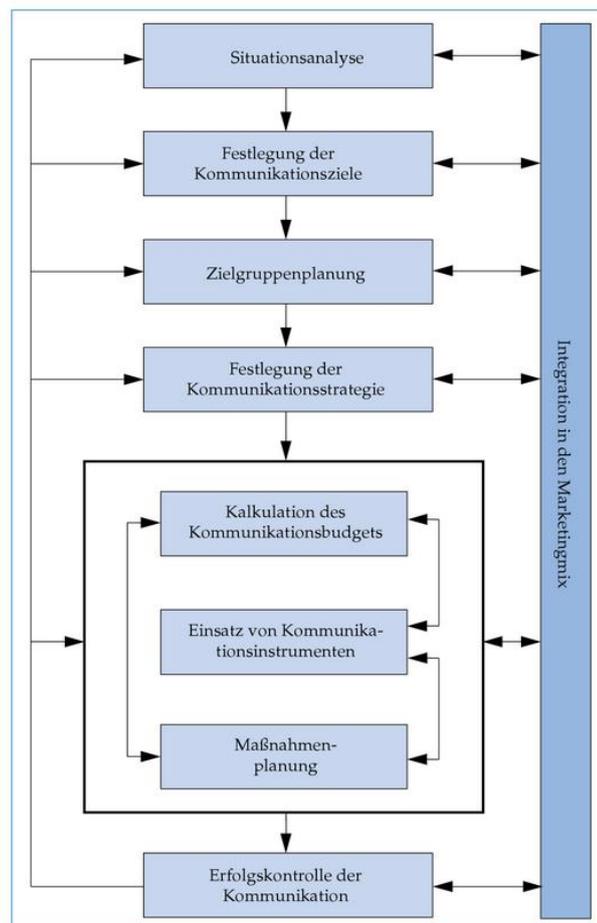


Abbildung 3: Planung der internen Unternehmenskommunikation (Bruhn, 2015: 54)

Doch wofür lohnt sich der ganze Aufwand? Wie bereits in der Einleitung erläutert, kann ein Unternehmen als ein komplexes System verstanden werden, welches einem stetigen Wandel unterzogen ist. Die Entwicklung klarer Strategien soll ermöglichen, dass sich alle Mitglieder eines Unternehmens zurechtfinden, die Zusammenhänge verstehen und mit Veränderungen umgehen können (vgl. Buchholz & Knorre, 2012: 35). Der Wunsch „nach einem klaren Kurs, nach Orientierung und Handlungsanleitung – kurz einer verständlichen und überzeugenden Strategie, die verlässlich den Weg weist“ wird größer, je unstrukturierter ein Unternehmen ist (ebd.).

Das bedeutet allerdings nicht, dass Strategien statisch sein müssen. Ganz im Gegenteil: sie müssen in einer Weise flexibel sein, sodass es möglich ist, situative Entscheidungen zu treffen und daraus auch zu lernen. Aus diesem Grund ist die bereits angesprochene Kontrolle und Überprüfung der Strategien sehr wesentlich, damit sie laufend angepasst oder auch verändert werden können (vgl. ebd.: 36). Dieses Prinzip gilt sowohl für Strategien der internen als auch der externen Unternehmenskommunikation bzw. diese fließen zum Teil auch ineinander. Denn die Erfahrungen und das Wissen aus beiden Bereichen können jeweils wieder in beiden Strategieentwicklungen berücksichtigt und umgesetzt werden. Dieses Prinzip entspricht auch der sogenannten „integrierten Kommunikation“, welche in Kapitel 2.1. kurz angesprochen wurde.

Bei der Strategieplanung ist es wichtig immer die relevanten Funktionen der internen Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen: sie bezieht „die Sichtweisen und die aktive Teilnahme aller Beteiligten auf allen Hierarchiestufen, in allen Funktionen“ mit ein (Einwiller et al., 2008: 223). Dabei soll sie informieren, Orientierung schaffen, Anweisungen geben und zwischen allen Bereichen und Aktivitäten koordinieren (vgl. ebd.). Welche Strategien nun am besten geeignet sind und wie die daran angeknüpften Maßnahmen umgesetzt werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab. In der Literatur werden in diesem Zusammenhang auch unterschiedliche Merkmale definiert, anhand derer die Kommunikation unterschieden wird. Klein et al. (2001) unterscheiden beispielsweise zwischen einer „Basiskommunikation“ und einer „außerordentlichen Kommunikation“:

Die Basiskommunikation versucht ein grundsätzliches Bedürfnis nach Information und Kommunikation zu erfüllen. Dies erfolgt mittels standardisierter und regelmäßiger Kommunikationsinstrumente z.B. Meetings, Besprechungen, Mitarbeiterzeitung (vgl. ebd.: 166). Die außerordentliche Kommunikation hingegen kommt dann zum Einsatz, wenn etwas Besonderes, Neues, Nicht-Alltägliches kommuniziert werden muss z.B. Veränderungen die das Leitbild des Unternehmens betreffen, ein neues Produkt etc. In solchen Fällen kann die Kommunikation zwar auch über die gleichen Instrumente wie bei der „Basiskommunikation“ erfolgen. Meist würde sich jedoch anbieten, diese mit „besonderen Kommunikationsinstrumenten“ zu ergänzen wie z.B. Workshops (vgl. ebd.: 166f.).

Eine weitere Unterscheidung von Liebrich (2008), Müthel (2006) und Gora et al. (2003) betrifft die Kommunikationsinstrumente. Dabei werden folgende vier „technikorientierte Dimensionen“ definiert:

Die **erste Dimension** beschreibt die Zeit: hier wird zwischen synchron und asynchron unterschieden. Eine synchrone Kommunikation würde bestehen, wenn die Kommunikationspartner gleichzeitig aktiv sind. Dies wäre beispielsweise bei einer Face-to-Face Kommunikation oder bei einem Telefongespräch der Fall. Eine asynchrone Kommunikation liegt dann vor, wenn eine zeitliche Distanz innerhalb der Kommunikation besteht beispielsweise bei E-Mails.

Die **zweite Dimension** umfasst die verschiedenen Sinnesmodalitäten, welche während der Kommunikation angesprochen werden. Textbasierte (z.B. Mitarbeiterzeitschrift oder E-Mails), auditive (z.B. Sprachnachrichten) und audiovisuelle Medien (z.B. Videos) beanspruchen dabei nur gewisse Sinne. Bei der Face-to-Face Kommunikation hingegen werden alle Sinne eingesetzt, weshalb sie auch als „ideale Kommunikationsform“ gesehen wird.

Die **dritte Dimension** befasst sich mit der Beziehung die innerhalb der Kommunikation entsteht. Dabei kann entweder eine One-to-One, eine One-to-Many oder eine Many-to-Many Beziehung vorliegen. Gemeint ist damit, wie viele Personen an der Kommunikation beteiligt sind, also richtet sich der Sender entweder an einen z.B. bei Face-to-Face Kommunikation oder an viele Empfänger z.B. über einen Newsletter. Bei einer Many-to-Many Beziehung übernehmen mehrere Personen die Rolle des Senders.

Die **vierte Dimension** beschreibt die Art der Informationsbereitstellung bzw. -beschaffung. Dabei gibt es entweder sogenannte Push-Medien bzw. das Push-Prinzip, bei dem der Sender Informationen direkt an einen Empfänger übermittelt, oder die umgekehrte Variante, das Pull-Prinzip. Hier muss sich der Empfänger selber um die Informationsbeschaffung kümmern. Dies ist beispielsweise bei Online-Diensten wie dem Intranet der Fall (vgl. ebd.).

Mast (2014) versucht die interne Unternehmenskommunikation hinsichtlich ihrer Merkmale zu unterscheiden, welche in weiterer Folge auch die Strategien bestimmen. Dazu gehören:

1. Der Formalisierungsgrad der Kommunikation

Hier wird zwischen einem formellen und einem informellen Formulierungsgrad unterschieden. Eine formelle Kommunikation hat einen klaren Ablauf, basiert meist auf vorgegebenen Regeln und ist hierarchisch. Die informelle hingegen ist weder vorgegeben noch geregelt.

2. Die Zentralität der Kommunikation

Diese gibt Aufschluss darüber, wie die Kommunikation gesteuert wird. Das kann einerseits zentral, also z.B. über das Management, erfolgen oder dezentral innerhalb von Gruppen oder Abteilungen im Unternehmen.

3. Die Anlässe

Das dritte Merkmal meint die Anlässe auf denen die interne Kommunikation basiert. Das können zum einen „übergreifende Ereignisse“ sein, die das gesamte Unternehmen betreffen oder zum anderen konkrete Informationen, Anweisungen etc. für die MitarbeiterInnen.

4. Die Medien und Kanäle

Die eingesetzten Medien und Kanäle bestimmen, ob die Kommunikation einseitig oder wechselseitig ist. Laut Mast (2014) wird an dieser Stelle zwischen persönlicher und medial vermittelter Kommunikation unterschieden, wobei letztere gedruckt, elektronisch oder online erfolgen kann.

5. Die Richtung der Kommunikation

Hinsichtlich der Richtung der Kommunikation wird zwischen drei Möglichkeiten unterschieden: die Abwärtskommunikation bzw. „top down“, die Aufwärtskommunikation bzw. „bottom up“ und die horizontale Kommunikation bzw. „in between“. Mast (2014) erwähnt, dass in den meisten Unternehmen Strategien der Abwärtskommunikation ausreichend vorhanden sind, wobei die beiden anderen eher zufällig passieren (vgl. ebd.: 1127). Diese Richtungen der Kommunikation entsprechen auch der Unterscheidung von Einwiller et al. (2008) und Mast (2016).

2.7.3. Die Abwärtskommunikation

Die Abwärtskommunikation kann als Kommunikation von oben nach unten verstanden werden. Dabei werden meist folgende Zwecke verfolgt: den MitarbeiterInnen Anweisungen erteilen, Informationen zu Zielen, Strategien und Entwicklungen vermitteln, Entscheidungen und Veränderungen begründen sowie die MitarbeiterInnen weiterzubilden (vgl. Mast, 2016: 281). Studien zeigen, dass in Unternehmen jene Strategien und Kommunikationsinstrumente, die dieser Abwärtskommunikation entsprechen, am besten vorhanden sind (vgl. Einwiller et al.: 2008: 224). Da sich die Abwärtskommunikation meist an mehrere oder sogar an alle MitarbeiterInnen richtet, werden in der Regel sogenannte „Verteilermedien“ eingesetzt (vgl. ebd.: 239). Laut Einwiller et al. fallen unter die Abwärtskommunikation folgende Kommunikationsinstrumente: die Mitarbeiterzeitung, sämtliche Druckschriften z.B. Broschüren, das sogenannte „Schwarze Brett“, Betriebsveranstaltungen und –versammlungen, Business TV und Business-Radio, Business-Theater, sowie Mitarbeitergespräche.

2.7.3.1. Die Mitarbeiterzeitung

Die Mitarbeiterzeitung ist ein sehr häufig eingesetztes schriftliches Medium mit dem vorrangigen Ziel, die MitarbeiterInnen zu informieren. Dabei können Gestaltung, Umfang und Erscheinungsintervall von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark variieren (vgl. Liebrich, 2008: 137). Der Vorteil von schriftlichen Medien ist, dass gezielt über bestimmte Themen berichtet und die Aufmerksamkeit auf wichtige Informationen gelenkt werden kann (vgl. Gerstenberg, 2009: 46). Zudem ragen sie „aus der Informationsflut heraus und werden von den Mitarbeitern [...] stark wahrgenommen.“ (Mast, 2014: 1135).

Unter einer Mitarbeiterzeitung oder auch Mitarbeiterzeitschrift ist keine umfassende Berichterstattung zu verstehen. Stattdessen erfüllt diese eine andere wichtige Aufgabe: sie filtert wichtige Informationen und stellt sie allen MitarbeiterInnen zur Verfügung. Die darin behandelten Themen sollten allerdings interessant sein, sowie in einer Art und Weise aufbereitet werden, dass sie Aufmerksamkeit erregen und auch gelesen werden. Dazu zählen beispielsweise Wissenswertes zum Unternehmen, seine Geschichte, die Produktpalette, die Unternehmenskultur, die Vorstellung neuer MitarbeiterInnen etc. (vgl. Hamacher, 2015: 54f.).

In der Literatur werden verschiedene Ziele und Funktionen der Mitarbeiterzeitung genannt, die in weiterer Folge kurz beschrieben werden sollen.

Als Hauptfunktion wird die „Informationsfunktion“ angeführt, bei der über die Mitarbeiterzeitung relevante Themen, die das Unternehmen betreffen, an die MitarbeiterInnen vermittelt werden (vgl. Frauenholz 2009; Marinkovic 2009). Dabei ist es wichtig den Grad zwischen Relevanz und Aktualität zu finden. Denn die Informationen sollten einerseits interessant und bedeutsam und gleichzeitig aktuell sein. Die Aktualität kann jedoch nicht soweit ausgeschöpft werden, dass tägliche Ereignisse oder Geschehnisse in den Mitarbeiterzeitungen veröffentlicht werden, jedoch sollte das Erscheinungsintervall regelmäßig sein. „Als Faustregel gilt: Eine Mitarbeiterzeitschrift sollte mindestens einmal pro Quartal, besser alle zwei Monate, im Idealfall monatlich erscheinen.“ (Marinkovic, 2009: 19). An die Informationsfunktion schließt eine weitere an, nämlich die Funktion über Veränderungen zu berichten und zu kommunizieren. Diese ist insbesondere bei Maßnahmen des bereits erwähnten „Change Managements“ (Kapitel 2.4.) relevant (vgl. Marinkovic, 2009: 32f.; Viedebant, 2005: 22ff.).

Eine weitere Funktion ist die sogenannte „Appellfunktion“. Gemeint ist damit der Versuch, gewisse Handlungen oder Einstellungsänderungen bei den MitarbeiterInnen zu erreichen. Ein eindeutiger Versuch, die MitarbeiterInnen von etwas zu überzeugen, der auch als solcher von den LeserInnen zu erkennen ist, kann allerdings zu Ablehnung führen. Aus diesem Grund kommen diese meist nur sehr selten vor oder werden in motivierende Formulierungen verpackt, die zu einer höheren Leistungsbereitschaft führen sollen (vgl. Frauenholz, 2009: 115f.).

Daran angeknüpft ist ein weiteres Ziel der Mitarbeiterzeitung, nämlich die Steigerung der Motivation, anzuführen. Zwar kann die Mitarbeiterzeitung, was die Motivation der MitarbeiterInnen betrifft, das persönliche Gespräch in keiner Weise ersetzen, jedoch lässt sich über Ereignisse berichten, die eine positive Auswirkung auf die Motivation haben (vgl. Frauenholz 2009; Viedebant 2005).

Ein wesentliches Ziel, welches durch die Mitarbeiterzeitung sehr gut erreicht werden kann, ist die Integration und Identifikation der MitarbeiterInnen. Dies kann insbesondere durch eine Personalisierung der Artikel erfolgen, in dem MitarbeiterInnen und ihr Arbeitsumfeld bzw. ihre Tätigkeit direkt vorgestellt werden (vgl. Viedebant, 2005: 19). Außerdem können innerhalb der Berichterstattung Neuigkeiten, besondere Leistungen oder Ideen erwähnt werden. Eine weitere Möglichkeit ist es, den MitarbeiterInnen Platz für eigene Worte zu lassen z.B. in Form eines Interviews. Integration hat in diesem Zusammenhang auch besonders bei Unternehmen mit mehreren Stand-

orten einen hohen Stellenwert. Denn eine Mitarbeiterzeitung ermöglicht es, dass „räumliche, kulturelle und sprachliche Barrieren“ überwunden werden können (Marinkovic, 2009: 31; vgl. Viedebant, 2005: 20). Dies steht auch in gewisser Weise im Zusammenhang mit der nächsten Funktion: der „Kontaktfunktion“. Damit ist gemeint, dass die Mitarbeiterzeitung Platz für den Kontakt zwischen Geschäftsführung und den MitarbeiterInnen einräumt. Dies kann beispielsweise durch einen Artikel der Führungskräfte geschehen, der sich direkt an die MitarbeiterInnen richtet z.B. Lob, Danksagungen, Erfolge, Bilanz etc. (vgl. Frauenholz, 2009: 116ff).

Neben der Weitergabe an Informationen, den positiven Auswirkungen auf die Integration und die Kontaktfunktion, können Mitarbeiterzeitungen zudem eine Unterhaltungsfunktion erfüllen. Auch wenn diese auf den ersten Blick keinen ersichtlichen kommunikativen Wert hat, ist sie insofern von Bedeutung, als dadurch die Freude und Bereitschaft die Zeitung regelmäßig zu lesen gefördert wird. Farben, Fotos, Rätsel, Cartoons etc. können zwischen den rein informativen Artikeln Abwechslung schaffen (vgl. Frauenholz, 2009: 118). Eine Mitarbeiterzeitung, die bei den MitarbeiterInnen gut ankommt ist relevant für die letzte Funktion: Die Selbstdarstellung und das Image des Unternehmens können durch und in der Mitarbeiterzeitung gesteuert werden. Schon allein die Tatsache, dass es eine Mitarbeiterzeitung gibt, kann einen positiven und wertschätzenden Effekt bewirken. Zudem können Gestaltung, Inhalte und Aufbereitung die bereits erwähnten Funktionen positiv beeinflussen.

Damit ist jedoch nicht gemeint, dass die Artikel nur aus Selbstlob und der Erwähnung positiver Eigenschaften bestehen sollen. Stattdessen soll die Mitarbeiterzeitung an sich einen positiven Eindruck erwecken, sodass die MitarbeiterInnen diesen auch nach außen kommunizieren. Somit hat das interne Image Auswirkungen auf das extern wahrgenommene Image des Unternehmens (vgl. Frauenholz, 2009: 118ff; Marinkovic, 2009: 33f). Aus diesem Grund versuchen viele Unternehmen die Mitarbeiterzeitung so zu gestalten, dass diese auch von Familienmitgliedern oder Bekannten der MitarbeiterInnen gelesen werden. „Die Zeitschrift als Ausdruck einer wertschätzenden Kommunikation kann ein Mittel sein, um Transparenz zu beweisen, das Engagement des Unternehmens zu illustrieren und damit aktiv zur Imagepflege beizutragen.“ (Marinkovic, 2009: 19).

2.7.3.2. Das Schwarze Brett

Das „Schwarze Brett“ gehört wohl zu dem simpelsten und ältesten Kommunikationsinstrument in Unternehmen (vgl. Einwiller et al., 2008: 240). Es dient der Bekanntgabe von aktuellen Ereignissen oder Neuigkeiten, welche relativ rasch von den MitarbeiterInnen gelesen werden können bzw. sollen. Die wesentlichen Vorteile von „Schwarzen Brettern“ sind daher deren Aktualität aber auch die geringen Kosten. Damit jedoch alle erreicht werden können, sollten diese an Orten angebracht werden, wo die MitarbeiterInnen auch regelmäßig vorbeikommen (vgl. Liebrich, 2008:

137). Auf einem „Schwarzen Brett“ sollten nur wesentliche Informationen ausgehängt werden z.B. Bekanntmachungen, die sich an alle MitarbeiterInnen richten. „Schwarze Bretter“ eignen sich hingegen „nicht für sach- oder personenbezogene Kritik. Ebenso sind alle Aspekte der Wissensgenerierung mit diesem Medium nicht zu unterstützen.“ (Wilkesmann, 2000: 488f.). Das bedeutet, dass die dort ausgehängten Neuigkeiten lediglich eine Informationsfunktion erfüllen. Dabei ist es neben der Zugänglichkeit und Aktualität auch wichtig, dass diese eine gewisse Relevanz aufweisen und dafür gesorgt wird, dass veraltete Informationen wieder abgehängt werden. Aus diesem Grund ist das „Schwarze Brett“ auch als „Ein-Weg-Medium“ zu verstehen (vgl. Wilkesmann, 2000: 489).

Auch wenn das „Schwarze Brett“ als Instrument der Abwärtskommunikation gesehen wird, kann dieses durchaus auch als Kommunikationsinstrument zwischen den MitarbeiterInnen dienen z.B. in Form von Tauschbörsen, den Aushang von Mitfahrgelegenheiten etc. (vgl. Marinkovic, 2009: 42). In der Literatur wird zwar darauf hingewiesen, dass das Intranet das „Schwarze Brett“ immer mehr ersetzt, trotzdem bleibt es, besonders in Unternehmen, in denen nicht alle MitarbeiterInnen Zugang zu einem Computer haben, ein fixer Bestandteil (vgl. Einwiller et al., 2008: 24).

2.7.3.3. Firmenveranstaltungen

Firmenevents und -veranstaltungen werden meist von den Führungskräften für die gesamte Belegschaft organisiert. Die Art, das Ausmaß und der Ablauf der Veranstaltung hängen damit zusammen, welche Ziele erreicht werden sollen. Beispielsweise können Veranstaltungen, welche anlässlich bestimmter „Veränderungen, Erfolgen oder auch Misserfolgen durchgeführt werden [...] das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen stärken.“ (Einwiller et al., 2008: 241). Führmann und Schmidbauer (2011) unterscheiden verschiedene Arten von Firmenveranstaltungen, die in folgender Tabelle zusammengefasst sind:

Art der Veranstaltung	Beispiel
Face-to-Face-Events	Weihnachtsfeier, Betriebsversammlungen
Face-to-Medium-Events	Filmvorführungen, Ausstellungen
Sach-Events	Expertenhearing
Soft-Events	Feier mit Kollegen
Dialog-Events	World Café
Monolog-Events	Vorstandsrede
Social-Events	Gemeinsames soziales Engagement z.B. im Altersheim
Incentive-Events	Gemeinsame Reise als Belohnung der MitarbeiterInnen

Tabelle 1: Firmenveranstaltungen (Führmann & Schmidbauer, 2011: 174)

Hervorzuheben ist, dass bei Veranstaltungen vor allem die persönliche Kommunikation im Vordergrund steht. Zwar können zusätzlich schriftliche Materialien verwendet werden, aber das Wesen ist und bleibt die direkte Kommunikation mit den MitarbeiterInnen (vgl. Führmann & Schmidbauer, 2011: 174). Vorteile von Veranstaltungen sind, dass diese „Themen und Botschaften sinnlich fassbar machen und emotionale Tiefenwirkung haben. Das menschliche Gehirn lernt über Ereignisse deutlich besser als über Texte [...]“ (ebd.).

Des Weiteren können Botschaften an eine große Anzahl der MitarbeiterInnen vermittelt und auch der Austausch untereinander gefördert werden. Dies kann insgesamt positive Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben, da Veranstaltungen grundsätzlich meist positiv wahrgenommen werden und die Gemeinschaft und das Wir-Gefühl stärken (vgl. Hubbard, 2004: 76). Zwar lassen sich Firmenveranstaltungen als Instrument der Abwärtskommunikation definieren, jedoch soll an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass ihre Organisation nicht notwendigerweise von der Geschäftsführung bzw. der Unternehmensleitung ausgehen muss. Es besteht auch die Möglichkeit, dass MitarbeiterInnen dies selbst in die Hand nehmen, was durchaus auch positive Effekte auf Bindung, Gemeinschaft und Identifikation haben kann (vgl. Führmann & Schmidbauer, 2011: 175).

2.7.3.4. Das Mitarbeitergespräch

Mitarbeitergespräche gehören zur persönlichen Kommunikation, da hier die Kommunikationspartner Face-to-Face kommunizieren. Die Besonderheit bei persönlichen Gesprächen ist, dass nonverbale Elemente, also Mimik, Gestik und Tonfall, einbezogen werden und die Kommunikationspartner spontan aufeinander reagieren können (vgl. Liebrich, 2008: 135f.). Das bedeutet, dass gleichzeitig die Reaktion des Gegenübers erfasst werden kann (vgl. Gerstenberg, 2009: 46). Es finden daher „Information, Interaktion, Interpretation und Beeinflussung“ zur selben Zeit statt und die Kommunikationspartner haben „laufend Rückkopplungsmöglichkeiten, indem sie abwechselnd sprechen, rückfragen und Unklarheiten beseitigen.“ (Mast, 2014: 1138).

Mitarbeitergespräche können entweder regelmäßig oder aufgrund bestimmter Anlässe bzw. Ereignisse stattfinden. Dabei haben diese in der Regel ein gewisses Ziel und einen Sachinhalt, was sie von herkömmlichen Unterhaltungen unterscheidet. Das bedeutet ganz allgemein gesagt, dass es immer einen Grund gibt, weshalb ein Mitarbeitergespräch abgehalten wird (vgl. Mentzel et al., 2012: 17). Persönliche Gespräche sind außerdem die beste Möglichkeit, um komplexere Themen zu behandeln und Lösungen für Probleme zu finden. Zusätzlich können durch den direkten Kontakt und der aktiven Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen Aspekte der Motivation und Bindung besonders gut behandelt werden (vgl. Mast, 2014: 138).

Falls in einem persönlichen Gespräch Themen oder Probleme besprochen werden sollen, die mehrere MitarbeiterInnen betreffen, dann bieten sich in solchen Fällen auch größere Mitarbeiter- bzw. Abteilungsbesprechungen an (vgl. Mentzel et al., 2012: 18). In allen Fällen ist es jedoch

wichtig, dass die Führungskräfte die Inhalte an sich nicht nur sachlich behandeln, sondern zudem auch erklären und aufklären, denn „das „Warum“ und „Wozu“ ist in den Augen vieler MitarbeiterInnen häufig wichtiger geworden als das „Was“.“ (Mast, 2014: 1138). Das Problem bei Mitarbeitergesprächen ist jedoch die vorhandene asymmetrische Beziehung. Auch wenn die Führungskräfte bemüht sind, ein möglichst offenes Gespräch zu führen, bleibt trotzdem die hierarchische Machtverteilung vorhanden, was dazu führen kann, dass auf Seiten der MitarbeiterInnen nicht alles angesprochen wird (vgl. Mentzel et al., 2012: 19). Trotzdem können in persönlichen Gesprächen durchaus unterschiedliche Richtungen eingeschlagen werden, sodass auch eine „Aufwärtskommunikation“ stattfinden kann. Dies wäre insofern wünschenswert, als eine Wechselseitigkeit innerhalb der Kommunikation, sowie gegenseitiges Feedback am besten zur Wertschöpfung beitragen (vgl. Einwiller et al., 2008: 242). Laut Dörfel (2008) wünschen sich die MitarbeiterInnen mehr persönliche Gespräche bzw. den direkten Dialog mit den Führungskräften (vgl. ebd.: 284). Dies lässt darauf schließen, dass Wege der Aufwärtskommunikation von den MitarbeiterInnen geschätzt und auch angestrebt werden.

2.7.4. Die Aufwärtskommunikation

Die Aufwärtskommunikation ist hierarchisch gesehen eine Kommunikationsform von unten nach oben. Diese wird zwar sehr gewünscht, die entsprechenden Kommunikationswege und Instrumente sind aber in den meisten Unternehmen bei weitem nicht so gut vorhanden und implementiert wie jene der Abwärtskommunikation (vgl. Einwiller et al., 2008: 242). Dabei werden folgende Absichten verfolgt:

- MitarbeiterInnen sollen den Führungskräften Informationen über Abläufe berichten,
- MitarbeiterInnen können den Führungskräften Probleme aufzeigen,
- das Wissen und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen nutzen,
- Verbesserungsvorschläge der MitarbeiterInnen in Prozesse integrieren,
- Anliegen, Meinungen und Einstellungen der MitarbeiterInnen bei Zielen, Strategien und Umsetzung berücksichtigen (vgl. Mast, 2016: 283).

Nach Einwiller et al. (2008) kann, wie im vorigen Kapitel bereits erwähnt, in einem Mitarbeitergespräch auch eine aufwärtsgerichtete Kommunikation stattfinden. Des Weiteren werden folgende Instrumente der Aufwärtskommunikation zugeordnet: Mitarbeiterbefragung, Vorgesetztenbeurteilung, betriebliches Vorschlagswesen und das Beschwerdemanagement. Im Prinzip handelt es sich bei diesen Instrumenten um Möglichkeiten, Feedback, Kritik, Anregungen und Ideen zu äußern. Der Unterschied dabei ist, in welcher Form diese umgesetzt werden. Zur Mitarbeiterbefragung und Vorgesetztenbeurteilung werden beispielweise häufig Fragebögen verwendet, bei denen die Themen und Fragen bereits vorgegeben sind (siehe Kapitel 2.8.). Eine andere Möglichkeit wäre es, die Anliegen, Meinungen etc. der MitarbeiterInnen in persönlichen Gesprächen oder

Sammelboxen bzw. Beschwerdekästen einzuholen. Der Vorteil dabei ist, dass Themen oder Probleme von den MitarbeiterInnen angesprochen werden können, die womöglich bisher nicht bemerkt oder berücksichtigt wurden.

In welchem Ausmaß die Aufwärtskommunikation in Unternehmen funktioniert und auch umgesetzt wird, hängt stark von der vorhandenen Unternehmenskultur und der Beziehung zwischen den MitarbeiterInnen und Vorgesetzten ab. In Unternehmen mit starren hierarchischen Ebenen, werden die Möglichkeiten der Aufwärtskommunikation geringer ausfallen, als in modernen Unternehmen mit lockeren Strukturen (vgl. Hubbard, 2011: 68). Die positiven Effekte, die diese mit sich bringt, sollten allerdings nicht unterschätzt werden. Hubbard (2011) spricht an dieser Stelle wichtige Aspekte der Aufwärtskommunikation an, die für jedes Unternehmen relevant sind. Nicht nur dass die MitarbeiterInnen Verbesserungsvorschläge einbringen können und somit einen aktiven Beitrag zur Gestaltung des Unternehmens leisten, sie liefern zudem mit ihren Meinungen, Ideen und Anregungen einen Input zum Wissensmanagement des Unternehmens. Des Weiteren können durch das Erhören und Einbeziehen der Meinungen der MitarbeiterInnen Risiken und Chancen schneller erkannt und dementsprechend darauf reagiert werden (vgl. ebd.: 68f.).

So positiv und simpel das klingen mag, müssen auch hier das ein oder andere Problem und negative Folgen berücksichtigt werden. Zum einen besteht das Risiko, dass die Botschaften der MitarbeiterInnen gar nicht oder falsch bzw. verzerrt bei der Geschäftsführung ankommen oder, dass diese gewisse Anregungen oder Kritik nicht berücksichtigen (vgl. ebd.: 69). Des Weiteren kann anstelle von konstruktiver Kritik ein kollektives Schweigen auf beiden Seiten eintreten; einerseits aus Angst der MitarbeiterInnen vor Sanktionierungen nach kritischen Äußerungen und andererseits auf Seiten der Geschäftsführung durch Vermeidungsstrategien, Verschönerungen und gespielter Selbstsicherheit (vgl. Gebert, 2007: 794). Dies können Gründe dafür sein, dass MitarbeiterInnen vorhandene Möglichkeiten der Aufwärtskommunikation nicht oder nur kaum nutzen. In solchen Fällen bieten sich besonders die bereits erwähnte „Mitarbeiterbefragung“ bzw. Umfragen als aufwärtsgerichtetes Kommunikationsinstrument an, bei denen die Anonymität der MitarbeiterInnen gewährleistet wird und damit die Chance, dass auch negative Punkte angesprochen werden, gleichzeitig erhöht wird (vgl. Hubbard, 2011: 69).

2.7.5. Die Horizontalkommunikation

Unter Horizontalkommunikation werden jene Kommunikationsformen verstanden, die der Abwärts- und Aufwärtskommunikation nicht eindeutig zugeordnet werden können. Es handelt sich daher um eine Kommunikation zwischen Personen der gleichen Hierarchieebene bzw. Personen verschiedener Ebenen die „keinen direkten Weisungscharakter“ haben (Einwiller et al., 2008: 245). Das bedeutet, dass innerhalb dieser Kommunikation keine Person der anderen unter- oder übergeordnet ist. In der Literatur finden sich allerdings unterschiedliche Ansichten, um was für eine Kommunikation es sich in horizontaler Richtung genau handelt. Schick (2014) beispielsweise

beschreibt, dass dabei lediglich ein informeller Austausch stattfindet. Seiner Meinung nach ist die informelle Kommunikation auf die Qualität der formellen Kommunikation zurück zu führen. Denn je besser die interne Unternehmenskommunikation funktioniert und Fragen, Anliegen etc. der MitarbeiterInnen aufnimmt, desto eher kann verhindert werden, dass die informelle Kommunikation eine negative Richtung hinsichtlich falscher Gerüchte etc. einschlägt (vgl. ebd.: 168f.). Nach Schick ist die Horizontalkommunikation trotzdem sehr wichtig für das Unternehmen. Denn durch diese können die MitarbeiterInnen nicht nur untereinander soziale Kontakte knüpfen, sondern sich auch gegenseitig helfen und unterstützen. „Das informelle Netzwerk ist für ein Unternehmen geradezu überlebenswichtig, weil es die Reaktionsgeschwindigkeit und –flexibilität sicherstellt, die die formale Organisation in der Regel nicht gewährleistet.“ (ebd.: 169).

Mast (2016) sieht in der Horizontalkommunikation eine „Mischkategorie“. Zwar definiert sie wie Einwiller et al. (2008), dass es sich dabei um Kommunikationsformen handelt, die keiner eindeutigen Richtung nach „oben“ bzw. „unten“ zugeordnet werden kann, jedoch kann ihrer Meinung nach die Horizontalkommunikation die beiden anderen Richtungen sogar ersetzen. In ihrer Definition geht es daher nicht nur um einen informellen Austausch zwischen den MitarbeiterInnen, sondern sie kann auch „der Koordination, Abstimmung und Problemlösung dienen“ (Mast, 2016: 285). Des Weiteren ist die Horizontalkommunikation ähnlich wie die Aufwärtskommunikation wichtig dafür, dass vorhandenes Wissen und Erfahrungen der MitarbeiterInnen in Unternehmensprozesse mit einbezogen werden und dieses „Know-how“ dem gesamten Unternehmen zugänglich gemacht wird.“ (ebd.).

Nach Einwiller et al. (2008) stehen für die Horizontalkommunikation folgende Kommunikationsinstrumente zur Verfügung: das Intranet, elektronische Telekommunikation z.B. E-Mail oder Online-Chat, Konferenzen, informelle Gespräche und Management-by-Walking-around, bei dem Führungskräfte den direkten Kontakt zu ihren MitarbeiterInnen suchen und beispielsweise zusammen Mittagessen gehen. Interessanterweise führen Einwiller et al. die informellen Gespräche als eigenes Instrument der Horizontalkommunikation an. Dabei sprechen sie ebenfalls die Schwierigkeiten an, die nach Schick (2014) aufgrund mangelnder formeller Kommunikation entstehen können. Raum für informelle Gespräche gibt es beispielsweise nach Seminaren beim gemeinsamen Abendessen, Feiern, gemeinsamen Aktivitäten, regelmäßige Treffpunkte z.B. Pausenraum oder Communities im Intranet (vgl. Einwiller et al., 2008: 248; Schick, 2014: 169ff.).

2.7.5.1. Das Intranet

Elektronische Medieninstrumente gewinnen innerhalb der internen Unternehmenskommunikation immer größere Bedeutung. Insbesondere die rasche Bereitstellung an Informationen und der schnelle Austausch sind wesentliche Vorteile (vgl. Gerstenberg, 2009: 47). Zwar bleiben Telefonate und E-Mails weiterhin die klassischen elektronischen Kommunikationswege in Unternehmen, jedoch zeichnet sich ein neuer Trend in Richtung „Intranet“ ab (vgl. Liebrich, 2008: 138f.). Unter Intranet wird ein „privates, unternehmensinternes und plattformunabhängiges Netz“ verstanden, welches „die für das Internet entwickelten Protokolle (z.B. HTML) und Dienste (z.B. E-Mail) nutzt.“ (Einwiller et al., 2008: 245). Ziel des Intranets ist es, folgende Funktionen gleichzeitig bereitzustellen: Informationsaustausch und -suche, Gruppenarbeit und Kommunikation (vgl. ebd.). Dadurch sollen Kommunikation und Arbeitsprozesse verbessert, Wissen gebündelt und Produktionsabläufe optimiert werden. Zudem ist es hinsichtlich der Flexibilität und Aktualität anderen Kommunikationsinstrumenten voraus und hebt hierarchische Barrieren auf (vgl. Mast, 2016: 287).

Aufgrund der Tatsache, dass die MitarbeiterInnen selbstständig auf das Intranet zugreifen können ist es für diese ein attraktives Medium. Jedoch muss hier, wie bereits zuvor angesprochen, die Frage nach der Zugänglichkeit geklärt werden. In Unternehmen, in denen nicht ausreichend viele Arbeitsplätze mit Computern ausgestattet sind, macht ein Intranet weniger Sinn bzw. kann es zu Konflikten aufgrund von Exklusionsprozessen kommen (vgl. Liebrich, 2008: 140f.).

Eine Überlegung von Wilkesmann (2000) ist hinsichtlich der Definition, dass das Intranet als Kommunikationsinstrument der Horizontalkommunikation gesehen wird, sehr interessant. Denn er gibt richtigerweise an, dass die Bereitstellung eines Intranets für die MitarbeiterInnen eine „Top-down-Entscheidung“ der Führungskräfte ist und sich dieses ständig zwischen Autonomie und Kontrolle befindet. Denn die MitarbeiterInnen können innerhalb des Intranets zwar selbstständig agieren, jedoch werden in der Regel die Inhalte und die Art der Nutzung kontrolliert (vgl. ebd.: 489). Wird das Intranet aber als Kommunikationsinstrument der Horizontalkommunikation gesehen wird ersichtlich, dass es sich tatsächlich um eine „Mischform“ aus informeller und formeller Kommunikation, wie Mast (2016) erwähnte, handelt. Denn das Intranet dient sowohl als Plattform zum Austausch zwischen den MitarbeiterInnen - der formell und informell sein kann - und auch um Informationen wie beispielsweise Produktinformationen, Formularen, Arbeitsplänen, Terminkalender etc. bereitzustellen (vgl. Wilkesmann, 2000: 489f.).

2.7.5.2. Der Einsatz von Social Media

Was den Austausch zwischen den MitarbeiterInnen betrifft, wird in der aktuellen Literatur ein eindeutiger Trend festgestellt. Bahrs (2015) und Schulz (2015) zeigen auf, dass das Intranet sich immer mehr in Richtung Social Media Plattform entwickelt und genutzt wird. „Immer häufiger ist das Ziel [...] ein Social Intranet – und damit eine Plattform die den Austausch der Menschen im Unternehmen in optimaler Weise unterstützt.“ (Bahrs, 2015: 10). Wichtige Informationen und persönliche Interessen sollen dabei auch über Blogs, Chats, Kalender etc. gesucht, abgerufen und vermittelt werden können (vgl. Schulz, 2015: 12). Dadurch, dass auf einer solchen Plattform die

MitarbeiterInnen in einen gemeinsamen Raum treten und sich Hierarchien „auflösen“, werden die wesentlichen Eigenschaften der Horizontalkommunikation deutlich. Gleichzeitig findet aber auch ein Kulturwandel statt, insbesondere in jenen Unternehmen, die vorwiegend auf Strategien der Abwärtskommunikation zurückgegriffen haben (vgl. Pütter, 2014: 25).

Der vorrangige Grund weshalb das Intranet auch zur Social Media Plattform umfunktioniert bzw. erweitert wird, liegt daran, dass damit die interne Unternehmenskommunikation interaktiver wird und „der direkte, eher informelle Austausch vertikale Hierarchien und horizontale Trennungen gerade in komplexen Organisationen schneller überwinden kann.“ (Buchholz & Knorre, 2012: 145). Diese Vorteile haben bereits sehr viele Unternehmen erkannt und dementsprechend gehandelt. Stieglitz und Meske (2012) führen einige Ergebnisse einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2011 an, bei der weltweit 4200 internationale Unternehmen zum Thema Social Media befragt wurden. Das Ergebnis zeigt, dass bereits zu diesem Zeitpunkt 72% der Unternehmen mindestens ein Social-Media-Tool verwendeten (vgl. ebd.: 36f.). Auch Bär und Buggisch (2015) kommen zu der Ansicht, dass der Einsatz von Social Media bei vielen Unternehmen nicht nur für externe, sondern auch für interne Kommunikationsstrategien immer wesentlicher wird (vgl. ebd.: 28).

Das Interessante dabei ist, dass nicht nur die Verwendung interner Social Media Plattformen innerhalb des Intranets, sondern auch private Accounts bzw. Profile der MitarbeiterInnen, sowie jene des Unternehmens, die eigentlich im Zuge externer Kommunikationsstrategien erstellt wurden, relevant geworden sind. Die private Nutzung von Social Media Plattformen wie z.B. Facebook, Twitter, Instagram durch die MitarbeiterInnen verschmilzt teilweise mit der betrieblichen Nutzung (vgl. Buchholz & Knorre, 2012: 147ff.). Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn auf den sozialen Plattformen Gruppen mit Firmenbezug entstehen auf denen sich die MitarbeiterInnen austauschen, auf dem privaten Account etwas aus oder über das Unternehmen veröffentlichen oder die MitarbeiterInnen auf dem offiziellen Profil des Unternehmens etwas posten, kommentieren, teilen oder mit „Gefällt mir“ markieren.

Risikant wird es dann, wenn die MitarbeiterInnen das Unternehmen, KollegInnen oder Führungskräfte negativ in ihren Beiträgen erwähnen (vgl. ebd.: 148). Ansonsten ist diese freiwillige Verknüpfung des Privaten mit dem Beruflichen etwas sehr Wertvolles für das Unternehmen. Hier zeigt sich wieder besonders deutlich eine Verschmelzung der internen und externen Kommunikation (siehe Kapitel 2.2.). Die MitarbeiterInnen ermöglichen externen Bezugsgruppen Einblicke in das Unternehmen, die als besonders glaubwürdig und authentisch wahrgenommen werden (vgl. Buchholz & Knorre, 2012: 149). „So gesehen kann aus externer Perspektive jeder Beitrag der internen Kommunikation und jeder vom Mitarbeiter selbst erstellte Beitrag hohe Wirkung entfalten, weil er als gut informierte Quelle gilt.“ (ebd.).

2.7.6. Fazit

Die interne Unternehmenskommunikation verfügt über ein breites Spektrum an Methoden, Mitteln, Instrumenten und Kanälen. Welche davon nun am besten geeignet sind hängt vom Unternehmen, seiner Struktur und Kultur, den Zielen und den vorhandenen Ressourcen ab (vgl. Marinkovic, 2009: 43). Zwar lassen sich Entwicklungen und Trends erkennen, jedoch sind persönliche Gespräche das zentrale Element in der internen Kommunikation. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass die Mitarbeiterzeitschrift und auch das „Schwarze Brett“ Kommunikationsinstrumente bleiben werden, die sich nicht so schnell ersetzen lassen. Wesentlich für den Erfolg werden jedoch immer ein ausgewogenes Verhältnis und der richtige „Mix“ an Strategien und Maßnahmen sein.

2.8. Die Evaluierung

Die Methoden der Evaluierung dienen der Kontrolle unterschiedlicher Unternehmensstrategien. Bezogen auf die interne Unternehmenskommunikation geht es dabei einerseits um die Überprüfung betriebswirtschaftlicher Faktoren z.B. Erfolge, die anhand von Zahlen gemessen werden können oder Aspekte, die die Situation im Unternehmen betreffen. Zum anderen können mittels einer Evaluierung die Inhalte und die verwendeten Kommunikationsmittel untersucht werden (vgl. Huck-Sandhu, 2009: 4). Das heißt, dass sich die Evaluierung mit der Umsetzung der internen Kommunikationsstrategien oder mit den damit erzielten Ergebnissen beschäftigt. Bei ersterem sollten die einzelnen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Qualität, Inhalte, Gestaltung etc. untersucht werden. (vgl. Einwiller et al., 2008: 251). Dadurch können z.B. Verbesserungen in der Mitarbeiterzeitung in Bezug auf Layout, Länge der Artikel und Verständlichkeit der Texte durchgeführt werden (vgl. Fischer, 2008: 277).

Im zweiten Fall geht es um die Überprüfung quantitativer als auch qualitativer Ziele. Quantitative wären z.B. wie hoch die Reichweite einer Mitarbeiterzeitschrift ist, die Teilnehmerzahl bei Betriebsfeiern oder Meetings etc. Diese können relativ eindeutig und einfach festgestellt werden. Die Überprüfung qualitativer Ziele geht hingegen mehr in die Tiefe. Eine relevante Frage an dieser Stelle wäre beispielsweise, ob die interne Kommunikation positive Auswirkungen auf die Motivation, Bindung, Identifikation etc. der MitarbeiterInnen hat (vgl. Einwiller et al., 2008: 251f.). Gemeinsam haben alle Fragestellungen, dass damit die derzeitige Situation aufgezeigt werden soll und anhand der Ergebnisse wiederum weitere Maßnahmen entwickelt oder bisherige angepasst werden können.

Einwiller et al. (2008) merken an, dass „die meisten Erfolgsindikatoren nicht quantitativ erfassbar sind“ und „die Kommunikationswirkung mittels qualitativer Indikatoren“ gemessen werden muss. „Das sind vor allem Wissen, Einstellungen und Gefühle [...]“ (ebd.: 252). Dazu können beispielsweise ganz grundsätzliche Fragen zur Arbeitszufriedenheit oder Identifikation erfasst werden (vgl.

Fuhlrott & Durst, 2010: 168). In der Literatur werden drei Methoden angeführt, die für eine Evaluierung herangezogen werden können: Inhaltsanalyse, Befragung und Beobachtung (vgl. Fuhlrott & Durst, 2010: 173).

Fuhlrott und Durst (2010) weisen darauf hin, dass sich Inhaltsanalysen in der Regel nur für die Kontrolle der sogenannten „Output-Ebene“ eignen. Damit ist die bereits angesprochene Analyse der kommunizierten Inhalte gemeint (vgl. ebd.) z.B. Themen und Aufbereitung der Texte in einer Mitarbeiterzeitung. Fragen könnten sich beispielsweise auf Sprache, Verständlichkeit etc. beziehen (vgl. Gruppe, 2011: 286). Soll stattdessen die Einstellung der MitarbeiterInnen gemessen werden, müssen entweder auf die Befragung oder die Beobachtung zurückgegriffen werden. Am häufigsten werden jedoch standardisierte Befragungen als Erhebungsmethode gewählt, da diese sich besonders gut eignen „[...] um die der direkten Beobachtung nicht zugänglichen Meinungen und Einstellungen zu erfassen.“ (ebd.). Die Ergebnisse tragen dazu bei „die Kommunikation besser auf die Mitarbeiterbedürfnisse abzustimmen“ (Christiaans & Kühne, 2014: 27).

Vor dem Hintergrund, dass die interne Unternehmenskommunikation viel Potenzial für den Unternehmenserfolg birgt, jedoch auch viel Aufwand dahintersteckt, wird deutlich, wie wichtig eine Evaluierung dieser ist. Fischer (2008) schreibt an dieser Stelle: „Mit der steigenden Bedeutung von Kommunikation und vor dem Hintergrund diversifizierter und komplexer Unternehmensstrategien ist daher das Bedürfnis gewachsen, Kommunikation systematisch und abgestimmt zu messen, zu bewerten und mit relevanten Kennzahlen steuern zu können.“ (ebd.: 267). Zwar können einige Fragestellungen dazu mittels einer Inhaltsanalyse beantwortet werden. Um jedoch die interne Unternehmenskommunikation umfassend zu evaluieren, müssen die MitarbeiterInnen mit einbezogen werden. Dies erfolgt meist in Form einer Mitarbeiterbefragung. Diese werden mittlerweile nicht nur für allgemeine Fragen zum Betriebsklima, sondern auch für spezielle Themen, die das Unternehmen betreffen, eingesetzt (vgl. Domsch & Ladwig, 2014: 537).

Eine Möglichkeit, um einen gewissen Bereich zu evaluieren, wäre z.B. eine Leser- bzw. Userbefragung. Bei dieser Methode können ganz gezielte Fragen zu bestimmten Strategien gestellt werden z.B. die Benutzerfreundlichkeit des Intranets (vgl. Fuhlrott & Durst, 2010: 173). Das Problem hierbei ist allerdings, dass nur die Meinung jener MitarbeiterInnen abgefragt wird, die diese Kommunikationsmittel auch nutzen. Somit werden jene, deren Bewertung der internen Kommunikation ebenfalls wichtig ist, nicht berücksichtigt (vgl. Fischer, 2008: 278f.). Eine weitere Möglichkeit wären sogenannte Recall- oder Recognition-Tests. Bei diesen soll festgestellt werden, ob das vermittelte Wissen auch von den MitarbeiterInnen aufgenommen und in den Wissensstand integriert wird. Solche Tests können durchaus auch spielerisch, in Form von Rätseln, durchgeführt werden. Allerdings besteht das Risiko, dass diese wenig aussagekräftig sind, da vermutlich nur engagierte MitarbeiterInnen bereit dazu wären sich an diesen Tests zu beteiligen (vgl. Fuhlrott & Durst, 2010: 173f.).

Sollen mittels einer Evaluierung jene Motive (siehe dazu Kapitel 2.5.) aufgezeigt werden, die Motivation, Verhalten, Einstellungen etc. beeinflussen, dann eignen sich qualitative Methoden besser. Diese Evaluierungsverfahren ermöglichen es zu verstehen und zu hinterfragen, wie es zu diesen Einstellungen kommt. Dabei sollten die MitarbeiterInnen aus freien Stücken berichten und nicht spezifische Fragen beantworten, die bereits gewisse Einschränkungen und Schwerpunkte geben. Methoden für eine solche Evaluierung wären beispielsweise qualitative Interviews, Workshops oder Gruppendiskussionen (vgl. Fuhlrott et al., 2010: 176f.; Fischer, 2008: 279f.). Eine weitere Möglichkeit wäre es, eine Beobachtung durchzuführen, bei der bestimmte Prozesse evaluiert und der Ist-Zustand bewertet werden kann z.B. wie viele MitarbeiterInnen sich die Mitarbeiterzeitung nehmen, über welche Themen in den Pausenräumen geredet wird etc. (vgl. Fuhlrott et al., 2010: 177f; Grupe, 2011: 285f.). Wie bereits erwähnt ist das Problem der Beobachtung die eingeschränkte Zugänglichkeit. Denn es ist nicht möglich, die Augen überall gleichzeitig zu haben, wodurch einiges womöglich verborgen bleibt.

Welche Methode sich nun am besten für eine Evaluierung eignet, hängt selbstverständlich von den Fragestellungen ab und was gemessen werden soll. Der Vorteil von Mitarbeiterbefragungen bleibt jedoch das breite Spektrum, welches damit abgedeckt werden kann. Besonders quantitative schriftliche Befragungen haben den Vorteil, dass sie weniger aufwendig als qualitative Verfahren sind und die Meinungen vieler MitarbeiterInnen in kürzerer Zeit erhoben werden können. Eine Mitarbeiterbefragung kann entweder in Form eines klassischen Fragebogens oder auch online erfolgen. Obwohl Onlinebefragungen immer beliebter werden, muss hier die Frage der Erreichbarkeit und Zugriffsmöglichkeit vorab geklärt werden. Die Meinung von MitarbeiterInnen die keinen Zugang zu einem Computer haben, würde bei einer onlinebasierten Befragung ansonsten nicht berücksichtigt werden (vgl. Fischer, 2008: 279; Hermann & Pifko, 2009: 156f.).

In vielen Unternehmen werden Mitarbeiterbefragungen nicht mehr bloß als Evaluierungsinstrument eingesetzt, sondern auch als eigenes Kommunikationsinstrument genutzt und als wesentlicher Bestandteil in die Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation integriert (vgl. Domsch & Ladwig, 2014: 534). Sie dient in diesem Fall als Träger eines regelmäßigen Feedbackprozesses und könnte dann als Strategieelement der Aufwärtskommunikation implementiert werden. Zudem werden die MitarbeiterInnen aktiv in den Prozess mit einbezogen, was sich positiv auf deren Motivation und Bindung (siehe Kapitel 2.5.) auswirken kann. Die genannte Entwicklung des Einsatzspektrums hat offensichtlich in den letzten Jahren relativ rasch stattgefunden, denn Huck-Sandhu (2009) beschrieb damals die Situation noch wie folgt:

„Werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, dienen sie meist der Bewertung der Kommunikationsarbeit eines spezifischen Unternehmens oder erheben Aspekte der Kulturwahrnehmung, Mediennutzung oder Zufriedenheit. Untersuchungen, die beim Mitarbeiter als Adressaten interner Kommunikation ansetzen und eher grundsätzliche Aspekte der Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung erfassen, liegen bislang kaum vor.“ (ebd.: 4).

3. Die methodische Umsetzung

In der vorliegenden Arbeit wird eine Evaluierung der internen Unternehmenskommunikation, des Unternehmens „Julius Meinl am Graben“, durchgeführt. Dabei sollen durch den Einsatz einer Mitarbeiterbefragung bisherige Maßnahmen der internen Kommunikation von den MitarbeiterInnen bewertet und gleichzeitig deren Wünsche und Anliegen beleuchtet werden. Die Mitarbeiterbefragung dient somit einer Analyse des Ist-Zustands und einer Feststellung eines gewünschten Soll-Zustands.

In den folgenden Kapiteln wird der gesamte Verlauf der Untersuchung erläutert. Zu Beginn soll anhand eines kurzen Überblicks das Unternehmen „Julius Meinl am Graben“ und dessen interne Kommunikationsmaßnahmen beschrieben werden. Anschließend werden die Forschungsfragen und die jeweiligen Hypothesen dargelegt. Daran angeknüpft folgt eine Beschreibung der gewählten Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns. Anschließend werden die einzelnen Dimensionen der Hypothesen veranschaulicht und die abhängigen und unabhängigen Variablen operationalisiert. Das soll Aufschluss darüber geben, wie die Annahmen gemessen und überprüft werden sollen. Zum Schluss wird die gewählte Stichprobe für die Untersuchung definiert und die Durchführung dieser erläutert.

3.1. Das Unternehmen „Julius Meinl am Graben“

Das österreichische Unternehmen „Julius Meinl am Graben“ strebte eine nähere Beleuchtung der internen Unternehmenskommunikation an. Die bisherigen Maßnahmen lassen sich hinsichtlich der Kommunikationsrichtung (siehe Kapitel 2.7.2.), wie folgt unterteilen:

Unter die „Abwärtskommunikation“ können an erster Stelle die regelmäßigen Bereichsleitermeetings eingeordnet werden. Bei diesen Besprechungen sind die BereichsleiterInnen bzw. deren StellvertreterInnen aus sämtlichen Abteilungen anwesend. Ziel dieser Meetings ist eine Informationsweitergabe der Geschäftsführung an die BereichsleiterInnen, wie z.B. Neuigkeiten, Lob, Kritik etc. In einer Abschlussrunde haben diese wiederum auch die Möglichkeit, Anregungen, die das Unternehmen oder ihre Abteilung betreffen, an die Geschäftsführung zu vermitteln. Alle besprochenen Themen werden in einem schriftlichen Protokoll festgehalten und in jeder Abteilung ausgeteilt, welches anschließend von allen MitarbeiterInnen gelesen und unterschrieben werden muss. Allerdings fehlt bisher die Kontrolle, ob die Protokolle auch tatsächlich von allen zur Kenntnis genommen werden.

Des Weiteren befindet sich an drei frequentierten Orten ein „Schwarzes Brett“, auf dem aktuelle Informationen ausgehängt werden. Ein weiteres schriftliches Medium ist die Mitarbeiterzeitung („Interner Newsletter“ genannt), welche seit April 2015 alle zwei Monate erscheint. Da in diesem Unternehmen die meisten MitarbeiterInnen keinen direkten Zugang zu einem Computer haben, steht die Mitarbeiterzeitung ausgedruckt zur Verfügung und wird in den Pausenräumen zur freien Entnahme aufgelegt.

Zuletzt ist noch zur „Abwärtskommunikation“ die jährlich stattfindende Weihnachtsfeier zu nennen. Im Sommer 2015 wurde auch erstmalig ein Sportfest für alle MitarbeiterInnen organisiert. An dieser Stelle soll noch angemerkt werden, dass diese Veranstaltungen nicht alleine von der Geschäftsführung, sondern auch vom Betriebsrat organisiert und mitfinanziert werden.

Maßnahmen der „Aufwärtskommunikation“ sind, bis auf die erwähnte Abschlussrunde bei den Bereichsleitermeetings, keine vorhanden. Die MitarbeiterInnen haben, außer den direkten Kontakt zur Geschäftsführung zu suchen, keine Möglichkeit, ihre Anliegen, Ideen etc. vorzubringen. Sie können diese zwar ihrem/ihrer Bereichsleiter/in mitteilen, jedoch gibt es auch hier keine Kontrolle, ob sie an die Geschäftsführung z.B. im Rahmen der Bereichsleitermeetings, weitergegeben werden.

Was die Maßnahmen der „Horizontalkommunikation“ betrifft, ist neben Telefonaten und E-Mail-Verkehr, noch eine firmeninterne Datenbank zu erwähnen. Diese enthält relevante Dateien und Informationen aus jeder Abteilung z.B. Speisekarten, Produktinformationen, Pressefotos etc. Allerdings kann diese Datenbank nicht mit einem Intranet verglichen werden, da der Zugriff auf die Dateien begrenzt ist und die MitarbeiterInnen aus den jeweiligen Abteilungen nur für sie relevante Ordner und Dateien öffnen bzw. verändern können. Außerdem ist innerhalb der Datenbank kein kommunikativer Austausch untereinander möglich, was aber eine wesentliche Funktion des Intranets ist (siehe Kapitel 2.7.5.1.).

Des Weiteren hat das Unternehmen ein Facebook-Profil, welches zwar im Zuge externer Kommunikationsstrategien erstellt wurde, jedoch auch als Informationsquelle für die MitarbeiterInnen dienen kann. Außerdem können sie durch „Posts“, „Gefällt mir“-Angaben etc. auf und mit der Seite interagieren.

Grundsätzlich soll noch erwähnt werden, dass die MitarbeiterInnen den drei Unternehmensbereichen Handel, Gastronomie und Büro zugeordnet sind. Informationen zum Unternehmen selbst, die genaue Geschichte der Marke „Julius Meinl“, dessen wirtschaftlicher Werdegang und die Entwicklung des Delikatessengeschäfts am Graben, können bei Lehrbaumer (2000) genau nachgelesen werden.

3.2. Die Forschungsfragen und Hypothesen

Bezüglich der theoretischen Überlegungen und des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

1. „Welche Einstellungen haben die MitarbeiterInnen zur internen Unternehmenskommunikation und bereits vorhandenen Maßnahmen?“

- H1: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen bewertet die interne Unternehmenskommunikation negativ, aber bisherige Maßnahmen positiv.
- H2: Zwischen MitarbeiterInnen der drei Bereiche „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“, kann kein signifikanter Unterschied hinsichtlich ihrer allgemeinen Einstellung zur internen Unternehmenskommunikation festgestellt werden.
- H3: Es besteht ein Zusammenhang zwischen Nutzung und positiver Bewertung der Maßnahmen.
- H4: MitarbeiterInnen, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, sind bereit, ihr privates Facebook-Profil mit dem des Unternehmens zu verknüpfen.

2. „Welche Wünsche haben die MitarbeiterInnen in Bezug auf die interne Unternehmenskommunikation und deren Maßnahmen?“

- H1: Die Mehrheit der MitarbeiterInnen wünscht sich mehr Maßnahmen innerhalb der „Aufwärtskommunikation“.
- H2: Innerhalb der „Abwärtskommunikation“ wünscht sich die Mehrheit der MitarbeiterInnen mehr Firmenveranstaltungen und persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung.
- H3: Wenn es sich um MitarbeiterInnen aus dem Büro handelt, dann wünschen sich diese keinen Ausbau bzw. Erweiterung der vorhandenen Datenbank in Richtung eines Intranets.
- H4: Es gibt einen Unterschied zwischen MitarbeiterInnen aus dem Handel und jenen der Gastronomie hinsichtlich ihrer Wünsche nach neuen Informationen.
 - a) Wenn es sich um MitarbeiterInnen aus dem Handel handelt, dann wünschen sich diese mehr Informationen zu neuen Produkten.
 - b) Wenn es sich um MitarbeiterInnen aus der Gastronomie handelt, dann wünschen sich diese mehr Neuigkeiten zu geplanten Veranstaltungen.

3.3. Die Datenerhebungsmethode

Basierend auf dem Forschungsinteresse und den Forschungsfragen wurde als Datenerhebungsmethode eine quantitative Mitarbeiterbefragung gewählt. Diese Methode sollte ermöglichen, im Gegensatz zu einer Beobachtung, möglichst viele Personen gezielt zu befragen. Außerdem konnten damit vermutete Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen am besten überprüft werden. Des Weiteren wurde eine Vollerhebung aller MitarbeiterInnen von „Julius Meinl am Graben“ angestrebt, weshalb sich auch aus zeitlichen und finanziellen Gründen eine quantitative Befragung angeboten hat.

Weil möglicherweise nicht alle MitarbeiterInnen einen Computer-Zugang besitzen, erfolgte die Befragung über einen schriftlichen Fragebogen. Das Ziel dieser Befragung war eine Evaluierung bereits vorhandener Strategien der internen Unternehmenskommunikation und die Erhebung mangelnder oder fehlender Maßnahmen. Anhand der damit erhaltenen Ergebnisse sollte in weiterer Folge festgestellt werden, ob die Maßnahmen an sich oder die Inhalte, Gestaltung und Häufigkeit verändert werden müssen.

Im Zuge dessen war es zielführend, gewünschte Kommunikationsinhalte und -mittel anschließend zu berücksichtigen und in die interne Unternehmenskommunikation von „Julius Meinl am Graben“ zu integrieren. Die Untersuchung diente daher nicht nur der bloßen Erfolgskontrolle, sondern auch der weiteren Strategieentwicklung.

3.4. Das Untersuchungsdesign

Nach Scholz et al. (2012a) sind Mitarbeiterbefragungen eine Methode, die immer häufiger in Unternehmen eingesetzt werden. „Diese Entwicklung wird durch die Erkenntnis geprägt, dass die Akzeptanz und Einstellung der Mitarbeiter wesentliche Erfolgsfaktoren für unternehmerische Veränderungs- und Entwicklungsprozesse darstellen.“ (ebd.: 5). Vor dem Hintergrund, dass sich Mitarbeiterbefragungen besonders für die Kontrolle bisheriger Strategien, sowie für die „Bedarfsbestimmung von Entwicklungsmaßnahmen“ (ebd.: 19) eignen, und dies auch den hier zugrundeliegenden Forschungsfragen entspricht, wurde sie als Erhebungsmethode für die vorliegende Untersuchung gewählt. Auch Domsch und Ladwig (2014) beschreiben, dass die Mitarbeiterbefragung sowohl „Diagnose- und Gestaltungselement“ ist, in dem sie „Informationen zur Zufriedenheit“ aufzeigt und gleichzeitig „notwendige Veränderungsmaßnahmen geplant“ werden können (ebd.: 535).

Grundsätzlich bieten sich bei Mitarbeiterbefragungen entweder Interviews oder Fragebögen an. Da im Zuge der Untersuchung eine Vollerhebung (siehe Kapitel 3.6.) der MitarbeiterInnen angestrebt wurde und Interviews zu viel Zeit in Anspruch genommen hätten, fand die Mitarbeiter-

befragung über einen schriftlichen Fragebogen statt. Außerdem konnten damit relativ viele Daten erhoben werden sowie mögliche beeinflussende Effekte z.B. soziale Erwünschtheit, die während eines Interviews auftreten können, verringert werden (vgl. Liebrich, 2008: 72f.).

Eine Herausforderung war allerdings die Gestaltung des Fragebogens hinsichtlich seines Umfangs und der Formulierung. Denn die Beantwortung sollte innerhalb eines „attraktiven“ Zeitaufwands von etwa 15 Minuten durchführbar sein und es mussten eventuelle sprachliche Barrieren so gut als möglich verhindert werden. Damit war die Verwendung von Fachbegriffen innerhalb der Fragestellungen weitestgehend ausgeschlossen, sowie eine durchgehend einfache und klare Formulierung notwendig.

Die Variablen, wie Einstellungen, Bewertungen und Wünsche wurden mittels Likert-Skalen abgefragt. Durch die hier verwendeten Extrem- und Zwischenwerte (z.B. von „Trifft sehr zu“ bis „Trifft gar nicht zu“) war es für die Befragten relativ einfach, gewisse Aspekte bewerten zu können. Im Zuge dessen stellte sich die Frage, ob die Likert-Skalen mit einer geraden oder ungeraden Anzahl an Auswahlkategorien ausgestattet werden sollen. Da jedoch das Risiko bestand, dass MitarbeiterInnen durchaus den sogenannten „neutralen“ Wert bei der Beantwortung mancher Fragen benötigen, und in der Literatur dieser „Midpoint Response Option“ eine höhere Akzeptanz bei Mitarbeiterbefragungen zugeschrieben wird (vgl. Scholz et al., 2012a: 96), wurde der mittlere Wert in den Skalen schlussendlich verwendet. Die Likert-Skalen bestanden daher aus fünf Ausprägungen.

Damit bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmen eine hohe Beteiligung erreicht werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Als besonders wichtig wird in diesem Zusammenhang die „Wahrung der Anonymität“ der MitarbeiterInnen erachtet (vgl. Scholz et al., 2012a; Domsch & Ladwig, 2013a). Dabei spielen nicht nur datenschutzrechtliche Aspekte eine Rolle, sondern insbesondere die mögliche Scheu auf Seiten der MitarbeiterInnen, den Fragebogen ehrlich auszufüllen, „[...] da viele Mitarbeiter Bedenken haben, ohne die Gewährleistung der Anonymität durch die Beantwortung der Mitarbeiterbefragung in eine nachteilige Lage zu geraten.“ (Scholz et al., 2012a: 73). Daran angeknüpft war es wichtig, das Prinzip der Freiwilligkeit einzuhalten und niemanden zur Teilnahme zu zwingen (vgl. ebd.). Auch Transparenz und Aufklärung waren wesentlich, um sicherzustellen, dass die MitarbeiterInnen den Grund für die Mitarbeiterbefragung verstehen. Daher wurde an den Anfang des Fragebogens eine schriftliche Erklärung, die den Grund der Befragung erläuterte, gesetzt. Domsch und Ladwig (2013a) weisen darauf hin, dass es im Zuge der Transparenz nach der Befragung besonders wichtig ist, die Ergebnisse und weitere Schritte an alle zu übermitteln (vgl. Domsch & Ladwig, 2013a: 25), was auf verschiedenen Kanälen erfolgen kann z.B. in Meetings, auf dem „Schwarzen Brett“ etc.

Diese drei Aspekte wurden bei der Durchführung der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen „Julius Meinl am Graben“ bestmöglich eingehalten: Trotz der angestrebten Vollerhebung war die Beantwortung des Fragebogens freiwillig, die Wahrung der Anonymität wurde berücksichtigt und auf dem Fragebogen wurde, anhand einer schriftlichen Instruktion, der Grund und das Ziel der

Befragung erklärt. In dieser Instruktion wurde außerdem eine kurze Anweisung zum Ausfüllen des Fragebogens angegeben und die Anonymität schriftlich zugesichert.

Der Fragebogen enthielt einschließlich der Abfrage demografischer Daten insgesamt 34 Fragen. Einige Fragen zur internen Unternehmenskommunikation wurden in Anlehnung an die Studie von Huck-Sandhu (2009) formuliert und übernommen. Grundsätzlich lässt sich der Fragebogen in drei Bereiche unterteilen. Allgemeinen „Bewertungsfragen“ (z.B. „Interessieren Sie sich für aktuelle Ereignisse im Unternehmen?“ oder „Wie gut informiert fühlen Sie sich?“), sollten einen groben Überblick über das grundsätzliche Interesse und die Meinung der MitarbeiterInnen aufzeigen. Des Weiteren wurden Fragen formuliert, durch die die einzelnen Maßnahmen des Unternehmens direkt evaluiert und bewertet werden konnten (z.B. „Finde Sie es gut, dass es einen internen Newsletter gibt?“). Der dritte Bereich umfasste die Wünsche der MitarbeiterInnen, hinsichtlich fehlender oder mangelnder Umsetzung bestimmter Maßnahmen (z.B. „Wie würden Sie gerne Ihre Anregungen und Ideen der Geschäftsführung mitteilen?“). Die möglichen Antwortkategorien variierten je nach Fragestellung. Dabei kamen zum einen die bereits erwähnte Likert-Skala, Mehrfachantworten bei vorgegeben Antwortmöglichkeiten oder simple Nominalskalen zum Einsatz.

Likert-Skala

12. Wie wichtig ist Ihnen das persönliche Gespräch mit dem Bereichsleiter und/oder der Geschäftsführung?					
sehr wichtig	wichtig	mittel	wenig wichtig	überhaupt nicht wichtig	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 4: Likert-Skala - Beispiel aus dem Fragebogen

Mehrfachantworten

14. Wie erhalten Sie die Informationen aus den Bereichsleitermeetings? (Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Sie zutreffen).				
<input type="radio"/> Weil ich immer beim Meeting anwesend bin	<input type="radio"/> Durch Gespräche mit dem Bereichsleiter			
<input type="radio"/> Durch das schriftliche Protokoll	<input type="radio"/> Durch Gespräche mit Kollegen	<input type="radio"/> Gar nicht	<input type="radio"/> Sonstiges	

Abbildung 5: Mehrfachantworten - Beispiel aus dem Fragebogen

Um zu gewährleisten, dass die Mitarbeiterbefragung auch alle Aspekte der internen Unternehmenskommunikation behandelt, sollte eine offene Frage am Ende des Fragebogens den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geben, weitere Anregungen, Wünsche, Kritik etc. zu äußern. Des Weiteren wurde jede Frage mit der Zusatzkategorie „Ich weiß nicht“ ergänzt. Diese wird in der Literatur auch als „Ausweichkategorie“ bezeichnet und sowohl positiv als auch negativ gesehen.

Ein Nachteil dieser Kategorie ist, dass Personen aufgrund mangelnder Bereitschaft oder Motivation möglicherweise auf diese Kategorie ausweichen, obwohl sie durchaus die Frage beantworten könnten. Ein Vorteil wiederum besteht darin, dass jene, die tatsächlich keine Meinung oder Kenntnisse zu einer Frage haben, nicht gezwungen sind, diese zu beantworten (vgl. Faulbaum et al., 2009: 179f.). Da sich innerhalb der Mitarbeiterbefragung durchaus die Situation ergeben konnte, dass MitarbeiterInnen Fragen nicht beantworten können, sowie durch die „Ausweichkategorie“ möglicherweise die Bereitschaft höher ist, den Fragebogen komplett auszufüllen, wurde diese Kategorie hinzugenommen (siehe Fragebogen im Anhang).

3.5. Die Operationalisierung

Um zu zeigen, wie die einzelnen Variablen gemessen und die Hypothesen überprüft wurden, sollen diese im folgenden Kapitel operationalisiert werden.

Operationalisierung der Hypothesen zur 1. Forschungsfrage:

1. Hypothese

„Die Mehrheit der MitarbeiterInnen bewertet die interne Unternehmenskommunikation negativ, aber bisherige Maßnahmen positiv.“

In der ersten Hypothese wurde davon ausgegangen, dass die interne Unternehmenskommunikation im Allgemeinen von den MitarbeiterInnen negativ bewertet wird. Diese Annahme basierte auf der Tatsache, dass in dem Unternehmen Maßnahmen der Aufwärtskommunikation weitestgehend fehlen. Gleichzeitig wurde in dieser Hypothese angenommen, dass trotz einer grundsätzlich negativen Bewertung die einzelnen Maßnahmen von den MitarbeiterInnen überwiegend positiv bewertet werden. Dieser Annahme liegen die Theorien der Motivation zugrunde (siehe Kapitel 2.5.).

Dort wurde bereits erläutert, dass die interne Unternehmenskommunikation einen positiven Einfluss auf die Motivation der MitarbeiterInnen hat. Aus diesem Grund wurde davon ausgegangen, dass die bisherigen Maßnahmen im Unternehmen von den MitarbeiterInnen positiv bewertet werden. Um die abhängige Variable „Bewertung“ zu überprüfen, wurden grundsätzliche Bewertungsfragen für den Fragebogen formuliert. Anhand von Likert-Skalen konnten diese von sehr negativ bis sehr positiv beurteilt werden. Dazu zählen beispielsweise Fragen zum Gesamteindruck der internen Kommunikation, ob die MitarbeiterInnen wichtige Informationen rechtzeitig erhalten und Frageblöcke, bei denen die einzelnen Maßnahmen (z.B. Mitarbeiterzeitung) beurteilt werden konnten.

2. Hypothese

„Zwischen MitarbeiterInnen der drei Bereiche „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“, kann kein signifikanter Unterschied hinsichtlich ihrer allgemeinen Einstellung zur internen Unternehmenskommunikation festgestellt werden.“

Die zweite Hypothese vermutete, dass die Bewertung der internen Unternehmenskommunikation innerhalb des Unternehmens sehr einheitlich ausfällt, und somit kein Unterschied zwischen den MitarbeiterInnen aus den drei Tätigkeitsbereichen „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“ festgestellt werden kann. Der Grund für diese Annahme resultiert aus der Größe des Unternehmens, sowie aus den bisherigen Maßnahmen der internen Unternehmenskommunikation. Das Unternehmen ist mit ca. 200 MitarbeiterInnen relativ überschaubar und sämtliche interne Informationsangebote richten sich an die gesamte Belegschaft z.B. die Mitarbeiterzeitung, das „Schwarze Brett“, Events und die Meetings. Das bedeutet, dass innerhalb der beiden Tätigkeitsbereiche keine unterschiedlichen Maßnahmen für die MitarbeiterInnen entwickelt wurden. In der Hypothese wurde daher angenommen, dass sich die MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Einstellung und Bewertung nicht voneinander unterscheiden.

Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde die Variable „Einstellung“ anhand allgemeiner Bewertungsfragen zur internen Kommunikation (wie bei der ersten Hypothese) gemessen und diese in Abhängigkeit mit der Variable „Bereiche“, gesetzt. Die Arbeitsbereiche wurden wiederum, bei den demografischen Daten, abgefragt („In welchem Bereich sind Sie tätig?“).

3. Hypothese

„Es besteht ein Zusammenhang zwischen Nutzung und positiver Bewertung der Maßnahmen.“

In der dritten Hypothese wurde angenommen, dass eine positive Bewertung der internen Kommunikationsmaßnahmen im Zusammenhang mit deren Nutzung steht. Dieser Annahme liegen die Theorien der unterschiedlichen Informationstypen (siehe Kapitel 2.6.) zugrunde. Es wurde aufgezeigt, dass in der vorliegenden Literatur die MitarbeiterInnen hinsichtlich ihrer Informationsaufnahme bzw. -nutzung, in verschiedene „Typen“ unterteilt werden. Dabei wurde beschrieben, dass es MitarbeiterInnen gibt, die gezielt nach Informationen suchen bis hin zu jenen, die nur solche Themen, über die die Mehrheit im Unternehmen spricht, aufnehmen. Die Hypothese sollte nun überprüfen, ob die gezielte Nutzung der bereitgestellten Informationsangebote mit einer positiven Bewertung dieser einhergeht. Im Zuge dessen sollte die Untersuchung auch zeigen, ob bei Nicht-Nutzung genau das Gegenteil eintritt und die Maßnahmen sozusagen abgelehnt und negativ bewertet werden.

Auch hier wurde die abhängige Variable „Bewertung“ anhand von Fragen, welche die Einstellung und Meinung zu den einzelnen Maßnahmen (Mitarbeiterzeitung, Facebook, Veranstaltungen) behandeln, und durch den Einsatz der Likert-Skala, gemessen. Die „Nutzung“ wurde u.a. mittels Nominalskalen („Ja“ und „Nein“ Antworten) abgefragt z.B. „Haben Sie den internen Newsletter schon mal gelesen?“.

4. Hypothese

„MitarbeiterInnen, die sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, sind bereit, ihr privates Facebook-Profil mit dem des Unternehmens zu verknüpfen.“

Die letzte Hypothese zur ersten Forschungsfrage ging davon aus, dass bei hoher Identifikation mit dem Unternehmen die MitarbeiterInnen bereit sind, ihr privates Facebook-Profil mit dem des Unternehmens zu verknüpfen. Damit ist gemeint, dass über das private Profil Beiträge des Unternehmens mit „Gefällt mir“ markiert oder geteilt werden. Diese Überlegung basierte auf den Theorien zur Horizontalkommunikation und dem zunehmenden Einsatz von Social Media (siehe Kapitel 2.7.5.2.). Dort wurde beschrieben, dass es einen hohen Wert für das Unternehmen hat, wenn die MitarbeiterInnen im privaten Umfeld ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen zeigen. In der Hypothese wurde nun angenommen, dass dies im Zusammenhang mit einer hohen Identifikation zum Unternehmen steht. Um die Höhe der Identifikation zu messen, wurde dazu eine direkte Einstellungsfrage („Wie stark identifizieren Sie sich mit dem Unternehmen?“) mit den Ausprägungen von „sehr stark“ bis „gar nicht“ formuliert. Für die Feststellung der Bereitschaft, das private Profil mit dem des Unternehmens zu verknüpfen, wurde eine eindeutige Aussage im Fragebogen verfasst, welche anhand der Ausprägungen von „Trifft sehr zu“ bis „Trifft gar nicht zu“ von den Befragten bewertet werden konnte.

Operationalisierung der Hypothesen zur 2. Forschungsfrage:

1. Hypothese

„Die Mehrheit der MitarbeiterInnen wünscht sich mehr Maßnahmen innerhalb der Aufwärtskommunikation.“

Die erste Hypothese zur zweiten Forschungsfrage ging davon aus, dass sich die MitarbeiterInnen mehr Maßnahmen innerhalb der Aufwärtskommunikation wünschen. Diese Annahme basierte auf der Tatsache, dass der Aufwärtskommunikation in der Literatur eine hohe Bedeutung zugesprochen wird und sie im gegenständlichen Unternehmen kaum implementiert ist. Die Mitarbei-

terInnen haben daher kaum Möglichkeiten, ihre Anliegen der Geschäftsführung zu kommunizieren. Aus diesem Grund wurde vermutet, dass den MitarbeiterInnen dieser „Mangel“ durchaus bewusst ist, und sie sich dahingehend auch mehr Maßnahmen wünschen.

Um dies zu überprüfen, wurden gezielte Aussagen und Fragen zur derzeitigen Situation (z.B. ob sie Rückmeldungen zu ihren Anregungen und Vorschlägen bekommen) und zu bestimmten Maßnahmen der Aufwärtskommunikation (eine Sammelbox für Ideen einführen), formuliert. Anhand dieser sollte festgestellt werden, wie die MitarbeiterInnen ihre Möglichkeiten, etwas nach oben hin zu kommunizieren, einschätzen und ob neue Maßnahmen diesbezüglich gewünscht werden.

2. Hypothese

„Innerhalb der Abwärtskommunikation wünscht sich die Mehrheit der MitarbeiterInnen mehr Firmenveranstaltungen und persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung.“

Die zweite Hypothese schließt an die Vermutung der ersten Hypothese an. Es wurde davon ausgegangen, dass sich die Mehrheit der MitarbeiterInnen, innerhalb der Abwärtskommunikation, mehr Firmenevents und persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung wünscht. In der Literatur werden beide Maßnahmen zwar zu den Strategien der „Abwärtskommunikation“ gezählt, aber parallel dazu angemerkt, dass sie auch eine aufwärtsgerichtete Kommunikation ermöglichen können. Aus diesem Grund, sowie der Tatsache, dass im Unternehmen Maßnahmen der Aufwärtskommunikation größtenteils fehlen, wurde angenommen, dass diese von den MitarbeiterInnen mehr gewünscht werden.

Die Überprüfung der Annahme erfolgte ähnlich der ersten Hypothese: Einerseits sollten Bewertungsfragen (Likert-Skala von „Trifft sehr zu“ bis „Trifft gar nicht zu“) zeigen, wie wichtig persönliche Gespräche und Firmenevents für die MitarbeiterInnen sind. Andererseits wurden Aussagen formuliert, in denen die Befragten ebenfalls angeben konnten, wie sehr diese auf sie zutreffen z.B. „Ich wünsche mir mehr Gespräche mit der Geschäftsführung“.

3. Hypothese

„Wenn es sich um MitarbeiterInnen aus dem Büro handelt, dann wünschen sich diese keinen Ausbau bzw. Erweiterung der vorhandenen Datenbank in Richtung eines Intranets.“

In der dritten Hypothese wurde vermutet, dass sich die BüromitarbeiterInnen keinen Ausbau eines Intranets wünschen. Eine Durchsicht der Literatur zeigte, dass in den letzten Jahren die Bedeutung des Intranets in vielen Unternehmen laufend größer wurde. Dies ist vor allem auf die Vorteile, die dieses System mit sich bringt, zurückzuführen (siehe Kapitel 2.7.5.1.).

Trotz des erkennbaren Trends wurde vermutet, dass er sich im gegenwärtigen Unternehmen nicht abzeichnet. Diese Annahme basiert insbesondere auf der Größe des Unternehmens (ca. 200 Angestellte) und der Verteilung der MitarbeiterInnen. Der Großteil der Belegschaft ist im Handel und in der Gastronomie tätig und verwendet daher die vorhandenen Computer im Unternehmen nur eingeschränkt. Bei den MitarbeiterInnen aus dem Büro erfolgt die Arbeit zwar hauptsächlich über den Computer, aber die Anzahl der BüromitarbeiterInnen ist, im Vergleich zum Rest der Belegschaft, relativ gering. Daher wurde vermutet, dass der telefonische und elektronische Austausch per E-Mail, sowie der Zugriff auf die firmeninterne Datenbank ausreichen, und sie sich trotz der hohen Nutzung von Computern, keinen Ausbau eines Intranets wünschen.

Die Überprüfung dieser Hypothese erfolgte nach dem gleichen Prinzip, wie bei der zweiten Hypothese. Es wurden Aussagen formuliert, welche den Bedarf nach einem höheren Informationsaustausch über den Computer feststellen sollten. Anhand einer Frage nach dem befindlichen Tätigkeitsbereich der Befragten (Nominalskala mit den Ausprägungen „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“) konnten die MitarbeiterInnen aus dem Büro ermittelt werden.

4. Hypothese

„Es gibt einen Unterschied zwischen MitarbeiterInnen aus dem „Handel“ und jenen der „Gastronomie“ hinsichtlich ihrer Wünsche nach neuen Informationen.“

Die letzte Hypothese der zweiten Forschungsfrage ging davon aus, dass sich die MitarbeiterInnen aus dem Bereich „Handel“ und „Gastronomie“ mehr Informationen zu unterschiedlichen Themen wünschen: MitarbeiterInnen aus dem Handel möchten mehr Informationen zu neuen Produkten und MitarbeiterInnen aus der Gastronomie zu geplanten Veranstaltungen (z.B. Weinverkostungen, Themenabende im Restaurant etc.) erhalten. Die Hypothese ging also davon aus, dass sich die MitarbeiterInnen mehr Neuigkeiten und Informationen aus ihrem jeweiligen Tätigkeitsbereich wünschen.

Diesen Überlegungen liegen die in der Literatur beschriebenen Unterscheidungen zur Informationssuche und -aufnahme zugrunde. Dort wurde erläutert, dass selbst jene Personen, die nur kaum oder gar nicht nach neuen Informationen suchen bzw. danach verlangen, zumindest solche Neuigkeiten, die sie oder ihre Arbeit direkt betreffen, aufnehmen. Aus diesem Grund wurde diese Hypothese aufgestellt, um zu zeigen, ob sich die Interessen nach gewissen Themen, abhängig vom jeweiligen Arbeitsbereich, zuordnen lassen. Die Variable nach den Wünschen zu bestimmten Informationen wurde in folgende Themen unterteilt:

<input type="radio"/> Neue Mitarbeiter	<input type="radio"/> Feedback von Kunden	<input type="radio"/> Geplante Veranstaltungen im Haus (z.B. Restaurant)
<input type="radio"/> Neue Produkte	<input type="radio"/> Zum Unternehmen (Fakten, Geschichte etc.)	<input type="radio"/> Darstellung nach außen (z.B. Werbung)

Abbildung 6: Beispiel aus dem Fragebogen - Themen

Die Befragten konnten in diesem Fall auch mehrere Antworten ankreuzen. Anhand der Frage nach dem Tätigkeitsbereich konnten, wie bei der dritten Hypothese, die jeweiligen MitarbeiterInnen ermittelt und der vermutete Zusammenhang überprüft werden.

3.6. Die Stichprobe

Bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung kann entweder eine Vollerhebung oder eine Teilerhebung angestrebt werden.



Abbildung 7: Systematik der Befragung (Führmann & Schmidbauer, 2011: 69)

Eine Befragung, bei der alle MitarbeiterInnen einbezogen werden sollen, würde einer Vollerhebung entsprechen. Der Vorteil dabei ist, dass die umfassende Meinung festgestellt werden kann. Bei der Teilerhebung hingegen werden nur bestimmte MitarbeiterInnen befragt, wobei zwischen der sogenannten Zufallsauswahl und der Quotenauswahl z.B. nach Geschlecht, Alter, Abteilung etc. unterschieden werden kann (vgl. Führmann & Schmidbauer, 2011: 69). Da die Mitarbeiterbefragung bei „Julius Meinl am Graben“ einen Gesamteindruck zur internen Unternehmenskommunikation aufzeigen sollte und hierfür die Meinung aller MitarbeiterInnen von Bedeutung war, wurde eine Vollerhebung angestrebt.

Zum Zeitpunkt der Durchführung der Befragung im Februar/März 2016 waren insgesamt 189 MitarbeiterInnen bei „Julius Meinl am Graben“ angestellt. Davon waren 117 im „Handel“, 54 in der „Gastronomie“ und 18 Personen im „Büro“ tätig.

Anzahl der MitarbeiterInnen

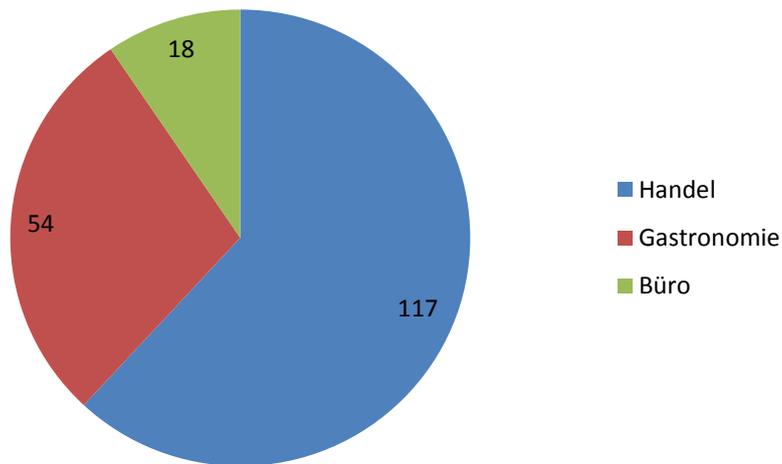


Abbildung 8: Anzahl der MitarbeiterInnen bei „Julius Meinl am Graben“

3.7. Die Durchführung

Vor der Umsetzung der Mitarbeiterbefragung wurde ein Pretest gestartet. Dabei wurde an zehn MitarbeiterInnen der vorläufige Fragebogen ausgeteilt, um diesen auf Vollständigkeit und Verständlichkeit zu überprüfen. Abgesehen von drei Umformulierungen wurden keine Änderungen vorgenommen und die Befragung von 24. Februar 2016 bis 9. März 2016 durchgeführt. Von den insgesamt 189 MitarbeiterInnen haben 131 an der Befragung teilgenommen.

Die erhobenen Daten des Fragebogens wurden mit der Statistiksoftware „SPSS Statistics“ ausgewertet. Damit eine Hypothese als verifiziert gilt, mussten signifikante Unterschiede oder Zusammenhänge festgestellt werden. Ein signifikanter Unterschied bedeutet, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 5% ist. Ein höchst signifikanter Unterschied besteht, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 1% liegt. Um zu messen, ob sich die Stärke zweier Zusammenhänge signifikant unterscheidet, wurden zwei Korrelationskoeffizienten miteinander verglichen. Der Wert 1 würde eine perfekte Korrelation bedeuten. Je näher der Wert bei 1 liegt, desto besser, je näher bei 0, desto schlechter.

Sollten sich im Zuge der Untersuchung Signifikanzen zeigen, welche nicht explizit angenommen wurden, dann sollen diese in weiterer Folge trotzdem bei der Ergebnispräsentation berücksichtigt werden, da sie Auswirkungen auf die weitere Gestaltung und Strategieentwicklung der internen Unternehmenskommunikation haben könnten.

4. Datenerhebung und Interpretation

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Datenerhebung präsentiert und im Hinblick auf die beiden Forschungsfragen betrachtet. Dabei werden anhand einer Interpretation der Daten die jeweiligen Hypothesen im Einzelnen überprüft und im Zuge dessen verifiziert oder falsifiziert. Eine abschließende Zusammenfassung soll die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung noch kurz veranschaulichen und einen Ausblick für weitere Forschungen und Ansätze liefern.

4.1. Ergebnisse der ersten Forschungsfrage

Die erste Forschungsfrage beschäftigte sich mit den Einstellungen der MitarbeiterInnen zur internen Unternehmenskommunikation. Diesbezüglich wurden vier Hypothesen formuliert, die nachfolgend dargestellt und die jeweiligen Ergebnisse präsentiert werden.

Hypothese 1

Die erste Hypothese zur ersten Forschungsfrage befasste sich mit der allgemeinen Bewertung der internen Kommunikation und der einzelnen Maßnahmen. Es wurde vermutet, dass die interne Kommunikation, aufgrund fehlender Strategien der „Aufwärtskommunikation“, insgesamt von der Mehrheit negativ, aber die bisherigen Maßnahmen positiv bewertet werden.

Die dazu formulierten Fragen im Fragebogen konnten von den TeilnehmerInnen anhand einer Likert-Skala mit fünf Ausprägungen beantwortet werden. Um die Ergebnisse übersichtlicher zu machen wurden diese zu drei Ausprägungen zusammengefasst. Aus den beiden positiven Ausprägungen („Trifft sehr zu“ und „Trifft zu“ bzw. „sehr gut“ und „gut“) wurde eine gebildet, die mittlere Ausprägung („Trifft mittel zu“ bzw. „mittelmäßig“) blieb gleich und die beiden negativen („Trifft wenig zu“ und „Trifft gar nicht zu“ bzw. „schlecht“ und „sehr schlecht“) wurden ebenfalls zusammengefügt.

Anhand mehrerer Häufigkeitstabellen konnte festgestellt werden, dass sich 34,1% der Befragten sehr gut bzw. gut informiert fühlen, 41,3% mittelmäßig und 24,6% zwischen schlecht und sehr schlecht. Gleichzeitig gaben 43,5% an, dass sie Informationen meist durch Zufall erhalten. Laut 44,3% der Befragten kommt es vor, dass über Themen nicht berichtet, aber Relevantes kommuniziert wird (57,2%). Fast die Hälfte (48,8%) gab an, dass sie glauben, Informationen rechtzeitig zu erhalten, aber nur 32,8% sind der Meinung, dass Informationen prinzipiell ausreichend vorhanden sind (siehe Abbildung 9).

Bewertung der internen Kommunikation

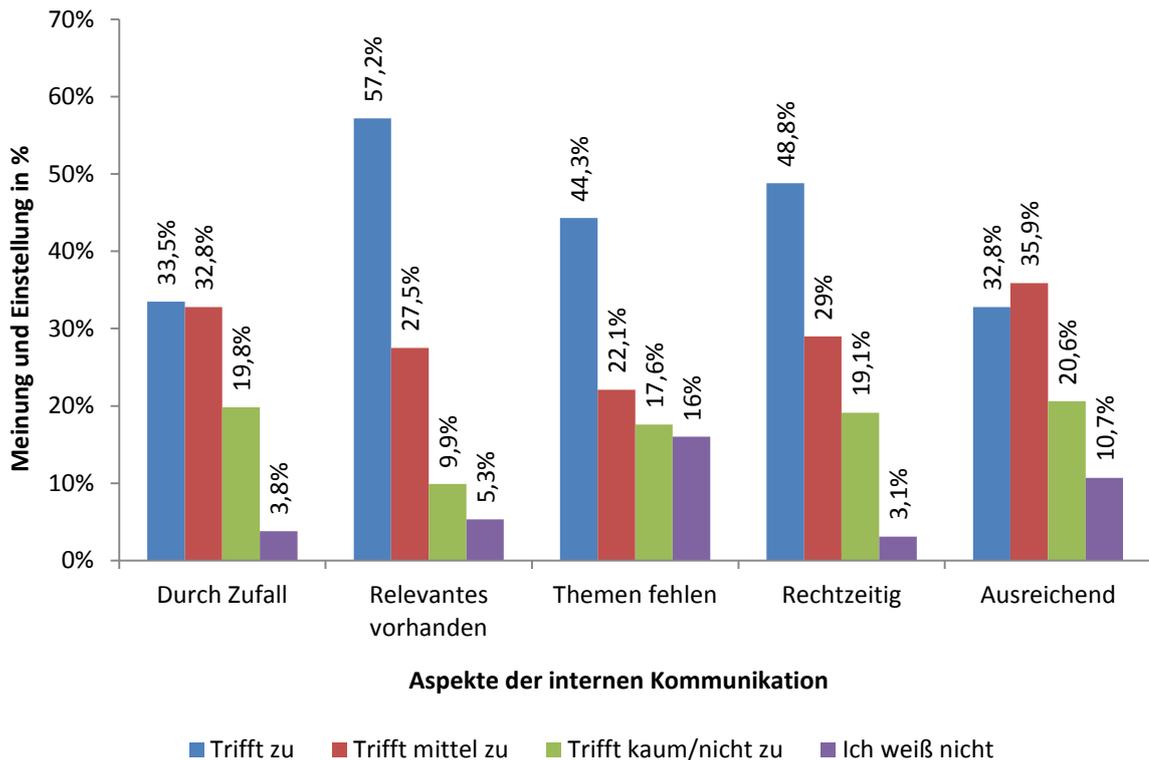


Abbildung 9: Diagramm Bewertung der internen Kommunikation (n=131)

Interessant ist noch, dass nur 28,3% der MitarbeiterInnen der Aussage zustimmen, dass sich die Geschäftsführung für ihre Meinung interessiert. 41,2% stimmen dem mittelmäßig zu und 26,7% haben das Gefühl, dass dies kaum bzw. gar nicht zutrifft. Eine abschließende Frage („Wie würden Sie die interne Kommunikation in der Firma grundsätzlich bewerten?“) im Fragebogen zu diesem Themenblock sollte die derzeitige Meinung zur internen Kommunikation nochmals ganz grundsätzlich aufzeigen. 42% der MitarbeiterInnen (n=131) finden, dass die interne Kommunikation im Unternehmen gut funktioniert (vier Personen davon gaben an, dass sie diese sogar „sehr gut“ finden). Für 36,6% ist die interne Kommunikation jedoch nur mittelmäßig und 19% bewerten diese schlecht (sieben Personen kreuzten „sehr schlecht“ an).

Grundsätzlich fiel die Bewertung der internen Kommunikation besser aus als erwartet. Trotzdem zeigen die Mittelwerte der Ergebnisse, dass bei allen Fragen die Meinung eher in Richtung Mitte tendiert. Das bedeutet, dass die interne Kommunikation zwar nicht schlecht aber auch nicht gut bewertet wird.

Gleichzeitig wurde angenommen, dass die Mehrheit der MitarbeiterInnen die einzelnen Maßnahmen positiv bewertet. Auch hier wurde die Meinung der Befragten anhand von Häufigkeitstabellen ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass 73,3% es gut finden, dass es eine Mitarbeiterzeitung gibt. 13,7% ist es egal und 5,3% finden es nicht gut (wobei der Grund dafür im Fragebogen nicht erfasst wurde).

Laut 45% der Befragten sind die Bereichsleitermeetings ausreichend oft, für 20,6% zu selten und für 1,5% zu oft. Eine Frage bezüglich der Firmenveranstaltungen (Weihnachtsfeier und Sportfest) ergab, dass diese für 67,2% sehr wichtig bzw. wichtig sind und 74,8% glauben, dass dadurch der Zusammenhalt in der Firma gestärkt wird (siehe Abbildung 10).

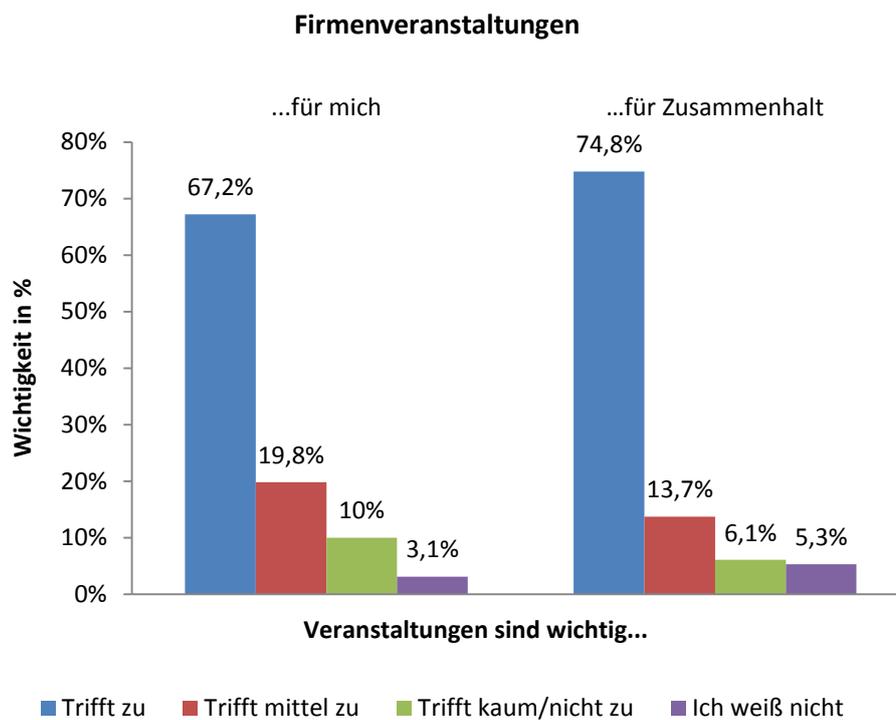


Abbildung 10: Diagramm Wichtigkeit von Firmenveranstaltungen (n=131)

Die erste Hypothese konnte daher nur teilweise bestätigt werden: Die allgemeine Meinung zur internen Kommunikation fiel weniger schlecht aus als vermutet, aber die einzelnen Maßnahmen wurden, wie angenommen, von der Mehrheit gut bewertet.

Jedenfalls zeigen die Ergebnisse, dass die Wertung der internen Kommunikation grundsätzlich eher mittelmäßig ausfällt und hier offensichtlich ein Verbesserungsbedarf vorhanden ist. Insbesondere die Tatsache, dass sehr viele MitarbeiterInnen nicht das Gefühl haben, dass ihre Meinung berücksichtigt wird - was womöglich auf die fehlenden Maßnahmen der „Aufwärtskommunikation“ zurückzuführen ist - sollte bei der weiteren strategischen Gestaltung beachtet werden.

Hypothese 2

Die zweite Hypothese knüpfte an die erste an und vermutete, dass es hinsichtlich der allgemeinen Meinung zu der internen Kommunikation keinen Unterschied zwischen den MitarbeiterInnen aus dem Arbeitsbereich „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“ gibt. Wie bereits gezeigt werden konnte, fiel die Bewertung grundsätzlich eher mittelmäßig aus (siehe Auswertung der Hypothese 1).

Durch eine Kreuztabelle konnte festgestellt werden, dass 54,8% der MitarbeiterInnen aus der Gastronomie, die Hälfte aus dem Handel (50%) und 41,7% aus dem Büro der Meinung sind, dass sie Informationen rechtzeitig erhalten, was keinem signifikanten Unterschied ($p=0,829$) entspricht (auch hier wurden für die Auswertung die fünf Ausprägungen der Likert-Skala zu drei zusammengefasst).

Eine ähnlich ausgewogene Verteilung konnte bei der Frage „Wie gut informiert fühlen Sie sich, was aktuelle Ereignisse in der Firma betrifft?“ erhoben werden: 30,9% der MitarbeiterInnen aus dem Handel, 40% aus der Gastronomie und 40% aus dem Büro gaben an, dass sie sich gut informiert fühlen. Auch die Frage nach der Einschätzung, ob Informationen ausreichend zur Verfügung gestellt werden, ergab keinen signifikanten Unterschied zwischen den MitarbeiterInnen ($p=0,125$). Erst die Auswertung hinsichtlich der Frage, ob relevante Informationen bereitgestellt werden, konnte eine größere Differenz zeigen (dieser Aussage stimmten 76,7% aus der Gastronomie, 56,8% aus dem Handel und 46,2% aus dem Büro zu). Jedoch besteht auch hier kein signifikanter Unterschied ($p=0,097$).

Obwohl die Ergebnisse zeigen, dass die Bewertung wesentlicher Aspekte der internen Kommunikation innerhalb der Belegschaft, wie angenommen, relativ einheitlich ausfiel, konnte die Hypothese nicht vollkommen verifiziert werden. Denn die Auswertung der letzten Frage „Wie würden Sie die interne Kommunikation in der Firma grundsätzlich bewerten?“ ergab doch einen signifikanten Unterschied ($p=0,012$). Die Ergebnisse zeigen, dass 48,8% aus der Gastronomie, 47% aus dem Handel und nur 7,1% aus dem Büro die interne Kommunikation gut bewerten (siehe Abbildung 11).

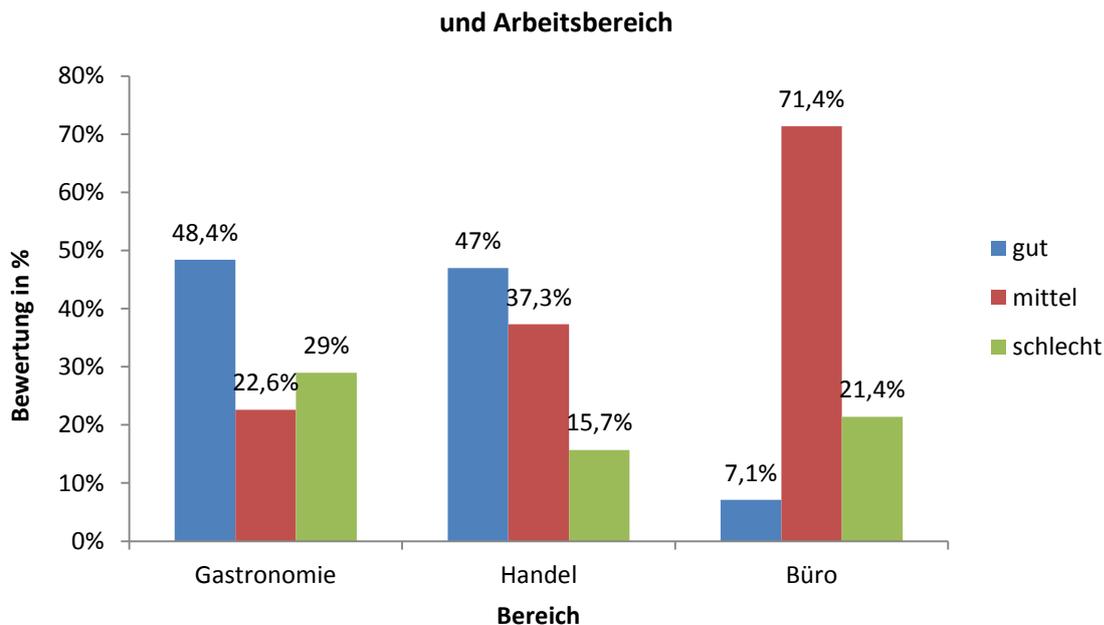


Abbildung 11: Diagramm allgemeine Bewertung vs. Arbeitsbereich (n=128)

Das Diagramm macht den Unterschied zwischen den MitarbeiterInnen deutlich. Die interne Kommunikation wird vom Personal aus der Gastronomie am besten bewertet, dicht gefolgt vom Handelspersonal. Von den MitarbeiterInnen aus dem Büro bewertet nur ein sehr geringer Teil die interne Kommunikation gut. Allerdings soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass im gegenwärtigen Unternehmen lediglich 18 MitarbeiterInnen im Büro tätig sind - von denen 16 Personen an der Befragung teilgenommen haben - da die Prozentangaben sonst womöglich falsch interpretiert werden. Dies soll jedoch das Ergebnis nicht verschönern, denn offensichtlich entspricht die interne Kommunikation weniger den Erwartungen der BüromitarbeiterInnen. Die zweite Hypothese konnte daher nicht komplett bestätigt werden.

Hypothese 3

In der dritten Hypothese wurde vermutet, dass ein Zusammenhang zwischen der Nutzung der Maßnahmen und ihrer positiven Bewertung besteht.

Zuerst wurde diese Vermutung anhand der Mitarbeiterzeitung überprüft. Eine Kreuztabelle konnte zeigen, dass 94,8% der Personen, die die Mitarbeiterzeitung lesen es gut finden, dass es sie gibt und 40% jener, die sie nicht lesen, enthielten sich ihrer Meinung indem sie „Ich weiß nicht“ ankreuzten ($p=0,000$).

Ein weitere Übereinstimmung konnte der Vergleich zwischen der Nutzung von Facebook und dessen positiver Bewertung zeigen: 64,8% der Befragten, die das Facebook-Profil des Unternehmens, kennen waren der Meinung, dass die dort veröffentlichten Inhalte gut sind ($p=0,000$) und 71,1%, dass es ihnen eine Möglichkeit bietet, Neues aus dem Unternehmen zu erfahren ($p=0,003$).

Um nochmals zu überprüfen, ob ein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht, wurde der Korrelationskoeffizient nach Pearson überprüft. In beiden Fällen konnte ein hoch signifikanter Zusammenhang festgestellt werden.

Um die Hypothese zu bestätigen wurde außerdem ein möglicher Zusammenhang zwischen der empfundenen Wichtigkeit von Firmenveranstaltungen und dem Wunsch, dass wieder ein Sportfest organisiert werden sollte, überprüft. Dabei gaben 95,1% der Befragten, die den Veranstaltungen eine hohe Wichtigkeit zusprechen, an, dass es ihrer Meinung nach wieder ein Sportfest geben soll ($p=0,000$). 41,7% der Befragten, für die Firmenveranstaltungen nicht wichtig sind, sagten es sei ihnen egal, ob wieder ein Sportfest organisiert wird und 33,3% davon sind sogar dagegen (siehe Abbildung 12). Dies entspricht der Vermutung, dass Maßnahmen von „Desinteressierten“ abgelehnt werden.

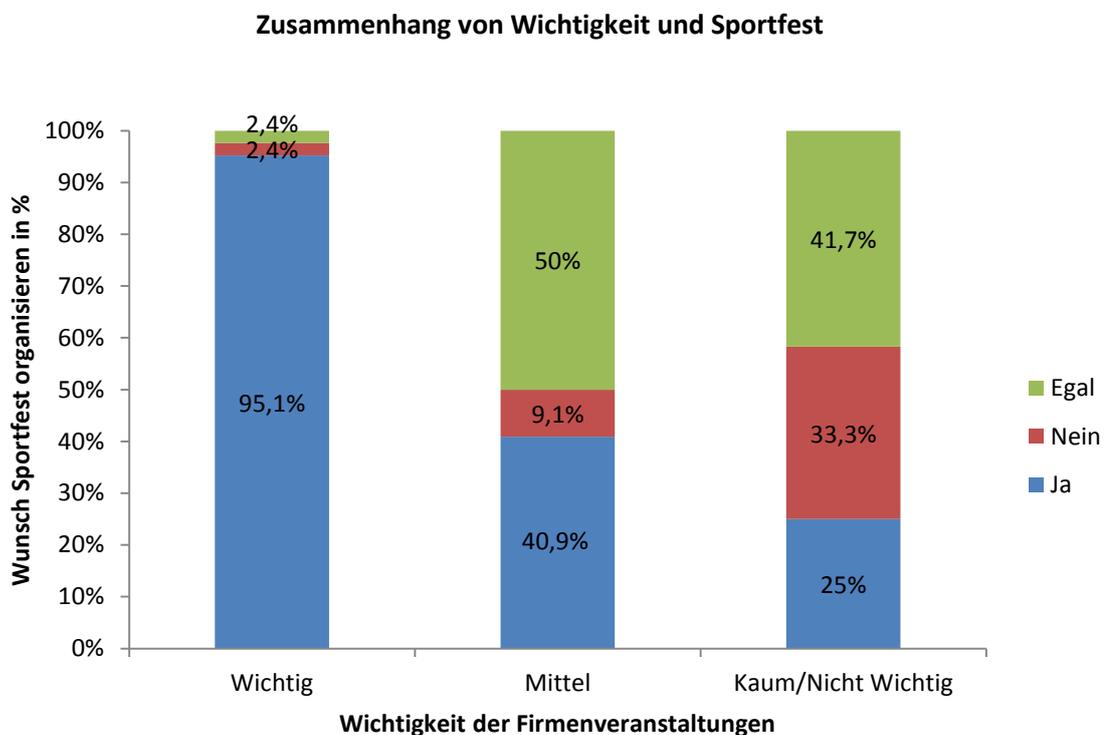


Abbildung 12: Diagramm Zusammenhang Wichtigkeit vs. Sportfest (n=116)

Die Ergebnisse zeigen, dass tatsächlich ein Zusammenhang zwischen Nutzung und positiver Bewertung besteht, weshalb die Hypothese verifiziert werden kann.

Hypothese 4

Die letzte Hypothese zur ersten Forschungsfrage nahm an, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Identifikation mit dem Unternehmen und der Bereitschaft, das private Facebook-Profil mit dem des Unternehmens zu verknüpfen, besteht. Die zweite Variable wurde anhand einer Aussage ermittelt, in der gefragt wurde, ob die Befragten bereit wären, Beiträge auf dem Firmen-Profil zu „ liken“ bzw. zu „teilen“.

Grundsätzlich konnte anhand einer Häufigkeitstabelle gezeigt werden, dass die Identifikation mit dem Unternehmen sehr hoch ist. 30,5% der Befragten identifizieren sich „sehr stark“, 43,5% „stark“, 21,4% „mittelmäßig“, 2,3% „kaum“ und 0,8% „gar nicht“ (siehe Abbildung 13). 1,5% enthielten sich bei dieser Frage ihrer Antwort (Antwortmöglichkeit „Ich weiß nicht“).

Auch die Auswertung der Bereitschaft, eine „Gefällt mir“-Angabe zu machen bzw. Beiträge des Unternehmens zu teilen, kam zu relativ hohen Ergebnissen: Auf 17,6% der MitarbeiterInnen trifft diese Aussage sehr zu, 30,5% kreuzten „Trifft zu“ an, 7,6% „Trifft mittel zu“ und 14,5% „Trifft gar nicht zu“ (siehe Abbildung 14). Die Antwortmöglichkeit „Ich weiß nicht“ war bei dieser Frage insbesondere für jene, die kein Facebook-Profil haben, gedacht und wurde von 29,8% angekreuzt. Es kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass diese Personen auch „Trifft gar nicht zu“ angegeben haben. Werden bei der Auswertung diese Werte nicht berücksichtigt, dann würde das bedeuten, dass 68,5% bereit wären auf ihrem privaten Facebook-Profil ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen zu zeigen.

Für die folgenden Grafiken wurden die beiden positiven und die beiden negativen Ausprägungen aus Gründen der Übersichtlichkeit wieder zusammengefasst.

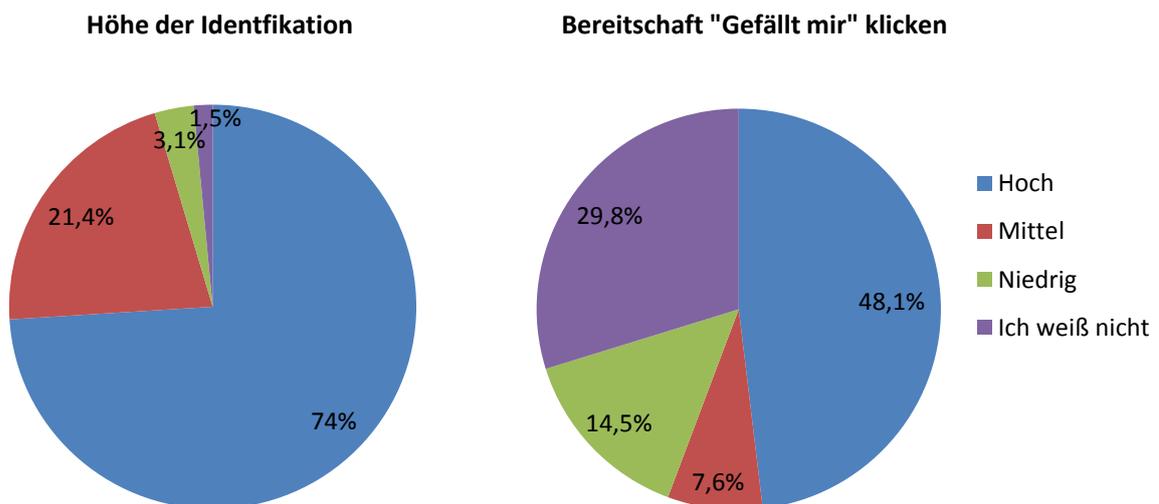


Abbildung 13: Diagramm Höhe der Identifikation (n=131)

Abbildung 14: Diagramm "Gefällt mir" (n=131)

Eine Kreuztabelle der beiden Variablen und eine zusätzliche Auswertung der Korrelation ergaben allerdings, dass zwischen der Höhe der Identifikation und der Höhe der Bereitschaft kein Zusammenhang besteht. Die Ergebnisse geben zwar Aufschluss darüber, dass sich die Mehrheit der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren und auch einige bereit sind auf Facebook aktiv zu sein, jedoch konnte die letzte Hypothese falsifiziert werden.

4.2. Ergebnisse der zweiten Forschungsfrage

Die zweite Forschungsfrage befasste sich mit den Wünschen der MitarbeiterInnen zur internen Unternehmenskommunikation. Auch hier wurden vier Hypothesen aufgestellt, die in weiterer Folge überprüft werden.

Hypothese 1

Die erste Hypothese der zweiten Forschungsfrage vermutete, dass sich die Mehrheit der MitarbeiterInnen mehr Maßnahmen der „Aufwärtskommunikation“ wünscht. Zum einen wurde überprüft, wie die MitarbeiterInnen die gegenwärtige Situation einschätzen z.B. ob sie Rückmeldungen und Lob für ihre Anregungen von den jeweiligen BereichsleiterInnen oder der Geschäftsführung bekommen.

32,8% gaben an, dass sie eine Rückmeldung erhalten (Ausprägung „Trifft sehr zu“ 3,8% und „Trifft zu“ 29%), bei 20,6% trifft dies mittelmäßig zu und auf 30,5% selten bzw. gar nicht (Ausprägung „Trifft wenig zu“ 16,8% und „Trifft gar nicht zu“ 13,7%). Des Weiteren gaben 34,3% an, dass sie Lob erhalten (Ausprägungen „Trifft sehr zu“ 6,1% und „Trifft zu“ 28,2%) und 39,7% sagten, dass es selten bzw. nie vorkommt (Ausprägungen „Trifft wenig zu“ 20,6% und „Trifft gar nicht zu“ 19,1%). Auf 13,7% trifft dies mittelmäßig zu.

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass die MitarbeiterInnen offensichtlich sehr unterschiedliche Situationen im Unternehmen erleben. Der Grund, weshalb die Verteilung der positiven und der negativen Ausprägung sehr ähnlich sind, könnte auf die verschiedenen Abteilungen zurückzuführen sein. Womöglich ist es also abhängig von den BereichsleiterInnen, wie viel Rückmeldung und Lob die MitarbeiterInnen erhalten.

Des Weiteren wurde eruiert, ob sich die MitarbeiterInnen eine Sammelbox für Ideen wünschen. Um dies zu überprüfen wurde folgende Frage für den Fragebogen formuliert (Mehrfachantworten waren hier möglich): „Wie würden Sie gerne Ihre Anregungen, Wünsche und Ideen der Geschäftsführung mitteilen?“ Die Auswertung einer Häufigkeitstabelle ergab, dass sich 42,7% mehr persönliche Gespräche, 51,1% eine Sammelbox und lediglich 14,5% einen firmeninternen Ordner am Computer für Anregungen wünschen. 18,3% Personen gaben an, dass sie zufrieden sind so wie es ist (siehe Abbildung 15).

Die Auswahlmöglichkeit „Sonstiges“ wurde nur von einer Person angekreuzt, das lässt darauf schließen, dass es keine weiteren Wünsche für andere Maßnahmen auf Seiten der MitarbeiterInnen gibt.

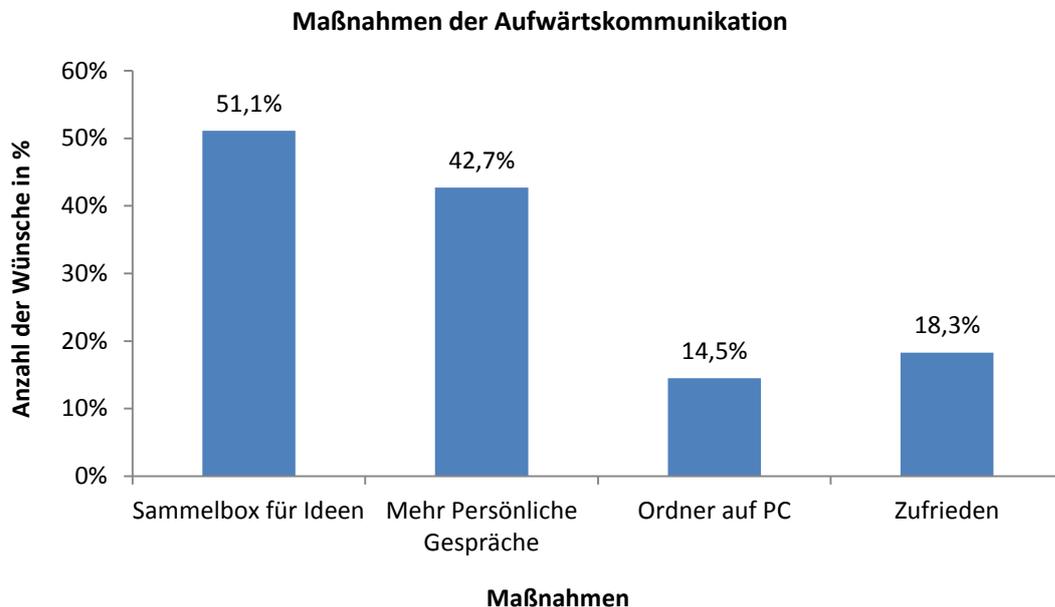


Abbildung 15: Diagramm Maßnahmen Aufwärtskommunikation (n=131)

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Hälfte der Belegschaft eine Sammelbox für Ideen wünscht bzw. diese nutzen würde. Um das Ergebnis noch zu untermauern wurde eine weitere Frage analysiert, deren Auswertung ergab, dass auf 57,3% der Befragten folgende Aussage zutrifft: „Ich würde öfter Ideen und Verbesserungsvorschläge sagen, wenn es hierfür eine Sammelbox gäbe“. Dieses Ergebnis macht den Wunsch nach dieser Maßnahme nochmals deutlich.

Zusammengefasst konnte festgestellt werden, dass es offensichtlich MitarbeiterInnen gibt, die weniger Rückmeldungen und Lob erhalten als andere. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass der Wunsch nach einer Sammelbox stark vertreten ist, was die Hypothese wiederum bestätigt.

Hypothese 2

In der zweiten Hypothese wurde vermutet, dass sich die MitarbeiterInnen innerhalb der „Abwärtskommunikation“ mehr persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung und mehr Firmenveranstaltungen wünschen.

In der vorigen Hypothese konnte bereits gezeigt werden, dass für 42,7% der Befragten persönliche Gespräche eine wichtige Möglichkeit sind, um Anregungen und Ideen einzubringen. Wie hoch der Bedarf nach persönlichen Gesprächen jedoch ist, wurde noch durch eine weitere Frage überprüft. Die Auswertung dieser ergab, dass sich über die Hälfte der Befragten (53,3%) mehr

persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung wünscht (auch hier wurden wieder die beiden Ausprägungen „Trifft sehr zu“ und „Trifft zu“ zusammengefasst).

Die Auswertung der Hypothese 1 zur ersten Forschungsfrage zeigte, dass Firmenveranstaltungen für den Großteil der Belegschaft wichtig sind (67,2%) und 74,8% die Meinung vertreten, dass diese eine positive Auswirkung auf den Zusammenhalt im Unternehmen haben. Ob sich jedoch, wie vermutet, der Wunsch nach mehr internen Veranstaltungen in der Belegschaft abzeichnet, konnte anhand einer Häufigkeitstabelle überprüft werden: 58,1% gaben an, dass sie sich mehr interne Firmenveranstaltungen wünschen, auf 11,5% trifft dies mittelmäßig zu und 21,4% gaben an, dass sie sich das nur kaum bzw. nicht wünschen (siehe Abbildung 16).

"Ich wünsche mir mehr interne Veranstaltungen"

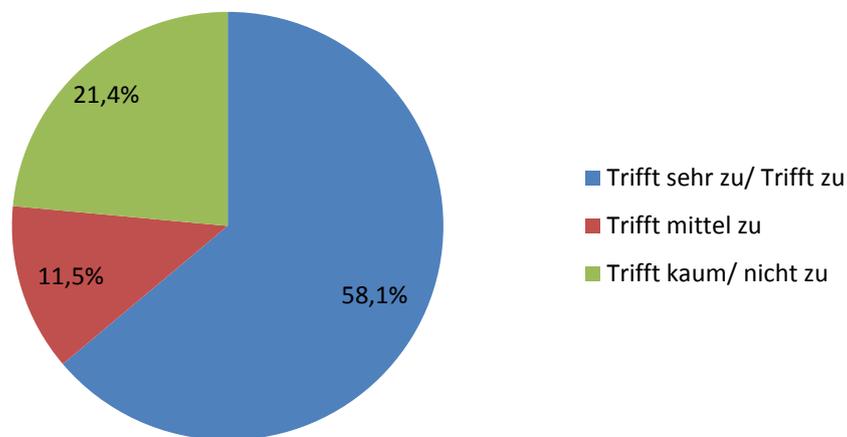


Abbildung 16: Diagramm Wunsch nach Veranstaltungen (n=131)

Um zu zeigen, ob der Wunsch nach mehr persönlichen Gesprächen und Firmenveranstaltungen, im Vergleich zu anderen Maßnahmen der „Abwärtskommunikation“, tatsächlich größer ist, wurden sämtliche Antwortmöglichkeiten ausgewertet. Die Häufigkeitstabellen zeigen, dass sich 51,9% mehr Informationen über das „Schwarze Brett“; 47,3% über die Mitarbeiterzeitung und 38,9% über den Computer wünschen würden (siehe Abbildung 17). Diese Werte zeigen, dass auf Seiten der MitarbeiterInnen offensichtlich ein grundsätzliches Bedürfnis nach mehr Informationen vorhanden ist. Jedoch ist, wie vermutet, der Wunsch nach persönlichen Gesprächen und internen Veranstaltungen am größten. Die Hypothese konnte daher verifiziert werden

Allerdings soll noch erwähnt werden, dass sich im Zuge der Überprüfung der Hypothese ein anderer Höchstwert ergeben hat, denn 59,6% der Befragten gaben an, dass sie sich mehr Schulungen wünschen. Aufgrund der Gegebenheit, dass Mitarbeiterschulungen in der verwendeten Literatur nicht als Maßnahme der internen Kommunikationsstrategien gezählt werden, wurden sie in der Hypothese nicht berücksichtigt. Trotzdem wurde bei der Erstellung des Fragebogens angenommen, dass Schulungen durchaus einen wichtigen Aspekt ausmachen, was sich bei der Auswertung der Frage nun bestätigt hat.

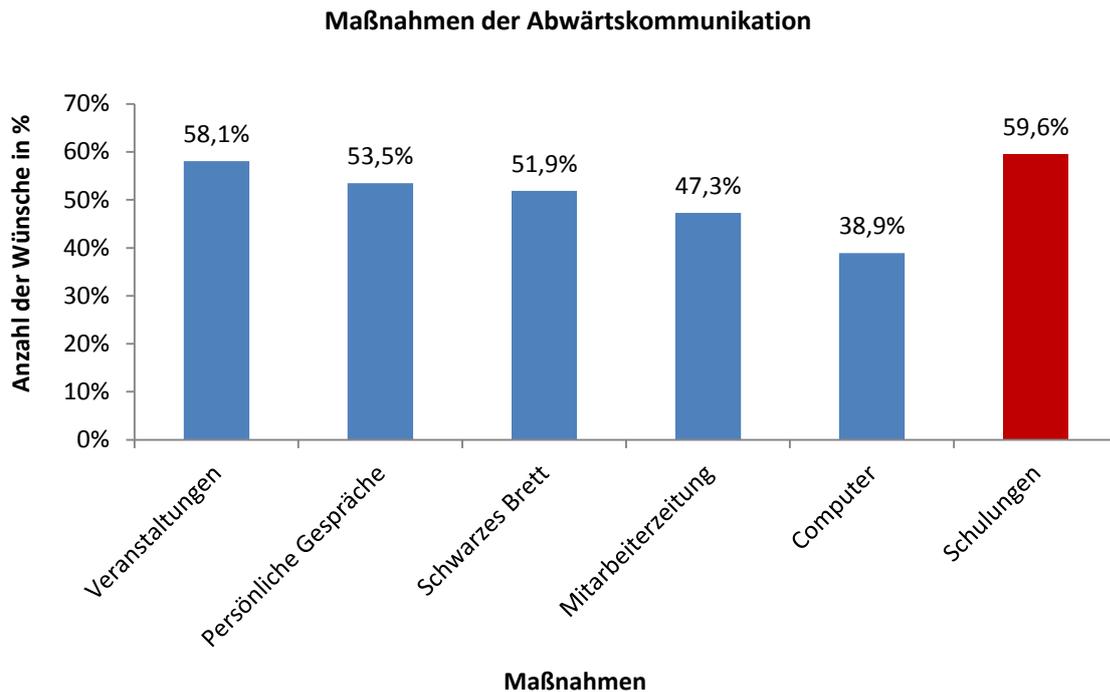


Abbildung 17: Diagramm Maßnahmen Abwärtskommunikation (n=131)

Hypothese 3

In der dritten Hypothese zur zweiten Forschungsfrage wurde vermutet, dass sich die MitarbeiterInnen aus dem Büro keinen Ausbau bzw. keine Erweiterung der vorhandenen firmeninternen Datenbank in Richtung eines Intranets wünschen.

Zu Beginn wurde anhand einer Kreuztabelle überprüft, wie hoch der Anteil der MitarbeiterInnen ist, die Informationen über den Computer erhalten. Auch hier wurden wieder die fünf Ausprägungen der Likert-Skala zu drei zusammengefasst. Anhand der Auswertung konnte festgestellt werden, dass 17,8% aus dem Handel, 18,5% aus der Gastronomie und 71,4% aus dem Büro viele Informationen über den Computer erhalten (diese Werte sind höchst signifikant, $p=0,000$) (siehe Abbildung 18).

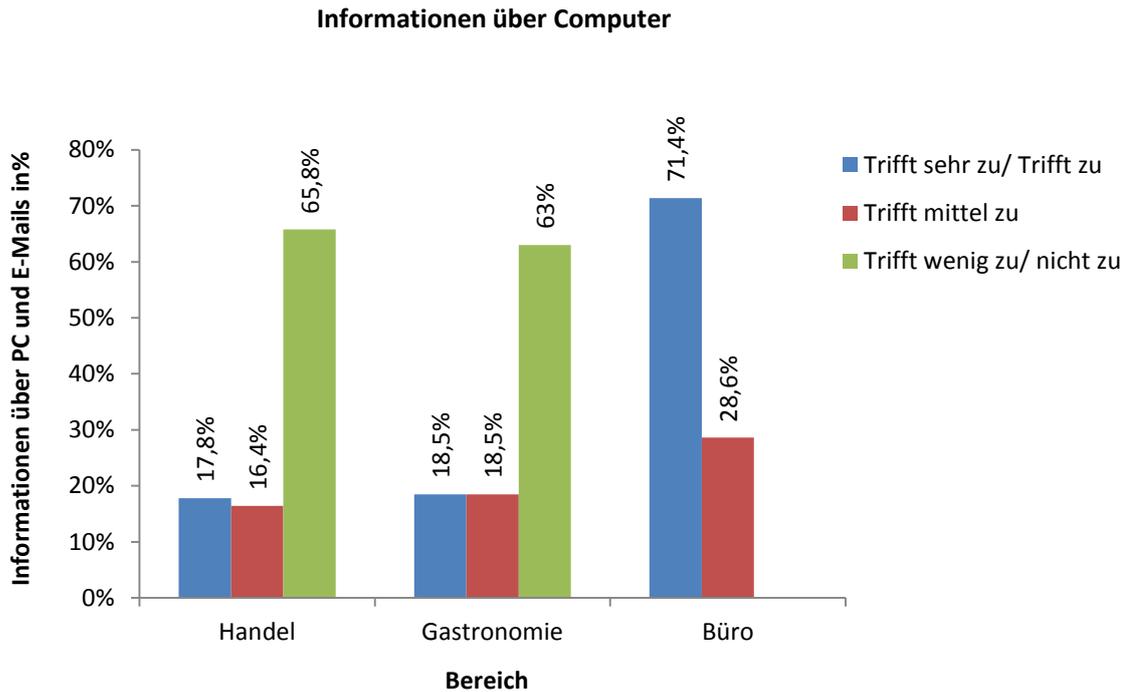


Abbildung 18: Diagramm Informationen über Computer (n=114)

In der Auswertung der vorigen Hypothese (Hypothese 2) konnte aber gezeigt werden, dass sich lediglich 38,9% der Belegschaft, wünschen mehr Informationen über den Computer zu erhalten bzw. abrufen zu können. Ein Vergleich mit der Variable „Arbeitsbereich“ ergibt folgende Verteilung: von diesen 38,9% waren 58,8% aus dem Handel, 27,5% aus der Gastronomie und lediglich 13,7% aus dem Büro.

Im Zuge der Auswertung der ersten Hypothese zur zweiten Forschungsfrage konnte desweiteren festgestellt werden, dass sich nur 14,5% der MitarbeiterInnen einen firmeninternen Ordner auf dem Computer für den Austausch von Anregungen und Ideen wünschen. Auch hier wurde anhand einer Kreuztabelle der Verteilung der MitarbeiterInnen hinsichtlich ihres Arbeitsbereichs ausgewertet: von den 14,5% waren 62,5% aus dem Handel, 25% aus der Gastronomie und 12,5% aus dem Büro.

Die MitarbeiterInnen aus dem Büro erhalten zwar am häufigsten Informationen über den Computer bzw. E-Mails, aber wünschen sich im Vergleich zum restlichen Personal am wenigsten eine Erweiterung in diese Richtung. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass der Wunsch nach einer höheren computerbasierten Informationsbereitstellung relativ gering ist und dass es auch keinen merklichen Bedarf auf Seiten der BüromitarbeiterInnen gibt. Die Hypothese konnte somit bestätigt werden.

Hypothese 4

Die letzte Hypothese der zweiten Forschungsfrage ging davon aus, dass es einen Unterschied, hinsichtlich des Interesses nach neuen Informationen, zwischen MitarbeiterInnen aus dem „Handel“ und der „Gastronomie“ gibt. Genauer gesagt wurde vermutet, dass sich das Gastronomiepersonal mehr Informationen zu geplanten Veranstaltungen (z.B. Weinverkostungen, Themenabende im Restaurant etc.) und das Handelspersonal zu neuen Produkten wünscht.

Grundsätzlich sollte eine Frage im Fragebogen eruieren, zu welchen Themen die Belegschaft mehr Informationen erhalten möchte. Dabei wurden folgende Antwortmöglichkeiten vorgegeben (Mehrfachantworten waren hier möglich): Neue Produkte, neue Mitarbeiter, geplante Veranstaltungen, Feedback von Kunden, die Darstellung nach Außen (z.B. Werbung), Fakten zum Unternehmen und Sonstiges. Eine Kreuztabelle mit den Variablen „Bereich“ (Handel, Gastronomie und Büro) und „Themen“ ergab folgende Verteilung:

Die Ergebnisse zeigen, dass sich 83,3% der MitarbeiterInnen aus dem Handel, mehr Informationen zu neuen Produkten wünschen. Der Unterschied zu den MitarbeiterInnen aus den anderen Tätigkeitsbereichen ist mit einem p-Wert von 0,041 signifikant. Zu geplanten Veranstaltungen möchten 77,4% der MitarbeiterInnen aus der Gastronomie mehr Informationen erhalten. Die Kreuztabelle ergab hier einen hoch signifikanten Unterschied ($p=0,007$) mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit kleiner als 1%. Beide Vermutungen der vierten Hypothese konnten daher verifiziert werden (siehe Abbildung 19).

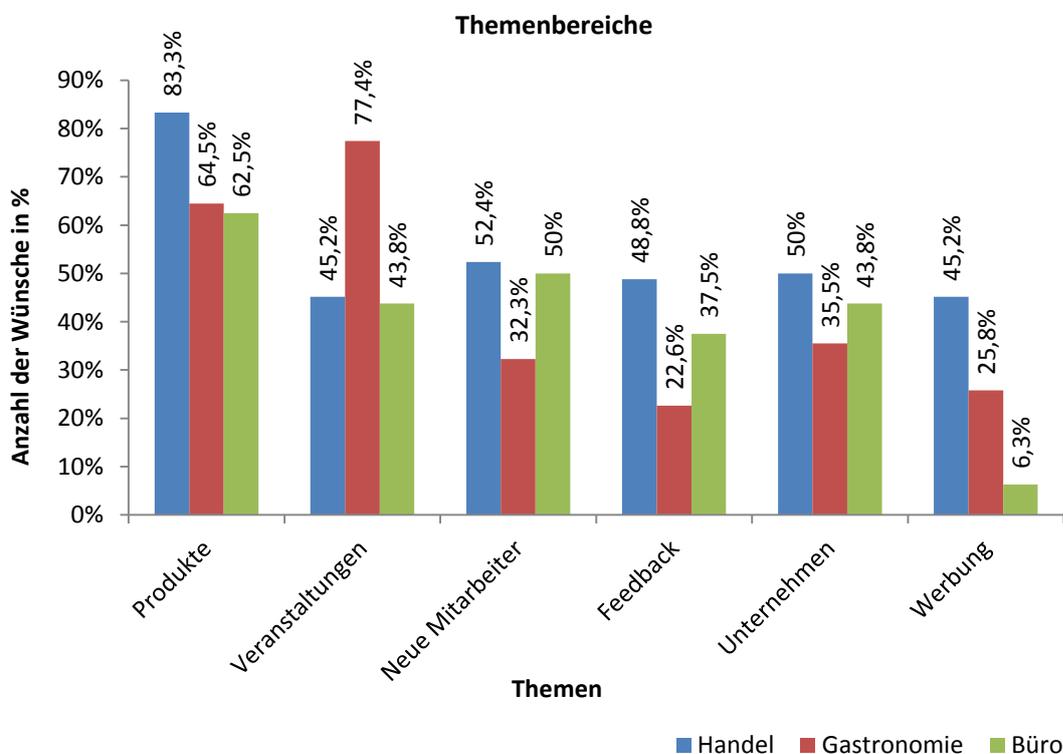


Abbildung 19: Diagramm Wünsche nach Themen (n=131)

Die Auswertung zeigt, dass grundsätzlich der Wunsch nach mehr Informationen zu verschiedenen Themen vorhanden ist. Dies könnte in weiterer Folge bei der Themenwahl in der Mitarbeiterzeitung berücksichtigt bzw. aktuelle und kurzfristige Informationen auf dem „Schwarzen Brett“ angekündigt werden. Des Weiteren ist aufgrund der unterschiedlichen Interessen zu überlegen, gewisse Neuigkeiten nur dem jeweiligen Personal zukommen zu lassen (z.B. über Informationsblätter). Dadurch könnte zwar eine Informationsüberflutung verhindert werden, wobei gleichzeitig darauf zu achten ist, dass keine Benachteiligung von anderen entsteht.

5. Resümee und Ausblick

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Untersuchung frei von Komplikationen verlaufen ist und sich die Mitarbeiterbefragung als Datenerhebungsmethode bewährt hat. Zwar konnte keine Vollerhebung erreicht werden, aber die Beteiligung war mit 131 TeilnehmerInnen (das sind 69%) angemessen hoch, und die Untersuchung konnte innerhalb eines relativ knappen Zeitraumes durchgeführt werden. Des Weiteren war die Resonanz der MitarbeiterInnen hinsichtlich der Tatsache, dass eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt wird, sehr positiv. Dies deckt sich mit der theoretischen Auseinandersetzung der Methoden zur Evaluierung, in denen der Mitarbeiterbefragung ein besonderer Stellenwert zugesprochen, und sie aufgrund dessen zunehmend als Strategie der „Aufwärtskommunikation“ in Unternehmen eingesetzt wird.

In der Auswertung der Befragung konnten nicht alle Hypothesen bestätigt werden.

Erste Forschungsfrage	
Hypothese 1	Teilweise verifiziert
Hypothese 2	Teilweise verifiziert
Hypothese 3	Verifiziert
Hypothese 4	Falsifiziert
Zweite Forschungsfrage	
Hypothese 1	Verifiziert
Hypothese 2	Verifiziert
Hypothese 3	Verifiziert
Hypothese 4	Verifiziert

Tabelle 2: Bestätigung der Hypothesen

Zwar fiel die Bewertung der internen Kommunikation besser aus als erwartet. Trotzdem scheint es Verbesserungsbedarf zu geben, denn die Ergebnisse zeigten, dass die Mehrheit der MitarbeiterInnen die interne Kommunikation nicht grundsätzlich negativ aber auch nicht positiv bewertet. Die allgemeine Meinung befand sich stattdessen eher im mittleren Bereich, weshalb es offensichtlich Aspekte gibt, die bei der weiteren Strategieentwicklung berücksichtigt werden müssen. Gleichzeitig konnte aber bestätigt werden, dass bisherige Maßnahmen von den MitarbeiterInnen positiv bewertet werden. Das lässt darauf schließen, dass damit ein „richtiger“ Weg eingeschlagen wurde.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass sich in der Frage nach der Bewertung der internen Kommunikation die Meinungen der MitarbeiterInnen aus „Handel“, „Gastronomie“ und „Büro“ nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Lediglich bei einer allgemeinen Frage zur Bewer-

tung der internen Kommunikation, war ein signifikanter Unterschied aus den Ergebnissen zu entnehmen. Die MitarbeiterInnen aus dem Büro gaben an dieser Stelle eine schlechtere Bewertung ab als jene aus dem Handel und der Gastronomie. Da sich jedoch bei den anderen Fragen keine eindeutige Tendenz abzeichnet, ist der ausschlaggebende Grund für dieses Ergebnis nicht ersichtlich. Ein möglicher nächster Schritt wäre, durch persönliche Gespräche mit dem Büropersonal zu eruieren, ob es Aspekte der gegenwärtigen internen Kommunikation gibt, die diese mehr kritisieren als der Rest der Belegschaft.

Eine weitere Erkenntnis brachte die Auswertung der dritten Hypothese. Es konnte gezeigt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Nutzung und positiver Bewertung gibt. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass einige jener MitarbeiterInnen, die die zur Verfügung gestellten Maßnahmen nicht nutzen, diese negativ bewerten. Dies lässt darauf schließen, dass es Personen gibt, die manches grundsätzlich ablehnen. Dies trifft aber nur auf sehr wenige MitarbeiterInnen zu und die Ergebnisse zeigen, dass der Anteil jener, die die Maßnahmen nutzen und im Zuge dessen auch positiv bewerten, um ein Vielfaches höher ist.

Eine wichtige Information für das Unternehmen konnte mit der Auswertung der vierten Hypothese gewonnen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich 74% der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen identifizieren. Auch die Bereitschaft, mit dem privaten Facebook-Profil die Zugehörigkeit zum Unternehmen mittels „Gefällt mir“-Angaben etc., zu zeigen, ist mit 68,5% sehr hoch. Allerdings konnte zwischen der hohen Identifikation und der Bereitschaft auf Facebook zu agieren kein Zusammenhang festgestellt werden.

Grundsätzlich scheinen die interne Kommunikation und die einzelnen Maßnahmen im Unternehmensalltag gut zu funktionieren. Allerdings konnte im Zuge der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage gezeigt werden, dass die MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Ideen und Anliegen offensichtlich unterschiedliche Erfahrungen gemacht haben. Denn 32,8% der Befragten gaben an, dass sie Rückmeldungen erhalten und auf einen etwa gleich hohen Anteil (30,5%) trifft dies kaum bzw. gar nicht zu. Ein ähnliches Phänomen konnte auch bei den Ergebnissen einer anderen Frage festgestellt werden: 34,3% gaben an, dass sie für Verbesserungsvorschläge und gute Ideen Lob bekommen aber bei 39,7% scheint dies nicht der Fall zu sein. Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen in den Abteilungen unterschiedlich verläuft. Manche BereichsleiterInnen geben wohl mehr Feedback als andere. Um dem auf den Grund zu gehen, könnte dieses Thema bei einem Bereichsleitermeeting angesprochen werden. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass der Mangel an Rückmeldungen und Lob auch auf Seiten der Geschäftsführung vorhanden ist, hätten im Zuge eines Meetings auch die BereichsleiterInnen Gelegenheit dies zu kommunizieren.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass der Wunsch nach einer Sammelbox für Anregungen vorhanden ist. 57,3% der Befragten gaben an, dass sie öfter ihre Ideen äußern würden, wenn es eine solche Box gäbe. Auch der Wunsch nach mehr internen Firmenveranstaltungen wie z.B. einem Sportfest ist sehr hoch. Die Mehrheit der Belegschaft ist auch der Meinung, dass solche Events wichtig für den Zusammenhalt sind.

Im Zuge der Auswertung konnte darüber hinaus noch ein anderer wesentlicher Punkt festgestellt werden, der in den Hypothesen nicht explizit angenommen wurde. Offenbar ist das Interesse, Neues zu lernen und sich Wissen anzueignen, bei der Mehrheit der Belegschaft vorhanden, denn 59,6% wünschen sich mehr Schulungen.

Zusammengefasst würde das für die weitere Strategieentwicklung bedeuten, dass die Bereitstellung einer Sammelbox für Ideen, das Organisieren und Veranstellen gemeinsamer Aktivitäten und der Ausbau von Schulungsangeboten anzudenken sind.

Die Auswertung der letzten Hypothese zur zweiten Forschungsfrage zeigte, dass sich die MitarbeiterInnen in den verschiedenen Unternehmensbereichen für unterschiedliche Themen interessieren. Laut den Ergebnissen wünschen sich die MitarbeiterInnen aus der Gastronomie mehr Informationen zu geplanten Veranstaltungen (z.B. Weinverkostungen, Themenschwerpunkte im Restaurant etc.) und die MitarbeiterInnen aus dem Handel zu neuen Produkten. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass der Wunsch nach mehr Informationen z.B. Feedback von KundInnen, neue MitarbeiterInnen etc. grundsätzlich bei der Belegschaft vorhanden ist. Um dem gerecht zu werden, könnten diese Themenbereiche in der Mitarbeiterzeitung mehr berücksichtigt und das „Schwarze Brett“ häufiger genutzt werden. Des Weiteren ist zu überlegen, ob gewisse Informationen nur den betreffenden Abteilungen, beispielsweise über Informationsblätter, vermittelt werden sollen.

Um zu gewährleisten, dass alle wesentlichen Aspekte im Fragebogen enthalten waren, wurde am Schluss eine offene Frage formuliert, bei der die Befragten die Möglichkeit hatten, weitere Anregungen zu äußern. Da diese Frage bis auf ganz wenige Ausnahmen (11 Personen) nicht genutzt wurde, kann davon ausgegangen werden, dass keine wichtigen Punkte vergessen wurden. Zum Teil überschneiden sich die 11 Aussagen inhaltlich und decken sich mit den bereits dargelegten Ergebnissen:

- mehr Meetings und Besprechungen
- mehr Wertschätzung
- regelmäßige Sprechstunden der Geschäftsführung
- Anregungen der MitarbeiterInnen nicht nur anhören, sondern auch umsetzen
- mehr Schulungen für die MitarbeiterInnen und auch für die Führungskräfte

Abschließend kann festgehalten werden, dass im Zuge der Mitarbeiterbefragung sehr deutlich herausgearbeitet werden konnte, in welchen Bereichen es Verbesserungs- und Erweiterungsbedarf gibt. Grundsätzlich funktionieren bisherige Maßnahmen sehr gut aber es ist noch viel Potenzial nach oben vorhanden. Die Ergebnisse können auf jeden Fall in der weiteren systematischen Gestaltung der internen Unternehmenskommunikation berücksichtigt und umgesetzt werden.

Weitere Untersuchungen mit Schwerpunkt auf die interne Unternehmenskommunikation könnten sich verstärkt mit dem Zusammenhang zwischen der Identifikation mit dem Unternehmen und den Wünschen der MitarbeiterInnen auseinandersetzen. Möglicherweise wäre das Interesse an bisherigen und weiteren Maßnahmen nicht so hoch, wenn der Grad der Identifikation geringer wäre. Um dies zu überprüfen könnten auch vergleichende Analysen mit anderen Unternehmen durchgeführt werden, die zeigen sollen, ob das Ausmaß der Identifikation eine Auswirkung auf die Bewertung der internen Kommunikation hat.

Eine andere Untersuchung könnte sich mit Mitarbeiterschulungen auseinandersetzen und erforschen, welche Umstände ausschlaggebend dafür sind, dass sich MitarbeiterInnen mehr Schulungen wünschen und unter welchen Umständen sie von der Mehrheit abgelehnt werden. Dabei können die Art der Schulung, die Häufigkeit und die Persönlichkeitsmerkmale der MitarbeiterInnen miteinander verglichen werden.

6. Literaturverzeichnis

Abels, Heinz (2007): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 4. Auflage.

Albs, Norbert (2005): Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. Berlin: Cornelsen Verlag.

Bechtel, Peter/ Friedrich, Detlef/ Kerres, Andrea (2010): Mitarbeitermotivation ist lernbar. Mitarbeiter in Gesundheitseinrichtungen motivieren, führen und coachen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Brauner, Detlef Jürgen (Hrsg.)/ Leitolf, Jörg/ Raible-Besten, Robert/ Weigert, Martin (2001): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft. München/ Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Bruhn, Manfred/ Stauss, Bernd (Hrsg.) (2005): Dienstleistungscontrolling. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München: Verlag Vahlen. 8. Auflage.

Buchholz, Ulrike/ Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin/ Heidelberg: Springer Gabler Verlag.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Wien/ Köln/ Weimar: Böhlau Verlag. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage.

Comelli, Gerhard/ Von Rosenstiel, Lutz/ Nerdinger, Friedemann W. (2014): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für die Ziele des Unternehmens gewinnen. München: Verlag Franz Vahlen. 5., überarbeitete Auflage.

Crijns, Rogier/ Janich, Nina (Hrsg.) (2009): Interne Kommunikation in Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage.

Domsch, Michael E./ Ladwig, Désirée H. (Hrsg.) (2013): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage.

Domsch, Michael E./ Ladwig, Désirée H. (2013a): Mitarbeiterbefragung. Stand und Entwicklung. In: Domsch, Michael E./ Ladwig, Désirée H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. S. 11-30.

Domsch, Michael E./ Ladwig, Désirée H. (2014): Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 533-547.

Dörfel, Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm prismus.

Ebert, Helmut (2014): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 431-447.

- Einwiller, Sabine/ Klöfer, Franz/ Nies, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, Miriam/ Schmid, Beate f. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Fachverlag. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 221-260.
- Faulbaum, Frank/ Prüfer, Peter/ Rexroth, Margrit (2009): Was ist eine gute Frage? Die systematische Evaluation der Fragenqualität. Wiesbaden: VS Verlag/ GWV Verlag. 1. Auflage.
- Fischer, Ariana (2008): Erfolgreiche Steuerung der Kommunikation – Kommunikationscontrolling macht es möglich! In: Dörfel, Lars (Hrsg.): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation. Trends, Nutzen und Wirklichkeit. Berlin: scm prismus. S. 267-285.
- Frauenholz, Alexandra (2009): Die „ganze Welt“ von Siemens? Selbstdarstellungsstrategien des Unternehmens in der Mitarbeiterzeitschrift SiemensWelt. In: Crijns, Rogier/ Janich, Nina (Hrsg.): Interne Kommunikation in Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. S. 111-148.
- Frey, Dieter/ Rosenstiel, Lutz (2007): Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen/ Bern/ Wien/ Toronto/ Seattle/ Oxford/ Prag: Hogrefe Verlag.
- Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter/ Bentele, Günter (Hrsg.) (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Fuhlrott, Eva/ Durst, Jessica (2010): Die Messung von Mitarbeiter Einstellungen und –verhalten. In: Pfannenber, Jörg/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 168-180.
- Führmann, Ulrike/ Schmidbauer, Klaus (2011): Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Talpa-Verlag. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage.
- Gebert, Diether (2007): Psychologie der Innovationsgenerierung. In: Frey, Dieter/ Rosenstiel, Lutz: Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie. Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Göttingen/ Bern/ Wien/ Toronto/ Seattle/ Oxford/ Prag: Hogrefe Verlag. S. 783-808.
- Gerstenberg, Fabian (2009): Unternehmenskommunikation. Die Kunst der Meinungsbildung. In: Zerres, Michael: Hamburger Schriften zur Marketingforschung. Band 70. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Gora, Walter/ Schulz-Wolfgramm, Cornelius (Hrsg.) (2003): Informations Management. Handbuch für die Praxis. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.
- Gröppel-Klein, Andrea/ Germelmann, Claas Christian (Hrsg.) (2009): Medien im Marketing. Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Fachverlag.
- Grupe, Stephanie (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.
- Heiss, Silke F. (2009): Communities of Practice als Wissensmanagementmethode zur Förderung des Wissensaustauschs. Eine Analyse der motivationalen Faktoren. In: Crijns, Rogier/ Janich, Nina (Hrsg.): Interne Kommunikation in Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. S. 75-110.

- Hermann, Marc A./ Pifko, Clarisse (2009): Personalmanagement. Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis. Zürich: Compendio Bildungsmedien. 2. aktualisierte Auflage.
- Homma, Norbert/ Bauschke, Rafael/ Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hubbard, Monika (2004): Markenführung von Innen Nach Außen: Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage. 1. Auflage.
- Huck-Sandhu, Sabine (Hrsg.) (2009): Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern. Ergebnisse einer Befragung. Kommunikation und Analysen, Band 7. Universität Hohenheim.
- Joainig, Mark (2014): Dienstleister in der integrierten Unternehmenskommunikation. Eine Analyse österreichischer Kommunikationsagenturen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klein, Joachim/ Ringlstetter, Max/ Oelert, Jochen (2001): Interne Kommunikation. In: Brauner, Detlef Jürgen (Hrsg.)/ Leitolf, Jörg/ Raible-Besten, Robert/ Weigert, Martin: Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Lehr- und Handbücher der Kommunikationswissenschaft. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. S. 160-168.
- Kühlmann, Torsten M. (2008): Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Labucay, Inez (2010): Konziliare Organisation. Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen. Wiesbaden: Gabler Verlag und Springer Fachmedien. 2010.
- Lehrbaumer, Margaretha (2000): Womit kann ich dienen? Julius Meinl – Auf den Spuren einer großen Marke. Wien: Pichler Verlag.
- Liebrich, Anja (2008): Gestaltung einer diversityintensiven internen Unternehmenskommunikation. München: Rainer Hampp Verlag.
- Marinkovic, Daniel (2009): Die Mitarbeiterzeitschrift. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1121-1139.
- Mast, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft. 6. Auflage.
- Meckel, Miriam/ Schmid, Beate f. (Hrsg.) (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Fachverlag. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Mentzel, Wolfgang/ Grotzfelt, Svenja/ Haub, Christine (2012): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. Freiburg/ München: Haufe Gruppe. 10. Auflage.
- Müthel, Miriam (2006): Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage.
- Niermeyer, Rainer/ Postall, Nadia G. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements. Freiburg/ München: Haufe Gruppe. 1. Auflage.

Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (2012): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Aus dem Englischen von Friedrich Mader. Frankfurt/ New York: Campus Verlag. 2., um ein Vorwort erweiterte Auflage.

Odermatt, Sven (2009): Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der Informationellen Aufgaben. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pfannenber, Jörg/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.) (2010): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Piwinger, Manfred/ Porák, Victor (Hrsg.) (2005): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Probst, Gilbert/ Raub, Steffen/ Romhardt, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. 7. Auflage.

Ruud, Flemming T./ Pfister, Jan (2005): Erfassung und Zuteilung der Informations- und Kommunikationskosten. In: Piwinger, Manfred/ Porák, Victor (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 57-76.

Schenk, Michael (2007): Medienwirkungsforschung. Tübingen: Mohr Siebeck. 3. vollständig überarbeitete Auflage.

Schick, Siegfried (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag. 5. Auflage.

Scholz, Christian (2012): Strategie- und Informationsmanagement. Band 29. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.

Scholz, Christian/ Müller, Stefanie/ Eichhorn, Felix (Hrsg.) (2012a): Mitarbeiterbefragung. Aktuelle Trends und hilfreiche Tipps. In: Scholz, Christian: Strategie- und Informationsmanagement. Band 29. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 5-99.

Semling, Corinna (2009): Information und Kommunikation in Organisationen – eine Facette der Organisationskultur: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Analyse der Kultur in Organisationen. In: Crijns, Rogier/ Janich, Nina (Hrsg.): Interne Kommunikation in Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. S. 7-36.

Viedebant, Klaus (2005): Mitarbeiterzeitschriften. Inhalt, Konzeption, Gestaltung. Frankfurter Allgemeine Buch.

Volkart, Rudolf/ Cocca, Teodoro/ Moll, Gabriele (2005): Kommunikation und Unternehmenswert. In: Piwinger, Manfred/ Porák, Victor (Hrsg.): Kommunikations-Controlling. Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 133-162.

Wahren, Heinz-Kurt E. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. Berlin/ New York: Walter de Gruyter.

Zerres, Michael (2009): Hamburger Schriften zur Marketingforschung. Band 70. München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.

Zerfaß, Ansgar (2010a): Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlage und Anwendungsbereiche. In: Pfannenberger, Jörg/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 28-49.

Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (2014a): Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 1-18.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement (2014b): Strategie, Management und Controlling. In: Zerfaß, Ansgar/ Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 21-79.

6.1. Fachzeitschriften und Onlinequellen

Allgäuer, Jörg E./ Larisch, Matthias (2014): Trends und Perspektiven in der Unternehmenskommunikation. In: Controlling & Management Review. Sonderheft 2. S. 50-55.

Ballod, Matthias (2008): Wie viel Kommunikation braucht ein Unternehmen? In: Wissensmanagement. 6. S. 32-34.

Bahrs, Julian (2015): Dosierte Change. Intranets schrittweise entwickeln. In: Fokus IK – Unternehmenskultur. Fachbeiträge zum Thema Unternehmenskultur. Ausgabe 4. S. 10-11.

Bär, Christian/ Buggisch, Christian (2015): Social Media im internen Unternehmenseinsatz: Weiterentwicklung der internen Kommunikation am Beispiel der Plattform „Nachgefragt!“. In: Praxis. Nr. 1. S. 28-38.

Christiaans, Lena/ Kühne, Marina (2014): Mit Umfragen zu einer besseren Mitarbeiterkommunikation. In: Wirtschaft + Weiterbildung. 6. S. 24-27.

Gerth, Michael (2005): Kleine Einführung in die Systemtheorie nach Niklas Luhmann. <http://www.luhmann-online.de> (1/2006)

Hamacher, Eli (2015): Die Zukunft der internen Kommunikation. In: Die Bank. Heft 2. S. 54-58.

Hedemann, Falk (2014): Auf zu einer neuen Unternehmenskultur. In: LEAD digital. 18. S. 50-52.

Janssen, Michael (2015): Strategische interne Kommunikation und Strategiekommunikation. In: Fokus IK. Ausgabe 3. S. 6-7.

m+a report (2015): Mittelstand. Chefsache Kommunikation. In: The Global Exhibition Magazine. m+a report 7 vom 2.11.2015. S. 44-49.

Mann, Philipp (2015): Die neue Aufrichtigkeit. In: Fokus IK – Unternehmenskultur. Fachbeiträge zum Thema Unternehmenskultur. Ausgabe 4. S. 8-9.

Pütter, Martin (2014): Social Media: Interne Kommunikation bricht Hierarchien auf. In: Wissensmanagement. 5. S. 24-25.

Schulz, Michael (2015): Agenda Setting 2.0. In: Fokus IK – Unternehmenskultur. Fachbeiträge zum Thema Unternehmenskultur. Ausgabe 4. S. 12-13.

Stieglitz, Stefan/ Meske, Christian (2012): Maßnahmen für die Einführung unternehmensinterner Social Media. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik. Heft 287. S. 36-43.

Wilkesmann, Uwe (2000): Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten. In: Publizistik. Heft 4./Dezember. 45. Jahrgang. S. 476-495.

6.2. Weiterführende Literatur

Bungard, Walter/ Müller, Karsten/ Niethammer, Cathrin (2007): Mitarbeiterbefragung – was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Pfannenberger, Jörg (2010): Das Modell des Unternehmens in der modernen Managementtheorie: Der Wertbeitrag von weichen Faktoren wird messbar. In: Pfannenberger, Jörg/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Wertschöpfung durch Kommunikation. Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 16-27.

Przeworski, Gregor Maximilian (2012): Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen. Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg: Diplomica Verlag.

Schmieja, Philipp (2014): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Westphal, Oliver (2006): Interne Kommunikation als Erfolgsfaktor. Bremen.

Wolf, Guido (2015): Der Kultur auf der Spur? Wer Unternehmenskultur verändern will, muss sie zunächst verstehen. In: Fokus IK – Unternehmenskultur. Fachbeiträge zum Thema Unternehmenskultur. Ausgabe 4. S. 2-4.

7. Anhang

Fragebogen	91
Auswertungstabellen Hypothese 1 (erste Forschungsfrage)	97
Auswertungstabellen Hypothese 2 (erste Forschungsfrage)	101
Auswertungstabellen Hypothese 3 (erste Forschungsfrage)	105
Auswertungstabellen Hypothese 4 (erste Forschungsfrage)	109
Auswertungstabellen Hypothese 1 (zweite Forschungsfrage)	111
Auswertungstabellen Hypothese 2 (zweite Forschungsfrage)	113
Auswertungstabellen Hypothese 3 (zweite Forschungsfrage)	115
Auswertungstabellen Hypothese 4 (zweite Forschungsfrage)	118

Mitarbeiterbefragung zur Kommunikation



internen

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen!

Wir sind bemüht das Betriebsklima in unserer Firma laufend zu verbessern. Dabei spielt die Kommunikation eine ganz wichtige Rolle. Aus diesem Grund möchten wir gerne alle Mitarbeiter nach ihrer Meinung und ihren Wünschen befragen. Bitte nehmen Sie sich 10-15 Minuten Zeit und beantworten Sie alle Fragen ehrlich. Wenn Sie damit fertig sind, falten Sie den Fragebogen und geben ihn in das Kuvert. Die Befragung ist absolut anonym! Bitte den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens Mittwoch, den 9.3.2016 bei Ihrem Bereichsleiter oder im Büro im 2. Stock abgeben. Die Ergebnisse und weitere Schritte werden sobald wie möglich bekannt gegeben!

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Mitarbeit!

1. Was sind Ihrer Meinung nach die Aufgaben der internen Kommunikation (dazu zählen z.B. Mitarbeitergespräche, der interne Newsletter, das schwarze Brett etc.) in unserer Firma? (Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Sie zutreffen).

- Die Mitarbeiter zu informieren Das Wir-Gefühl und das Betriebsklima zu verbessern
 Problemlösungen zu schaffen Die Motivation der Mitarbeiter zu steigern Ich weiß es nicht

2. Ich finde die interne Kommunikation ist wichtig für...

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
mich persönlich	<input type="radio"/>					
das Zusammengehörigkeitsgefühl	<input type="radio"/>					
die Motivation aller Mitarbeiter	<input type="radio"/>					
den Erfolg der Firma	<input type="radio"/>					
ein gut funktionierendes Miteinander	<input type="radio"/>					

3. Wie stark identifizieren Sie sich mit dem Unternehmen?

sehr stark	stark	mittelmäßig	kaum	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

4. Interessieren Sie sich für aktuelle Ereignisse im Unternehmen (z.B. neue Produkte, Veranstaltungen etc.)?

ja sehr	ja	mittelmäßig	kaum	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

5. Wie oft informieren Sie sich über aktuelle Ereignisse im Unternehmen?

täglich	mehrmals die Woche	einmal die Woche	alle paar Wochen	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

6. Wie gut informiert fühlen Sie sich was aktuelle Ereignisse in der Firma betrifft?

sehr gut	gut	mittelmäßig	nicht so gut	überhaupt nicht gut	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

7. Haben Sie den internen Newsletter schon mal gelesen?

Ja Nein Ich weiß nicht

8. Finden Sie es gut, dass es einen internen Newsletter gibt?

Ja Nein Ist mir egal Ich weiß nicht

9. Bitte beurteilen Sie folgende Aussage: Der interne Newsletter...

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
ist optisch gut gestaltet	<input type="radio"/>					
ist verständlich geschrieben	<input type="radio"/>					
hat aktuelle Themen	<input type="radio"/>					
ist interessant	<input type="radio"/>					
ist unterhaltsam	<input type="radio"/>					
bietet mir die Möglichkeit Neues aus dem Unternehmen zu erfahren	<input type="radio"/>					

10. Bitte beurteilen Sie folgende Aussage: Die Informationen die mir von der Firma zur Verfügung gestellt werden (z.B. im Bereichsleitermeeting, internen Newsletter, „Schwarzes Brett“),...

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
sind glaubwürdig	<input type="radio"/>					
sind immer aktuell	<input type="radio"/>					
sind ausreichend vorhanden	<input type="radio"/>					
sind für mich wichtig	<input type="radio"/>					
werden rechtzeitig zur Verfügung gestellt	<input type="radio"/>					

11. Von wo bekommen Sie die meisten Informationen?

	sehr viel	viel	mittel	wenig	gar nicht	Ich weiß nicht
Gespräche unter Kollegen	<input type="radio"/>					
Gespräche mit dem Bereichsleiter und/oder der Geschäftsführung	<input type="radio"/>					
Der interne Newsletter	<input type="radio"/>					
Facebook	<input type="radio"/>					
Das „Schwarze Brett“	<input type="radio"/>					
Computer bzw. E-Mails	<input type="radio"/>					

12. Wie wichtig ist Ihnen das persönliche Gespräch mit dem Bereichsleiter und/oder der Geschäftsführung?

sehr wichtig	wichtig	mittel	wenig wichtig	überhaupt nicht wichtig	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

13. Ich finde die Bereichsleiter- und Gastromeetings sind...

zu oft	ausreichend oft	zu selten	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Wie erhalten Sie die Informationen aus den Bereichsleitermeetings? (Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Sie zutreffen).

- Weil ich immer beim Meeting anwesend bin
 Durch Gespräche mit dem Bereichsleiter
 Durch das schriftliche Protokoll
 Durch Gespräche mit Kollegen
 Gar nicht
 Sonstiges

15. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen:

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
Ich glaube, dass die Informationen von der Geschäftsführung ehrlich sind	<input type="radio"/>					
Ich erfahre Neuigkeiten von der Firma meist durch Zufall	<input type="radio"/>					
Ich glaube, dass ich Informationen, die mich betreffen, rechtzeitig erhalte	<input type="radio"/>					
Ich glaube, dass meine Ideen und Anregungen ernst genommen werden	<input type="radio"/>					
Ich weiß immer welche Aufgaben ich in der Abteilung erfüllen soll	<input type="radio"/>					

16. Ich wünsche mir...

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
mehr Gespräche mit dem Bereichsleiter und/oder der Geschäftsführung	<input type="radio"/>					
mehr Informationen über das Schwarze Brett	<input type="radio"/>					
dass mehr Informationen über den Computer in der Firma abrufbar sind (Termine, Neuigkeiten, Fotos etc.)	<input type="radio"/>					
mehr Schulungen	<input type="radio"/>					
mehr Informationen über den internen Newsletter	<input type="radio"/>					
mehr interne Veranstaltungen (z.B. Sportfest)	<input type="radio"/>					

17. Wie würden Sie gerne Ihre Anregungen, Wünsche und Ideen der Geschäftsführung mitteilen? (Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Sie zutreffen).

- Mehr persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung
 Eine Sammelbox für meine Ideen
 Einen öffentlichen Ordner am Computer
 Ich bin zufrieden so wie es ist
 Sonstiges: _____

18. Haben Sie sich schon einmal die Facebook Seite von Meinl am Graben angesehen?

- Ja
 Nein
 Ich weiß nicht

19. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen:

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
Ich finde die Themen und Neuigkeiten auf Facebook sind gut	<input type="radio"/>					
Ich würde mir wünschen, dass Themen aus meiner Abteilung öfter vorkommen	<input type="radio"/>					
Ich würde gerne persönlich auf Facebook vorkommen	<input type="radio"/>					
Ich finde Facebook ist eine gute Möglichkeit, um Neues über mein Unternehmen zu erfahren	<input type="radio"/>					
Wenn mir ein Beitrag auf Facebook gefällt, bin ich bereit diesen zu teilen bzw. mit „gefällt mir“ zu markieren	<input type="radio"/>					

20. Wie sehr interessiert man sich in der Firma allgemein für die Meinung der Mitarbeiter?

sehr stark	stark	mittelmäßig	kaum	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

21. Wie wichtig sind Ihnen Firmenveranstaltungen (Weihnachtsfeier, Sportfest)?

sehr wichtig	wichtig	mittelmäßig	kaum wichtig	gar nicht wichtig	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

22. Glauben Sie, dass durch solche Veranstaltungen der Zusammenhalt innerhalb der Firma gestärkt wird?

ja sehr	ja	mittelmäßig	kaum	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

23. Haben Sie im August 2015 beim ersten Sportfest teilgenommen?

Ja	Nein, ich wollte kommen aber konnte nicht	Nein, ich habe hier noch nicht gearbeitet	Nein, ich wollte nicht kommen	Ich weiß nicht	Sonstiges
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Soll es diesen Sommer wieder ein Sportfest geben?

Ja Nein Ist mir egal Ich weiß nicht

25. Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen:

	Trifft sehr zu	Trifft zu	Trifft mittel zu	Trifft wenig zu	Trifft gar nicht zu	Ich weiß nicht
Relevante Informationen werden im Unternehmen kommuniziert.	<input type="radio"/>					
Ich kann mit der Geschäftsführung über Probleme reden	<input type="radio"/>					
Es gab schon oft Themen über die nicht berichtet wurde.	<input type="radio"/>					
Für meine Ideen und Verbesserungsvorschläge bekomme ich eine Rückmeldung.	<input type="radio"/>					
Für Verbesserungsvorschläge oder gute Ideen erhalte ich Lob.	<input type="radio"/>					
Ich würde öfter Ideen und Verbesserungsvorschläge sagen, wenn es hierfür eine Sammelbox gäbe.	<input type="radio"/>					
Es gibt immer jemandem mit dem ich über meine Anliegen sprechen kann	<input type="radio"/>					
Die Kommunikation in meiner Abteilung funktioniert gut	<input type="radio"/>					

26. Wie würden Sie die interne Kommunikation in der Firma grundsätzlich bewerten?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

27. Fühlen Sie sich in der Firma als Mitarbeiter ernst genommen?

ja sehr	sehr	mittelmäßig	kaum	gar nicht	Ich weiß nicht
<input type="radio"/>					

28. Zu welchen Themen würden Sie gerne mehr Informationen erhalten? (Kreuzen Sie alle Punkte an, die für Sie zutreffen).

- Neue Mitarbeiter Feedback von Kunden Geplante Veranstaltungen im Haus (z.B. Restaurant)
- Neue Produkte Zum Unternehmen (Fakten, Geschichte etc.) Darstellung nach außen (z.B. Werbung)

29. Haben Sie weitere Anregungen und Wünsche zur internen Kommunikation?

30. Sie sind...

- männlich weiblich

31. Wie alt sind Sie?

- unter 20 21-30 31-40 41-50 über 50

32. Wie lange arbeiten Sie schon bei Meisl am Graben?

- weniger als 1 Jahr 1-2 Jahre 3-5 Jahre 6-10 über 10 Jahre

33. In welchem Bereich sind Sie tätig?

- Handel Gastronomie Büro

34. Sind Sie Bereichsleiter in Ihrer Abteilung?

- ja nein

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Auswertungstabellen Hypothese 1 (erste Forschungsfrage):

Grad der Informiertheit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	gut	43	32,8	34,1	34,1
	mittel	52	39,7	41,3	75,4
	schlecht	31	23,7	24,6	100,0
	Gesamt	126	96,2	100,0	
Fehlend	System	5	3,8		
Gesamt		131	100,0		

Statistiken

Grad der Informiertheit

N	Gültig	126
	Fehlend	5
Mittelwert		2,5635
Standardabweichung		1,19664
Minimum		1,00
Maximum		4,00

Neuigkeiten durch Zufall

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	5	3,8	3,8	3,8
	Trifft sehr zu	17	13,0	13,0	16,8
	Trifft zu	40	30,5	30,5	47,3
	Trifft mittel zu	43	32,8	32,8	80,2
	Trifft wenig zu	19	14,5	14,5	94,7
	Trifft gar nicht zu	7	5,3	5,3	100,0
	Gesamt		131	100,0	100,0

Statistiken

Neuigkeiten durch Zufall

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,57
Standardabweichung		1,164
Minimum		0
Maximum		5

Relevantes wird kommuniziert

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	7	5,3	5,3	5,3
	Trifft sehr zu	8	6,1	6,1	11,5
	Trifft zu	67	51,1	51,1	62,6
	Trifft mittel zu	36	27,5	27,5	90,1
	Trifft wenig zu	13	9,9	9,9	100,0
	Gesamt		131	100,0	100,0

Statistiken

Relevantes wird kommuniziert

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,31
Standardabweichung		,927
Minimum		0
Maximum		4

Oft Themen nicht berichtet

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich weiß nicht	21	16,0	16,0	16,0
Trifft sehr zu	17	13,0	13,0	29,0
Trifft zu	41	31,3	31,3	60,3
Trifft mittel zu	29	22,1	22,1	82,4
Trifft wenig zu	17	13,0	13,0	95,4
Trifft gar nicht zu	6	4,6	4,6	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Oft Themen nicht berichtet

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,17
Standardabweichung		1,382
Minimum		0
Maximum		5

Informationen rechtzeitig erhalten

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich weiß nicht	4	3,1	3,1	3,1
Trifft sehr zu	13	9,9	9,9	13,0
Trifft zu	51	38,9	38,9	51,9
Trifft mittel zu	38	29,0	29,0	80,9
Trifft wenig zu	21	16,0	16,0	96,9
Trifft gar nicht zu	4	3,1	3,1	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Informationen rechtzeitig erhalten

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,54
Standardabweichung		1,069
Minimum		0
Maximum		5

Ausreichend vorhanden

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich weiß nicht	14	10,7	10,7	10,7
Trifft sehr zu	14	10,7	10,7	21,4
Trifft zu	29	22,1	22,1	43,5
Trifft mittel zu	47	35,9	35,9	79,4
Trifft wenig zu	22	16,8	16,8	96,2
Trifft gar nicht zu	5	3,8	3,8	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Ausreichend vorhanden

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,49
Standardabweichung		1,297
Minimum		0
Maximum		5

Höhe Interesse der Meinung von Mitarbeiter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	5	3,8	3,8	3,8
	sehr stark	6	4,6	4,6	8,4
	stark	31	23,7	23,7	32,1
	mittelmäßig	54	41,2	41,2	73,3
	kaum	30	22,9	22,9	96,2
	gar nicht	5	3,8	3,8	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Höhe Interesse der Meinung von
Mitarbeiter

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,86
Standardabweichung		1,065
Minimum		0
Maximum		5

Interne Kommunikation allgemein

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	3	2,3	2,3	2,3
	sehr gut	4	3,1	3,1	5,3
	gut	51	38,9	38,9	44,3
	mittelmäßig	48	36,6	36,6	80,9
	schlecht	18	13,7	13,7	94,7
	sehr schlecht	7	5,3	5,3	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Interne Kommunikation allgemein

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,73
Standardabweichung		1,000
Minimum		0
Maximum		5

Gut, dass es Newsletter gibt?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	10	7,6	7,6	7,6
	Ja	96	73,3	73,3	80,9
	Nein	7	5,3	5,3	86,3
	Ist mir egal	18	13,7	13,7	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Gut, dass es Newsletter gibt?

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		1,25
Standardabweichung		,788
Minimum		0
Maximum		3

Häufigkeit der Meetings

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	43	32,8	32,8	32,8
	zu oft	2	1,5	1,5	34,4
	ausreichend oft	59	45,0	45,0	79,4
	zu selten	27	20,6	20,6	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Wichtigkeit Veranstaltungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	4	3,1	3,1	3,1
	sehr wichtig	50	38,2	38,2	41,2
	wichtig	38	29,0	29,0	70,2
	mittelmäßig	26	19,8	19,8	90,1
	kaum wichtig	4	3,1	3,1	93,1
	gar nicht wichtig	9	6,9	6,9	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Veranstaltungen wichtig für Zusammenhalt

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	7	5,3	5,3	5,3
	ja sehr	59	45,0	45,0	50,4
	ja	39	29,8	29,8	80,2
	mittelmäßig	18	13,7	13,7	93,9
	kaum	6	4,6	4,6	98,5
	gar nicht	2	1,5	1,5	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Veranstaltungen wichtig für Zusammenhalt

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		1,72
Standardabweichung		1,025
Minimum		0
Maximum		5

Auswertungstabellen Hypothese 2 (erste Forschungsfrage):

Informationen rechtzeitig * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Informationen rechtzeitig	ja	Anzahl	42	17	5	64
		% innerhalb von Informationen rechtzeitig	65,6%	26,6%	7,8%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	50,0%	54,8%	41,7%	50,4%
	mittel	Anzahl	24	10	4	38
		% innerhalb von Informationen rechtzeitig	63,2%	26,3%	10,5%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	28,6%	32,3%	33,3%	29,9%
	kaum/ nein	Anzahl	18	4	3	25
		% innerhalb von Informationen rechtzeitig	72,0%	16,0%	12,0%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	21,4%	12,9%	25,0%	19,7%
Gesamt	Anzahl	84	31	12	127	
	% innerhalb von Informationen rechtzeitig	66,1%	24,4%	9,4%	100,0%	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,486 ^a	4	,829
Likelihood-Quotient	1,576	4	,813
Zusammenhang linear-mit-linear	,004	1	,948
Anzahl der gültigen Fälle	127		

a. 2 Zellen (22,2%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,36.

Grad der Informiertheit * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Grad der Informiertheit	gut	Anzahl	25	12	6	43
		% innerhalb von Grad der Informiertheit	58,1%	27,9%	14,0%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	30,9%	40,0%	40,0%	34,1%
	mittel	Anzahl	36	11	5	52
		% innerhalb von Grad der Informiertheit	69,2%	21,2%	9,6%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	44,4%	36,7%	33,3%	41,3%
	wenig/schlecht	Anzahl	20	7	4	31
		% innerhalb von Grad der Informiertheit	64,5%	22,6%	12,9%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	24,7%	23,3%	26,7%	24,6%
Gesamt	Anzahl	81	30	15	126	
	% innerhalb von Grad der Informiertheit	64,3%	23,8%	11,9%	100,0%	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,334 ^a	4	,856
Likelihood-Quotient	1,336	4	,855
Zusammenhang linear-mit-linear	,527	1	,468
Anzahl der gültigen Fälle	126		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,69.

Informationen ausreichend vorhanden * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Informationen ausreichend vorhanden	ja	Anzahl	32	8	3	43
		% innerhalb von Bereich	43,2%	27,6%	21,4%	36,8%
	mittel	Anzahl	23	16	8	47
		% innerhalb von Bereich	31,1%	55,2%	57,1%	40,2%
	kaum/ nein	Anzahl	19	5	3	27
		% innerhalb von Bereich	25,7%	17,2%	21,4%	23,1%
Gesamt	Anzahl	74	29	14	117	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7,217 ^a	4	,125
Likelihood-Quotient	7,269	4	,122
Zusammenhang linear-mit-linear	1,652	1	,199
Anzahl der gültigen Fälle	117		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,23.

Relevante Informationen vorhanden * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Relevante Informationen vorhanden	ja	Anzahl	46	23	6	75
		% innerhalb von Bereich	56,8%	76,7%	46,2%	60,5%
	mittel	Anzahl	27	3	6	36
		% innerhalb von Bereich	33,3%	10,0%	46,2%	29,0%
	wenig/ nein	Anzahl	8	4	1	13
		% innerhalb von Bereich	9,9%	13,3%	7,7%	10,5%
Gesamt	Anzahl	81	30	13	124	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7,852 ^a	4	,097
Likelihood-Quotient	8,842	4	,065
Zusammenhang linear-mit-linear	,061	1	,805
Anzahl der gültigen Fälle	124		

a. 3 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,36.

Bewertung interne Kommunikation * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Bewertung interne Kommunikation	gut	Anzahl	39	15	1	55
		% innerhalb von Bereich	47,0%	48,4%	7,1%	43,0%
	mittel	Anzahl	31	7	10	48
		% innerhalb von Bereich	37,3%	22,6%	71,4%	37,5%
	schlecht	Anzahl	13	9	3	25
		% innerhalb von Bereich	15,7%	29,0%	21,4%	19,5%
Gesamt	Anzahl	83	31	14	128	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,938 ^a	4	,012
Likelihood-Quotient	14,437	4	,006
Zusammenhang linear-mit-linear	4,586	1	,032
Anzahl der gültigen Fälle	128		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,73.

Auswertungstabellen Hypothese 3 (erste Forschungsfrage):

Schon mal gelesen * Gut, dass es Newsletter gibt? Kreuztabelle

			Gut, dass es Newsletter gibt?				Gesamt
			Ich weiß nicht	Ja	Nein	Ist mir egal	
Schon mal gelesen	Ich weiß nicht	Anzahl % innerhalb von Gut, dass es Newsletter gibt?	2 20,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 5,6%	3 2,3%
	Ja	Anzahl % innerhalb von Gut, dass es Newsletter gibt?	4 40,0%	91 94,8%	6 85,7%	10 55,6%	111 84,7%
	Nein	Anzahl % innerhalb von Gut, dass es Newsletter gibt?	4 40,0%	5 5,2%	1 14,3%	7 38,9%	17 13,0%
Gesamt		Anzahl % innerhalb von Gut, dass es Newsletter gibt?	10 100,0%	96 100,0%	7 100,0%	18 100,0%	131 100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	41,624 ^a	6	,000
Likelihood-Quotient	31,982	6	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	4,863	1	,027
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 7 Zellen (58,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,16.

Nutzung * Themen auf Facebook gut Kreuztabelle

			Themen gut			Gesamt
			gut	mittel	schlecht	
Nutzung ja	Anzahl	46	20	5	71	
	% innerhalb von Nutzung	64,8%	28,2%	7,0%	100,0%	
	% innerhalb von Themen gut	100,0%	100,0%	71,4%	97,3%	
nein	Anzahl	0	0	2	2	
	% innerhalb von Nutzung	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% innerhalb von Themen gut	0,0%	0,0%	28,6%	2,7%	
Gesamt	Anzahl	46	20	7	73	
	% innerhalb von Nutzung	63,0%	27,4%	9,6%	100,0%	
	% innerhalb von Themen gut	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	19,388 ^a	2	,000
Likelihood-Quotient	9,958	2	,007
Zusammenhang linear-mit-linear	7,537	1	,006
Anzahl der gültigen Fälle	73		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,19.

Korrelationen

		Nutzung	Themen gut
Nutzung	Korrelation nach Pearson	1	,324**
	Signifikanz (2-seitig)		,005
	N	131	73
Themen gut	Korrelation nach Pearson	,324**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,005	
	N	73	73

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Nutzung * Möglichkeit Neues erfahren Kreuztabelle

			Möglichkeit Neues erfahren			Gesamt
			Ja	Mittel	kaum/nein	
Nutzung	ja	Anzahl	54	13	9	76
		% innerhalb von Nutzung	71,1%	17,1%	11,8%	100,0%
		% innerhalb von Möglichkeit Neues erfahren	78,3%	92,9%	45,0%	73,8%
	nein	Anzahl	15	1	11	27
		% innerhalb von Nutzung	55,6%	3,7%	40,7%	100,0%
		% innerhalb von Möglichkeit Neues erfahren	21,7%	7,1%	55,0%	26,2%
Gesamt	Anzahl		69	14	20	103
	% innerhalb von Nutzung		67,0%	13,6%	19,4%	100,0%
	% innerhalb von Möglichkeit Neues erfahren		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,915 ^a	2	,003
Likelihood-Quotient	11,522	2	,003
Zusammenhang linear-mit-linear	4,533	1	,033
Anzahl der gültigen Fälle	103		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,67.

Korrelationen

		Möglichkeit Neues erfahren	Nutzung
Möglichkeit Neues erfahren	Korrelation nach Pearson	1	,211*
	Signifikanz (2-seitig)		,033
	N	103	103
Nutzung	Korrelation nach Pearson	,211*	1
	Signifikanz (2-seitig)	,033	
	N	103	131

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Wichtigkeit der Events * Neues Sportfest Kreuztabelle

			Neues Sportfest			Gesamt
			Ja	Nein	Egal	
Wichtigkeit der Events	wichtig	Anzahl	78	2	2	82
		% innerhalb von Wichtigkeit der Events	95,1%	2,4%	2,4%	100,0%
		% innerhalb von Neues Sportfest	86,7%	25,0%	11,1%	70,7%
	mittel	Anzahl	9	2	11	22
		% innerhalb von Wichtigkeit der Events	40,9%	9,1%	50,0%	100,0%
		% innerhalb von Neues Sportfest	10,0%	25,0%	61,1%	19,0%
	nicht/ kaum wichtig	Anzahl	3	4	5	12
		% innerhalb von Wichtigkeit der Events	25,0%	33,3%	41,7%	100,0%
		% innerhalb von Neues Sportfest	3,3%	50,0%	27,8%	10,3%
Gesamt	Anzahl	90	8	18	116	
	% innerhalb von Wichtigkeit der Events	77,6%	6,9%	15,5%	100,0%	
	% innerhalb von Neues Sportfest	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	57,203 ^a	4	,000
Likelihood-Quotient	51,242	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	45,902	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	116		

a. 4 Zellen (44,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,83.

Korrelationen

		Wichtigkeit der Events	Neues Sportfest
Wichtigkeit der Events	Korrelation nach Pearson	1	,632**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	127	116
Neues Sportfest	Korrelation nach Pearson	,632**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	116	119

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Auswertungstabellen Hypothese 4 (erste Forschungsfrage):

Identifikation mit Unternehmen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	2	1,5	1,5	1,5
	sehr stark	40	30,5	30,5	32,1
	stark	57	43,5	43,5	75,6
	mittelmäßig	28	21,4	21,4	96,9
	kaum	3	2,3	2,3	99,2
	gar nicht	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Identifikation mit Unternehmen

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		1,95
Standardabweichung		,862
Minimum		0
Maximum		5

Gefällt mir drücken

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	39	29,8	29,8	29,8
	Trifft sehr zu	23	17,6	17,6	47,3
	Trifft zu	40	30,5	30,5	77,9
	Trifft mittel zu	10	7,6	7,6	85,5
	Trifft gar nicht zu	19	14,5	14,5	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Identifikation * Gefällt mir Kreuztabelle

			Gefällt mir			Gesamt
			Trifft zu	Mittel	Kaum/nicht	
Identifikation	hoch	Anzahl	47	7	16	70
		% innerhalb von Gefällt mir	77,0%	70,0%	84,2%	77,8%
	mittel	Anzahl	13	2	3	18
		% innerhalb von Gefällt mir	21,3%	20,0%	15,8%	20,0%
	niedrig/ schlecht	Anzahl	1	1	0	2
		% innerhalb von Gefällt mir	1,6%	10,0%	0,0%	2,2%
Gesamt		Anzahl	61	10	19	90
		% innerhalb von Gefällt mir	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,642 ^a	4	,457
Likelihood-Quotient	2,816	4	,589
Zusammenhang linear-mit-linear	,135	1	,714
Anzahl der gültigen Fälle	90		

a. 5 Zellen (55,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,22.

Korrelationen

		Identifikation	Gefällt mir
Identifikation	Korrelation nach Pearson	1	-,039
	Signifikanz (2-seitig)		,716
	N	129	90
Gefällt mir	Korrelation nach Pearson	-,039	1
	Signifikanz (2-seitig)	,716	
	N	90	92

Auswertungstabellen Hypothese 1 (zweite Forschungsfrage):

Lob für Ideen

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich weiß nicht	16	12,2	12,2	12,2
Trifft sehr zu	8	6,1	6,1	18,3
Trifft zu	37	28,2	28,2	46,6
Trifft mittel zu	18	13,7	13,7	60,3
Trifft wenig zu	27	20,6	20,6	80,9
Trifft gar nicht zu	25	19,1	19,1	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Lob für Ideen

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,82
Standardabweichung		1,607
Minimum		0
Maximum		5

Rückmeldung für Vorschläge

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ich weiß nicht	21	16,0	16,0	16,0
Trifft sehr zu	5	3,8	3,8	19,8
Trifft zu	38	29,0	29,0	48,9
Trifft mittel zu	27	20,6	20,6	69,5
Trifft wenig zu	22	16,8	16,8	86,3
Trifft gar nicht zu	18	13,7	13,7	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Statistiken

Rückmeldung für Vorschläge

N	Gültig	131
	Fehlend	0
Mittelwert		2,60
Standardabweichung		1,568
Minimum		0
Maximum		5

Persönliche Gespräche

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig nein	75	57,3	57,3	57,3
ja	56	42,7	42,7	100,0
Gesamt	131	100,0	100,0	

Ordner am Computer

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	nein	112	85,5	85,5	85,5
	ja	19	14,5	14,5	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Zufrieden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	nein	107	81,7	81,7	81,7
	ja	24	18,3	18,3	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Sonstiges

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	nein	129	98,5	98,5	98,5
	ja	2	1,5	1,5	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Sammelbox

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	13	9,9	9,9	9,9
	Trifft sehr zu	16	12,2	12,2	22,1
	Trifft zu	31	23,7	23,7	45,8
	Trifft mittel zu	30	22,9	22,9	68,7
	Trifft wenig zu	18	13,7	13,7	82,4
	Trifft gar nicht zu	23	17,6	17,6	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Auswertungstabellen Hypothese 2 (zweite Forschungsfrage):

Mehr Gespräche mit Bereichsleiter/Geschäftsführung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	8	6,1	6,1	6,1
	Trifft sehr zu	23	17,6	17,6	23,7
	Trifft zu	47	35,9	35,9	59,5
	Trifft mittel zu	34	26,0	26,0	85,5
	Trifft wenig zu	14	10,7	10,7	96,2
	Trifft gar nicht zu	5	3,8	3,8	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Mehr interne Veranstaltungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	12	9,2	9,2	9,2
	Trifft sehr zu	45	34,4	34,4	43,5
	Trifft zu	31	23,7	23,7	67,2
	Trifft mittel zu	15	11,5	11,5	78,6
	Trifft wenig zu	15	11,5	11,5	90,1
	Trifft gar nicht zu	13	9,9	9,9	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Mehr Informationen über Schwarzes Brett

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ich weiß nicht	15	11,5	11,5	11,5
	Trifft sehr zu	24	18,3	18,3	29,8
	Trifft zu	44	33,6	33,6	63,4
	Trifft mittel zu	26	19,8	19,8	83,2
	Trifft wenig zu	16	12,2	12,2	95,4
	Trifft gar nicht zu	6	4,6	4,6	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Mehr Informationen über Computer

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	18	13,7	13,7	13,7
	Trifft sehr zu	18	13,7	13,7	27,5
	Trifft zu	33	25,2	25,2	52,7
	Trifft mittel zu	24	18,3	18,3	71,0
	Trifft wenig zu	22	16,8	16,8	87,8
	Trifft gar nicht zu	16	12,2	12,2	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Mehr Schulungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	19	14,5	14,5	14,5
	Trifft sehr zu	34	26,0	26,0	40,5
	Trifft zu	44	33,6	33,6	74,0
	Trifft mittel zu	11	8,4	8,4	82,4
	Trifft wenig zu	12	9,2	9,2	91,6
	Trifft gar nicht zu	11	8,4	8,4	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Mehr Informationen über internen Newsletter

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro- zente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ich weiß nicht	22	16,8	16,8	16,8
	Trifft sehr zu	25	19,1	19,1	35,9
	Trifft zu	37	28,2	28,2	64,1
	Trifft mittel zu	21	16,0	16,0	80,2
	Trifft wenig zu	15	11,5	11,5	91,6
	Trifft gar nicht zu	11	8,4	8,4	100,0
	Gesamt	131	100,0	100,0	

Auswertungstabellen Hypothese 3 (zweite Forschungsfrage):

Informationen über PC * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Informationen über PC	Ja sehr/ Ja	Anzahl	30	14	7	51
		% innerhalb von Informationen über PC	58,8%	27,5%	13,7%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	42,9%	50,0%	46,7%	45,1%
	Mittel	Anzahl	17	2	5	24
		% innerhalb von Informationen über PC	70,8%	8,3%	20,8%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	24,3%	7,1%	33,3%	21,2%
	Kaum/ Nein	Anzahl	23	12	3	38
		% innerhalb von Informationen über PC	60,5%	31,6%	7,9%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	32,9%	42,9%	20,0%	33,6%
Gesamt	Anzahl	70	28	15	113	
	% innerhalb von Informationen über PC	61,9%	24,8%	13,3%	100,0%	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,744 ^a	4	,219
Likelihood-Quotient	6,573	4	,160
Zusammenhang linear-mit-linear	,248	1	,619
Anzahl der gültigen Fälle	113		

a. 1 Zellen (11,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,19.

Ordner am Computer * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Ordner am Computer	nein	Anzahl	70	28	14	112
		% innerhalb von Ordner am Computer	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	83,3%	90,3%	87,5%	85,5%
	ja	Anzahl	14	3	2	19
		% innerhalb von Ordner am Computer	73,7%	15,8%	10,5%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	16,7%	9,7%	12,5%	14,5%
Gesamt	Anzahl	84	31	16	131	
	% innerhalb von Ordner am Computer	64,1%	23,7%	12,2%	100,0%	
	% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,951 ^a	2	,622
Likelihood-Quotient	1,006	2	,605
Zusammenhang linear-mit-linear	,565	1	,452
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 2 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,32.

Informationsbeschaffung Computer bzw. E-Mails * Bereich Kreuztabelle

			Bereich			Gesamt
			Handel	Gastronomie	Büro	
Computer bzw. E-Mails	Trifft zu	Anzahl	13	5	10	28
		% innerhalb von Computer bzw. E-Mails	46,4%	17,9%	35,7%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	17,8%	18,5%	71,4%	24,6%
Trifft mittel zu	Trifft	Anzahl	12	5	4	21
		% innerhalb von Computer bzw. E-Mails	57,1%	23,8%	19,0%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	16,4%	18,5%	28,6%	18,4%
Trifft wenig/nicht zu	Trifft	Anzahl	48	17	0	65
		% innerhalb von Computer bzw. E-Mails	73,8%	26,2%	0,0%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	65,8%	63,0%	0,0%	57,0%
Gesamt		Anzahl	73	27	14	114
		% innerhalb von Computer bzw. E-Mails	64,0%	23,7%	12,3%	100,0%
		% innerhalb von Bereich	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	24,343 ^a	4	,000
Likelihood-Quotient	28,055	4	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	15,830	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	114		

a. 3 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,58.

Auswertungstabellen Hypothese 4 (zweite Forschungsfrage):

Bereich * Veranstaltungen Kreuztabelle

			Veranstaltungen		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	46	38	84
		% innerhalb von Bereich	54,8%	45,2%	100,0%
		% innerhalb von Veranstaltungen	74,2%	55,1%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	7	24	31
		% innerhalb von Bereich	22,6%	77,4%	100,0%
		% innerhalb von Veranstaltungen	11,3%	34,8%	23,7%
	Büro	Anzahl	9	7	16
		% innerhalb von Bereich	56,3%	43,8%	100,0%
		% innerhalb von Veranstaltungen	14,5%	10,1%	12,2%
Gesamt		Anzahl	62	69	131
		% innerhalb von Bereich	47,3%	52,7%	100,0%
		% innerhalb von Veranstaltungen	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	9,989 ^a	2	,007
Likelihood-Quotient	10,497	2	,005
Zusammenhang linear-mit-linear	1,427	1	,232
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,57.

Bereich * Produkte Kreuztabelle

			Produkte		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	14	70	84
		% innerhalb von Bereich	16,7%	83,3%	100,0%
		% innerhalb von Produkte	45,2%	70,0%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	11	20	31
		% innerhalb von Bereich	35,5%	64,5%	100,0%
		% innerhalb von Produkte	35,5%	20,0%	23,7%
	Büro	Anzahl	6	10	16
		% innerhalb von Bereich	37,5%	62,5%	100,0%
		% innerhalb von Produkte	19,4%	10,0%	12,2%
Gesamt	Anzahl	31	100	131	
	% innerhalb von Bereich	23,7%	76,3%	100,0%	
	% innerhalb von Produkte	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,370 ^a	2	,041
Likelihood-Quotient	6,172	2	,046
Zusammenhang linear-mit-linear	5,559	1	,018
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,79.

Bereich * Neue Mitarbeiter Kreuztabelle

			Neue Mitarbeiter		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	40	44	84
		% innerhalb von Bereich	47,6%	52,4%	100,0%
		% innerhalb von Neue Mitarbeiter	58,0%	71,0%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	21	10	31
		% innerhalb von Bereich	67,7%	32,3%	100,0%
		% innerhalb von Neue Mitarbeiter	30,4%	16,1%	23,7%
	Büro	Anzahl	8	8	16
		% innerhalb von Bereich	50,0%	50,0%	100,0%
		% innerhalb von Neue Mitarbeiter	11,6%	12,9%	12,2%
Gesamt	Anzahl	69	62	131	
	% innerhalb von Bereich	52,7%	47,3%	100,0%	
	% innerhalb von Neue Mitarbeiter	100,0%	100,0%	100,0%	

Bereich * Feedback von Kunden Kreuztabelle

			Feedback von Kunden		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	43	41	84
		% innerhalb von Bereich	51,2%	48,8%	100,0%
		% innerhalb von Feedback von Kunden	55,8%	75,9%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	24	7	31
		% innerhalb von Bereich	77,4%	22,6%	100,0%
		% innerhalb von Feedback von Kunden	31,2%	13,0%	23,7%
	Büro	Anzahl	10	6	16
		% innerhalb von Bereich	62,5%	37,5%	100,0%
		% innerhalb von Feedback von Kunden	13,0%	11,1%	12,2%
Gesamt	Anzahl	77	54	131	
	% innerhalb von Bereich	58,8%	41,2%	100,0%	
	% innerhalb von Feedback von Kunden	100,0%	100,0%	100,0%	

Bereich * Unternehmen Kreuztabelle

			Unternehmen		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	42	42	84
		% innerhalb von Bereich	50,0%	50,0%	100,0%
		% innerhalb von Unternehmen	59,2%	70,0%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	20	11	31
		% innerhalb von Bereich	64,5%	35,5%	100,0%
		% innerhalb von Unternehmen	28,2%	18,3%	23,7%
	Büro	Anzahl	9	7	16
		% innerhalb von Bereich	56,3%	43,8%	100,0%
		% innerhalb von Unternehmen	12,7%	11,7%	12,2%
Gesamt	Anzahl	71	60	131	
	% innerhalb von Bereich	54,2%	45,8%	100,0%	
	% innerhalb von Unternehmen	100,0%	100,0%	100,0%	

Bereich * Werbung Kreuztabelle

			Werbung		Gesamt
			nein	ja	
Bereich	Handel	Anzahl	46	38	84
		% innerhalb von Bereich	54,8%	45,2%	100,0%
		% innerhalb von Werbung	54,8%	80,9%	64,1%
	Gastronomie	Anzahl	23	8	31
		% innerhalb von Bereich	74,2%	25,8%	100,0%
		% innerhalb von Werbung	27,4%	17,0%	23,7%
	Büro	Anzahl	15	1	16
		% innerhalb von Bereich	93,8%	6,3%	100,0%
		% innerhalb von Werbung	17,9%	2,1%	12,2%
Gesamt	Anzahl	84	47	131	
	% innerhalb von Bereich	64,1%	35,9%	100,0%	
	% innerhalb von Werbung	100,0%	100,0%	100,0%	