

Simone Huck-Sandhu  
(Hrsg.)



# Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern

Ergebnisse einer Befragung

Kommunikation &  
Analysen

Band 7  
ISSN 1860-5257

## Impressum

Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern  
Ergebnisse einer Befragung  
(Kommunikation und Analysen, Band 7)

Herausgeber  
Prof. Dr. Claudia Mast  
Universität Hohenheim  
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik  
Fruwirthstrasse 49  
70599 Stuttgart

Druck  
Universität Hohenheim

ISSN 1860-5257

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,  
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2009

*Inhalt*

<b>Zu diesem Band.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Anlage und Grundzüge der Umfrage .....</b>	<b>10</b>
1.1 Untersuchungsdesign der Studie <i>von Sophie Deutscher und Jasmin Krause .....</i>	10
1.2 Zusammensetzung der Stichprobe <i>von Vasiliya Kastelova und Olga Kodolova .....</i>	12
<b>2 Das Bild des Mitarbeiters von der Organisation.....</b>	<b>14</b>
2.1 Die Organisation als Tier – eine metaphorische Beschreibung <i>von Claudius Maier.....</i>	14
2.2 Die Organisation aus kultureller Perspektive – eine semantische Beschreibung <i>von Daniel Kühner.....</i>	16
2.3 Wahrgenommene Wertschätzung und Akzeptanz <i>von Timo Oswald .....</i>	18
2.4 Information und Identifikation <i>von Sebastian Goldhorn.....</i>	21
<b>3 Interne Kommunikation und ihr Nutzwert .....</b>	<b>25</b>
3.1 Wahrgenommene Funktionen interner Kommunikation <i>von Florian Schneider.....</i>	25
3.2 Bewertung interner Kommunikation <i>von Katharina Simon .....</i>	27
3.3 Informationspolitik aus Sicht des Mitarbeiters <i>von Fabian Mayer .....</i>	31
<b>4 Kommunikationskanäle der internen Kommunikation .....</b>	<b>34</b>
4.1 Bedeutung der unterschiedlichen Kanäle <i>von Daniela Holzer und Florian Kenner .....</i>	34
4.2 Kommunikationskanal und Kommunikationsanlass <i>von Christian Kohler.....</i>	41
4.3 Die Mitarbeiterzeitung als klassisches Medium <i>von Christian Eisenhardt .....</i>	45
4.4 Das Intranet und seine Anwendungen als neue Kanäle <i>von Tim Maier .....</i>	46
<b>5 Fazit und Ausblick</b> <i>von Verena Gliese.....</i>	49
<b>Anhang.....</b>	<b>53</b>

## Zu diesem Band

Die interne Kommunikation ist eines der zentralen Felder der Organisations- oder Unternehmenskommunikation. In der Praxis professionalisiert sie sich zusehends: Was früher von PR-Fachleuten als Allroundern der Organisationskommunikation mit abgedeckt wurde, ist heute in immer mehr Organisationen eine eigenständige Teilfunktion der Kommunikation. Abteilungen für interne Kommunikation existieren nicht mehr länger nur in Großunternehmen, sondern zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen, in Non-Profit-Organisationen oder Behörden. Damit einher geht der Bedarf an qualifizierten Fachkräften, die nicht nur die Medien interner Kommunikation gestalten und mit Inhalten füllen können, sondern auch der strategischen Dimension interner Kommunikation und ihrer Einbettung in die Organisationskommunikation insgesamt gerecht werden.

Diesem Bedeutungszuwachs auf Seiten der Praxis steht eine Theoriebildung gegenüber, die in erster Linie durch anwendungsorientierte Praktikerbeiträge geprägt ist. Von einem Forschungsfeld kann für die deutsche Kommunikationswissenschaft allenfalls begrenzt die Rede sein. Einerseits stehen betriebswirtschaftliche Fragestellungen im Vordergrund, die in Untersuchungen zur Effektivität interner Kommunikation, zur Motivation von Mitarbeitern oder auch zur Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen. Andererseits werden Fragen der Information durch zentrale Medien interner Kommunikation diskutiert, die sich um die Zukunft der Mitarbeiterzeitschrift oder das Potenzial neuer Medien drehen. Die Perspektive des Mitarbeiters als Stakeholder und Anspruchsgruppe der Organisationskommunikation tritt jedoch darüber allzu oft in den Hintergrund. Als Bedürfnisträger und soziales Wesen wird er beschrieben – seine Bedürfnisse und Erwartungen an Information und Kommunikation in der Organisation sind am Ausgangspunkt des 21. Jahrhunderts allerdings kaum besser bekannt als in den 1980er Jahren. 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.

Diese Erkenntnis bildete den Ausgangspunkt für eine Erhebung, die im Wintersemester 2008/2009 im Rahmen eines empirischen Projektseminars an der Universität Hohenheim durchgeführt wurde. Inhaltliches Ziel des

Projekts war es, einen ersten, möglichst breiten Einblick in die Wahrnehmung und Bewertung der internen Kommunikation durch Mitarbeiter zu erhalten und daraus den Bogen zu Funktionen, Zielen, Kanälen und Inhalten der Mitarbeiterkommunikation zu schlagen. Wie nehmen Mitarbeiter die interne Kommunikation ihrer Organisation überhaupt wahr? Wo sehen sie deren individuellen Nutzen? Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben sie? Zugleich verfolgte das Lehrprojekt das didaktische Ziel, den Studierenden im Sinne des forschenden Lernens inhaltliche und methodische Kompetenzen zu vermitteln und sie u. a. im Projektmanagement zu schulen.

Konzipiert und umgesetzt wurde die Studie von Studierenden des Hohenheimer Bachelor-Studiengangs Kommunikationswissenschaft, die im Rahmen ihres Profulfachs Public Relations an meinem Seminar zum Thema „Interne Kommunikation“ teilnahmen. Sie befragten rund 150 Arbeitnehmer, die in einer Vielzahl verschiedener Organisationen beschäftigt sind. Als Paper and Pencil-Umfrage unter bewusst ausgewählten Personen ist die Reichweite der Ergebnisse begrenzt, so dass diese nicht verallgemeinert werden können. Dennoch bieten sie Anknüpfungspunkte für die weitere Theoriebildung im Fach und für die Kommunikationspraxis. Auf ihrer Basis lassen sich Thesen formulieren, die z. B. durch eine größer angelegte Studie repräsentativ untersucht werden könnten. Mit einer entsprechenden Stichprobenziehung und einer ausreichenden Fallzahl könnten dann auch Aussagen für unterschiedliche Organisationstypen gemacht werden, die im Rahmen unserer Studie so nicht möglich waren.

Ein Großteil der Ergebnisse fügt sich nahtlos in die vorliegende Fachliteratur ein, bestätigt also Erkenntnisse zur Gestaltung von interner Kommunikation noch einmal aus der Mitarbeiterperspektive. Andere Ergebnisse bieten Erklärungen an oder differenzieren bereits Bekanntes weiter aus. Einzelne Ergebnisse werfen aber auch neue Fragen auf, die Hinweise darauf geben könnten, welche Bedürfnisse Mitarbeiter heute haben, welche Erwartungen sie an interne Kommunikation formulieren und wie sich das Kommunikationsmanagement darauf (neu)auszurichten haben könnte. Betrachtet man die Ergebnisse im Überblick, so lassen sich verschiedene Kernpunkte identifizieren:

In den vergangenen Jahren berichten repräsentative Mitarbeiterumfragen zunehmend von sinkender Motivation, geringer Identifikation und zunehmender innerer Kündigung. Hinsichtlich der im Rahmen unserer Studie befragten Mitarbeiter kann davon jedoch kaum die Rede sein: Drei Viertel der Befragten fühlen sich in ihrer Organisation sehr wohl oder wohl. Rund 85 % fühlen sich von ihrem Arbeitgeber ernst genommen und über 60 %

sind davon überzeugt, dass sich die Führungsriege ihrer Organisation stark oder sehr stark für die Belange der Angestellten interessiert. Die Zufriedenheit der Befragten ist damit insgesamt sehr hoch. Im Vergleich zu der positiven Gesamtbewertung wird die interne Kommunikation differenzierter betrachtet.

Die Zufriedenheit mit der *internen Information* ist etwas weniger stark ausgeprägt, jedoch ebenfalls auf einem insgesamt hohen Niveau. Vom in den 1990er Jahren allgegenwärtigen Lamento über mangelhafte Information ist zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht mehr viel zu spüren. Heute ist es die Informationsqualität und -tiefe interner Kommunikation, die aus Sicht von Mitarbeitern verbesserungswürdig ist. Über die Hälfte der Befragten bewertet ihren persönlichen Informationsstand als sehr gut oder gut, 35 % fühlen sich teils gut informiert, teils weniger gut informiert und 13 % schlecht informiert. Dabei ziehen sich die befragten Mitarbeiter nicht auf die Position des passiven Informationsempfängers zurück, sondern beschreiben sich in der Mehrheit als sehr aktive (16 %) oder aktive (55%) Informationssucher.

Für die *interne Kommunikation* sind vor allem drei Ergebnisse von besonderer Relevanz, die in Bezug auf Fragen des Managements herausgestellt werden können:

#### *Individuelle Betroffenheit entscheidet über Zuwendung zu Botschaften*

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Grad der persönlichen Betroffenheit eines Mitarbeiters darüber entscheidet, wie aktiv er nach einer Information sucht und als wie wichtig er ein Ereignis wahrnimmt. Die Anforderungen, die sich daraus an die interne Kommunikation ergeben, sind hoch – sowohl im Hinblick auf die Selektion von relevanten Inhalten als auch mit Blick auf deren Aufbereitung und Vermittlung.

#### *Mitarbeiter erwarten möglichst hohen Nutzwert*

Unmittelbar an das Ausmaß der Betroffenheit knüpft der Aspekt der Nutzwertorientierung an. Betrachtet man die Angaben der Befragten, so scheint der Nutzen aus Sicht der Mitarbeiter durch das Zusammenspiel aus aktueller Information und Hintergrundinformation, das Aufzeigen von Zusammenhängen und durch Interpretationen und Bewertungen zustande zu kommen.

*Bessere Ausrichtung an Mitarbeiterbedürfnissen erscheint notwendig*

In Sachen interne Kommunikation bescheinigt etwas mehr als die Hälfte der Befragten der Kommunikationsabteilung eine starke oder sehr starke Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Zugleich geben 44 % der Befragten an, die interne Kommunikation treffe ihre Bedürfnisse und Erwartungen kaum. Aus Sicht des Kommunikationsmanagements ist dieses Ergebnis alarmierend. Gelingt es ihr nicht, einen Großteil der Bedürfnisse und Erwartungen ihrer zentralen Zielgruppe zu befriedigen, so kann vermutet werden, dass sie ihre mitarbeiter- und unternehmensorientierten Ziele nur bedingt erfüllen kann. Vor dem Hintergrund der Funktionen interner Kommunikation erscheint v. a. dieser Aspekt von besonderer Bedeutung. Interne Kommunikation, so kann als zentrale Erkenntnis für die Kommunikationspraxis festgehalten werden, bedarf einer noch besseren Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Zugleich lässt sich daraus für die Theoriebildung der Auftrag ableiten, Mitarbeiterbedürfnisse an interne Kommunikation zu definieren, messbar zu machen und schließlich in ihrer Entstehung und Befriedigung zu untersuchen.

Mein Dank gilt den Studierenden, die diese Befragung mit großer Begeisterung vorbereitet, durchgeführt und dokumentiert haben. Von der Erarbeitung des Fragebogens über die Datenerhebung und -eingabe bis hin zur Auswertung und Interpretation lag die Studie in den Händen der 16 Seminarteilnehmer. Trotz der hohen Workload, die der Bachelorstudiengang gerade im fünften Fachsemester für sie bereithielt, haben sie alle Stufen des Projekts motiviert und engagiert umgesetzt – eine Tatsache, die sich u. a. in ihren Namensbeiträgen im vorliegenden Ergebnisbericht widerspiegelt. Christian Eisenhardt, Sebastian Goldhorn, Daniela Holzer, Vasiliya Kastelova, Florian Kenner, Olga Kodolova, Christian Kohler, Daniel Kühner, Claudius Maier, Tim Maier, Fabian Mayer, Timo Oswald, Florian Schneider und Katharina Simon übernahmen die Datenauswertung und -interpretation; Sophie Deutscher und Jasmin Krause zeichneten verantwortlich für die Arbeit mit dem Programm SPSS, von der Vorbereitung der Dateneingabe über die Datenbereinigung bis hin zur Datenausgabe.

Unser aller Dank gilt den 154 Befragten, die sich die Zeit für die Beantwortung des Fragebogens genommen haben. Sie haben uns interessante Einblicke in ihre persönliche Wahrnehmung, Nutzung und Bewertung interner Kommunikation gegeben und uns damit die Perspektive des Mitarbeiters näher gebracht. Wie viele Anknüpfungspunkte die Umfrage für Theorie und Praxis ergeben hat, zeigt sich im vorliegenden Ergebnisbericht, aber auch in

der großen Zahl von Bachelorarbeiten, die im Nachgang an das Lehrprojekt zum Thema interne Kommunikation verfasst werden.

Verena Gliese danke ich für die tatkräftige Unterstützung bei der Redaktion und Produktion dieses Ergebnisberichts. Ihr unvoreingenommener Blick auf die Umfrageergebnisse hat entscheidend zur formalen und inhaltlichen Strukturierung der vorliegenden Dokumentation beigetragen.

Stuttgart, im Juli 2009

Simone Huck-Sandhu



*Methode*

Schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen auf Basis einer bewussten Auswahl der Befragten (keine Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse gegeben)

*Befragte*

154 Arbeitnehmer verschiedener Organisationen und Branchen in unterschiedlichen Positionen in ihrer Rolle als Mitarbeiter

*Erhebungszeitraum*

Dezember 2008 bis Januar 2009

*Themengebiete der Umfrage*

Wahrnehmen und Bewertung der eigenen Organisation und ihrer internen Kommunikation, v. a. Verfügbarkeit und Qualität von Informationen sowie Nutzung und Bewertung von Medien und Kanälen der Mitarbeiterkommunikation

*Durchführung*

Konzeption des Fragebogens im Rahmen eines Lehrprojekts im Seminar „Interne Kommunikation“; Durchführung der Umfrage sowie Datenauswertung und -interpretation durch Studierende des Hohenheimer Bachelor-Studiengangs Kommunikationswissenschaft, Profildfach Public Relations, Wintersemester 2008/2009

*Kontakt*

Dr. Simone Huck-Sandhu  
Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik  
(Prof. Dr. Claudia Mast)  
Universität Hohenheim  
Fruwirthstraße 49  
70599 Stuttgart  
<http://www.media.uni-hohenheim.de>  
[huck-sandhu@uni-hohenheim.de](mailto:huck-sandhu@uni-hohenheim.de)

## 1 Anlage und Grundzüge der Umfrage

Das erste Kapitel präsentiert die Grundzüge der Umfrage. Zunächst wird das Untersuchungsdesign vorgestellt. Dabei stehen v. a. die Charakteristika der gewählten Methode und die Stichprobenziehung im Vordergrund, die für die Bewertung der Reichweite von entscheidender Bedeutung sind. Im Anschluss wird die Zusammensetzung der Stichprobe im Einzelnen beleuchtet, indem sozio-demographische Merkmale und der organisationale Hintergrund der Befragten dargestellt werden.

### 1.1 Untersuchungsdesign der Studie

*von Sophie Deutscher und Jasmin Krause*

Die vorliegende empirische Untersuchung zur internen Kommunikation kann aus methodischer Sicht der quantitativen Sozialforschung zugeordnet werden. Die Datenerhebung erfolgte auf der Basis eines standardisierten Fragebogens, mit dessen Hilfe allen Befragten die gleichen Fragen in derselben Formulierung und Reihenfolge gestellt werden konnten. Die Vereinheitlichung bezüglich Inhalt und Vorgehensweise soll negative Effekte, die durch die Befragung als eine der reaktiven Methoden empirischer Sozialforschung entstehen können, reduzieren. Das methodische Problem der Reaktivität besteht beispielsweise darin, dass die Art der Fragestellung oder das Wesen des Interviewers das Antwortverhalten der Befragten beeinflussen können. Prinzipiell werden alle Erhebungstechniken, bei denen die Untersuchungsobjekte auf den Vorgang der Datengewinnung reagieren können, als reaktive Messverfahren bezeichnet.

Ziel der Studie ist es, einen Einblick in die Wahrnehmung und Bewertung der internen Kommunikation durch Mitarbeiter zu erhalten. Das Erkenntnisinteresse liegt dabei vorwiegend auf der Bewertung verfügbarer Informationen und deren Qualität, einer Bestandsaufnahme der in Organisationen vorhandenen Medien und Kanäle und deren Beurteilung im Kontext der internen Kommunikation. Auch Faktoren der Organisation, die den Rahmen interner Kommunikation möglicherweise prägen, sowie allgemeiner Faktoren wie Alter, Geschlecht und Tätigkeitsbereich des jeweiligen Befragten werden mit erhoben. Diese Daten sollen unter anderem Aufschluss über die genaue Zusammensetzung der Stichprobe geben.

Der Fragebogen enthält sowohl Einstellungsfragen als auch Meinungs- und Verhaltensfragen, bei denen die Befragten entweder die Möglichkeit hatten

aus vorgegebenen Antwortalternativen wählen zu können (geschlossene Fragen) oder eine eigene Antwort frei zu formulieren (offene Fragen). Für die geschlossenen Fragen wurden überwiegend Ratingskalen eingesetzt, bei denen die Befragten ihre Antwort auf der Grundlage einer fünfstufigen Antwortskala nach Häufigkeiten („täglich“, „mehrmals die Woche“, „einmal die Woche“, „alle paar Wochen“, „nie“), nach Wichtigkeit („sehr wichtig“, „wichtig“, „teil, teils“, „weniger wichtig“, „unwichtig“) oder nach Bewertungen („trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „teils, teils“, „trifft kaum zu“, „trifft nicht zu“) geben.

Insgesamt wurden 154 Personen in ihrer Rolle als Mitarbeiter befragt. Die Auswahl der Befragten wurde nicht entlang der Organisationsgrenze vorgenommen, wie dies im Forschungsfeld interne Kommunikation in der Regel der Fall ist, sondern basierte auf einem breiten Zugang: Auf Basis einer bewussten Auswahl aufs Geratewohl wurden Befragte aus unterschiedlichen Organisationstypen, -größen und Branchen ausgewählt. Zudem wurde darauf geachtet, eine möglichst große Breite individueller Faktoren wie z. B. Alter, Dauer der Organisationszugehörigkeit oder formale Position in der Organisation abzubilden. Die Entscheidung über die Auswahl eines Befragten lag dabei im Ermessen des Auswählenden, d. h. des Studierenden. Die Grundgesamtheit bilden damit alle in Deutschland lebenden Personen, die in einem Arbeitsverhältnis, gleich welcher Art, stehen. Da die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Element der Grundgesamtheit in die Stichprobe aufgenommen wird, nicht wie bei der zufälligen Auswahl für jedes Element angegeben werden kann, ist die vorliegende Befragung als nicht repräsentativ anzusehen. Ihre Ergebnisse sind auch nicht verallgemeinerbar, da weder die Auswahlbedingungen noch die Zahl der Befragten die dafür erforderlichen Bedingungen erfüllen. Die Ergebnisse können jedoch als Hinweis darauf gewertet werden, wie Mitarbeiter ihre Organisation und deren Kommunikation wahrnehmen und bewerten und welche Aspekte dabei von Bedeutung sein könnten. Das lässt Rückbezüge zur bisherigen Theoriebildung zu und dient als Basis für weiterführende Untersuchungen.

Die Bereinigung, Prüfung und Auswertung der erhobenen Daten erfolgte im Rahmen des Projekts mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS. Methodisch wurde das Datenmaterial nach der Häufigkeit der genannten Antworten ausgewertet. Um eventuelle Zusammenhänge zwischen den nominal skalierten Variablen aufzudecken und zu untersuchen, wurde teilweise ergänzend zur Häufigkeitsverteilung, eine Kreuztabellierung durchgeführt. Unter Berücksichtigung der statistischen Signifikanz der Ergebnisse, lässt sich auf diese Weise beispielsweise erkennen, ob sich Mitarbeiter in kleineren Unternehmen wohler fühlen als in größeren Unternehmen.

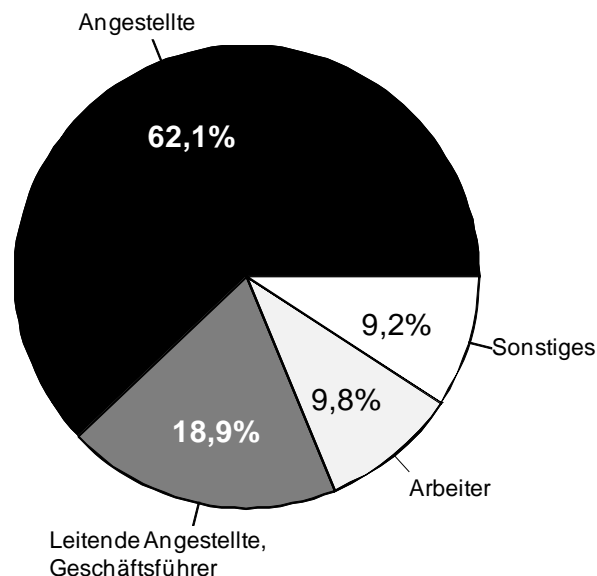
## 1.2 Zusammensetzung der Stichprobe

von Vasiliya Kastelova und Olga Kodolova

Für die Interpretation der Daten ist es wichtig zu wissen, wie sich die Befragten zusammensetzen. Sozio-demographische sowie auf die jeweilige Organisation bezogene Angaben wurden am Ende des Fragebogens erhoben und anschließend nach Häufigkeiten ausgewertet. Mit einem Anteil von 62 % aller Befragten ist die Gruppe der Angestellten (Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion) vergleichsweise stark vertreten. Weitere 19 % sind Führungskräfte (Mitarbeiter in leitender Position), rund 10 % Arbeiter (siehe Abbildung 1).

Die Mehrheit der Befragten arbeitet für Organisationen im privatwirtschaftlichen Bereich (63,4 %). Mitarbeiter von öffentlichen Unternehmen, Behörden und Verwaltungen sind mit insgesamt rund 17 % am zweitstärksten vertreten. Der restliche Anteil verteilt sich auf Verbände, Vereine und andere Interessensorganisationen, politische Organisationen, Bildungseinrichtungen, Unternehmensberatungen und Agenturen.

Abbildung 1: Aufsplittung der Befragten nach Art des Arbeitsverhältnisses



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 153 Befragte. Frage: „In welcher Position sind Sie dort tätig?“

Angaben zum genauen Tätigkeitsbereich eines Befragten wurden durch eine offene Frage ermittelt. Die Antworten können überwiegend dem Informations- und Kommunikationsbereich (10,9 %), dem Vertrieb mit den Teilbereichen Marketing und Verkauf (8,6 %) sowie der Forschung und Entwicklung (8,1 %) zugeordnet werden.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer weist ein hohes Bildungsniveau auf. 62,3 % gaben an, das Abitur oder die Fachhochschulreife als höchsten Schulabschluss erworben zu haben; Die Hälfte der Befragten hat im Anschluss ein Hochschulstudium erfolgreich absolviert.

Bei dem aktuellen Arbeitgeber sind die Befragten durchschnittlich seit 19,72 Jahren tätig. Interessant ist dabei, dass es einen Zusammenhang zwischen der Tätigkeitsdauer und der Position zu geben scheint. Dieser besteht darin, dass Befragte in höheren Positionen durchschnittlich die kürzeste Beschäftigungszeit beim aktuellen Arbeitgeber aufweisen. Die Mehrheit der Befragten (81,7 %) arbeitet Vollzeit und 14,4 % der Befragten sind Teilzeit beschäftigt. Der größte Anteil der Befragten ist für Organisationen tätig, die mehr als 10.000 Mitarbeitern zählen (28,5 %).

An der Befragung haben deutlich mehr Frauen (65,4 %) als Männer (34,6 %) teilgenommen. Der größte Anteil der befragten Personen ist mit rund 36 % in der Altersgruppe zwischen 20 und 30 Jahren sowie in der Altersgruppe zwischen 50 und 60 Jahren (31 %) zu finden. Insgesamt waren die befragten Personen in der Stichprobe zwischen 16 und 65 Jahre alt, womit die gesamte Altersspanne zwischen Berufs- und Renteneintrittsalter erfasst ist.

## 2 Das Bild des Mitarbeiters von der Organisation

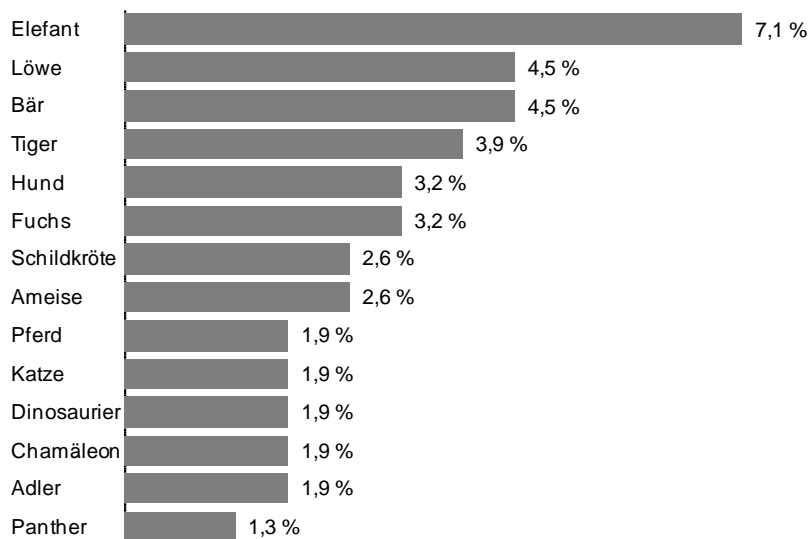
Das Kapitel beleuchtet das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation. Welches Bild haben Mitarbeiter von ihrer Organisation? Wie nehmen sie die Organisationskultur wahr? Fühlen sie sich wertgeschätzt und akzeptiert? Eng mit diesen Fragen verbunden ist die wahrgenommene Offenheit einer Organisation, so dass der Übergang zum Themenfeld der internen Kommunikation fließend ist. Das Kapitel schließt mit einer Bestandsaufnahme, inwiefern die Befragten ihre eigenen Wünsche und Interessen in der internen Kommunikation ihres Arbeitgebers berücksichtigt finden, als wie gut sie die bereit gestellte Informationsmenge und -qualität beurteilen und wie aktiv sie selbst das Angebot der Mitarbeiterkommunikation nutzen.

### 2.1 Die Organisation als Tier – eine metaphorische Beschreibung

von *Claudius Maier*

Jedes Unternehmen und jede Organisation hat ihren eigenen Charakter. Um diesen beschreiben zu können, wählt man häufig eine Metapher oder einen Vergleich. In diesem Zusammenhang wurde den Befragten folgende Frage gestellt: „Wenn Sie Ihre Organisation mit einem Tier vergleichen: Welches Tier würde am besten zu Ihrer Organisation passen?“ (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Metaphern zur Beschreibung von Organisationen



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 154 Befragte. Frage: „Jedes Unternehmen bzw. jede Organisation hat ihren eigenen Charakter. Um diesen beschreiben zu können, wählt man häufig eine Metapher oder einen Vergleich. Wenn Sie Ihre Organisation mit einem Tier vergleichen: Welches Tier würde am besten zu Ihrer Organisation passen?“

Das am häufigsten genannte Tier war der Elefant mit 7,1 %, gefolgt vom Bären und dem Löwen mit jeweils 4,5 %. Der Tiger wurde mit 3,9 % am dritthäufigsten genannt, Fuchs und Hund folgten mit 3,2 %. Folgende Interpretationsmöglichkeiten könnten sich bei den oben genannten Tieren ergeben: Der Elefant als eines der größten lebenden Säugetiere stellt ein sehr großes Unternehmen dar, das möglicherweise ein Monopol ist und konkurrenzlos am Markt auftritt. Der Löwe als König der Tiere behauptet seine unangefochtene Machtstellung. Der Bär als ein Säugetier aus der Ordnung der Raubtiere ist ein starkes Tier und ein Jäger ebenso wie der Tiger. Der Hund zeichnet sich als ein treues Tier aus, das dem Menschen Schutz gibt. Mit dem Fuchs assoziiert man ein schlaues und hinterlistiges Wesen.

Auch Antworten mit Interpretation wurden im Fragebogen angegeben. Einzelne Befragte bezeichneten ihr Unternehmen beispielsweise als einen „Bär im Winterschlaf“, eine „eierlegende Wollmilchsau“ oder als eine „Schildkröte, da sie als weise gilt“. Andere Befragte beschrieben ihr Unternehmen als „schlau wie ein Fuchs“, „stark wie ein Bär“, „gewandt wie ein Hase“, „lustig wie ein Emu“ und „rosa wie Pink Panther“. Auch Interpretationen wie „Vogelstrauß (steckt Kopf in den Sand bei Gefahr)“ oder „Wolf (Jäger)“ wurden als Antworten herangezogen.

Von 18,8 % der Befragten wurde die Frage übergangen, d.h. sie nannten kein Tier, das zu ihrer Organisation passen würde – ein vergleichsweise geringer Prozentsatz wenn man bedenkt, dass die Wahl einer solchen Metapher durchaus ungewöhnlich ist.

Zusätzlich zur Häufigkeitsauswertung hinsichtlich der genannten Tiere erfolgte eine Kreuzung der Tierfrage mit der Größe des Unternehmens. Ein sehr großer Teil der Befragten zog bei der Beschreibung seines Unternehmens große, starke oder schnelle Tiere heran. Als große und behäbige Tiere wurden Dinosaurier, Elefant, Flusspferd und Giraffe zusammengefasst. Bei den größten Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 10.000 wurden die am größten bekannten Tiere zur Beschreibung der Organisation angegeben. Beispielhaft könnte der Elefant beschreiben, dass es sich um ein sehr großes Unternehmen handelt, vielleicht um ein Monopol, das seine Position am Markt konkurrenzlos einnimmt.

Die zweite Gruppe umfasst die starken und erhabenen Tiere wie Adler, Bär, Kranich, Löwe, Nashorn, Pfau, die weise Schildkröte, Tiger und der Wolf. Bei diesen Verteilungen werden Unternehmen ab einer Mitarbeiterzahl von 101 Mitarbeitern als starke Unternehmen betrachtet. Der Löwe als König der Tiere könnte eine unangefochtene Machtstellung repräsentieren, der Bär

und der Tiger sind beides kräftige Tiere, die für wirtschaftlich effiziente Unternehmen stehen könnten.

Schlaue, schnelle, fleißige und grazile Tiere sind die Ameise, die Antilope, die Biene, der Igel, das Erdmännchen, der Fuchs, der Hirsch, der Hund, die Katze, der Luchs, der Panther und das Reh. Hier besteht ein Zusammenhang mit großen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 10.000. Sie werden hauptsächlich als schnell und fleißig bezeichnet. Amöbe, Bär im Winterschlaf, Elch, Esel, Faultier, Fisch, Kaninchen, Lurch, Maus, Schaf, Schildkröte, Schnecke, Schweine, Vogelstrauß und Trampeltier sind Tiere, die man mit den Eigenschaften langsam, schwach, dummlich und klein in Verbindung bringt. Die Mehrzahl der Befragten brachte ihr Unternehmen im Bereich von 1.001 bis 5.000 Mitarbeitern mit diesen Eigenschaften in Zusammenhang.

Die letzte Gruppe beschreibt wandelbare und vielseitige Tiere. Hierzu gehören Ara, Chamäleon, eierlegende Wollmilchsau und die Kreuzung mehrerer Tiere (schlau wie ein Fuchs – stark wie ein Bär – gewandt wie ein Hase – lustig wie ein Emu – und rosa wie Pink Panther). Als wandelbar und vielseitig wurden demnach wenige Unternehmen bezeichnet. Die wandelbaren und vielseitigen Tiere wurden mit geringen Häufigkeiten belegt.

## **2.2 Die Organisation aus kultureller Perspektive – eine semantische Beschreibung**

*von Daniel Kühner*

Aufgefordert, das eigene Unternehmen, bzw. die eigene Organisation durch Einordnung zwischen Begriffspaaren zu beschreiben, zeichnen die Befragten insgesamt ein recht positives Bild (siehe Abbildung 3).

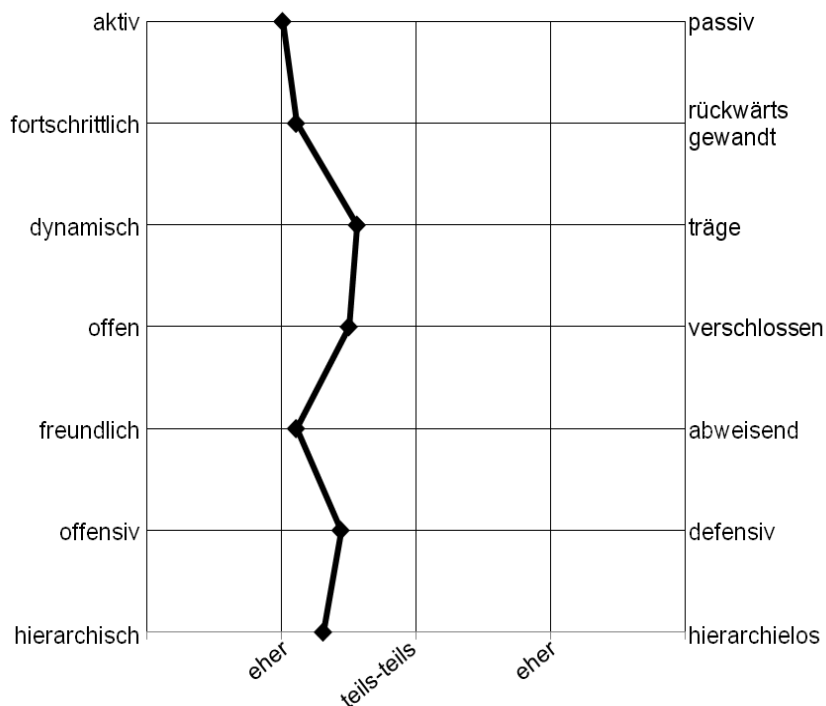
77,9 % der Befragten bezeichnen ihre Organisation als aktiv oder eher aktiv, knapp drei Viertel (73,2 %) beschreiben sie als fortschrittlich oder eher fortschrittlich und auch in puncto Freundlichkeit werden gute Bewertungen ausgestellt. 71,4 % der Befragten bescheinigen ihrer Organisation, freundlich oder zumindest eher freundlich zu sein. Tendenziell neutral werden Dynamik und Offenheit eingeschätzt. Nur jeweils gut die Hälfte bezeichnet ihre Organisation als dynamisch oder eher dynamisch (51,7 %) und als offen oder eher offen (53,7 %). Die Mehrheit der Befragten (60,8 %) nimmt ihre Organisation als hierarchisch oder eher hierarchisch wahr.



Bei der Interpretation dieser Werte ist zu berücksichtigen, dass deutlich über die Hälfte der Befragten (56,3 %) in großen Organisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beschäftigt ist. Und große Organisationen sind wohl tendenziell hierarchischer strukturiert.

Betrachtet man die Werte im Vergleich zu organisationskulturspezifischen Umfragen, so zeigt sich ein insgesamt positives Bild der Mitarbeiter von der Organisation: Eher aktiv, freundlich und fortschrittlich sind die Arbeitgeber im Durchschnitt. Im Hinblick auf die Dynamik und die Offenheit tendieren die Werte eher zur Mitte – ein Ergebnis, das im Rahmen der nachfolgenden Ergebnisse weiter ausdifferenziert und in seinen Teilaspekten durch weitere Daten belegt werden kann.

Abbildung 3: Beschreibung des Unternehmens durch die Mitarbeiter



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 147-149 Befragte. Frage: „Bitte denken Sie an Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation insgesamt. Wie würden Sie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation beschreiben?“

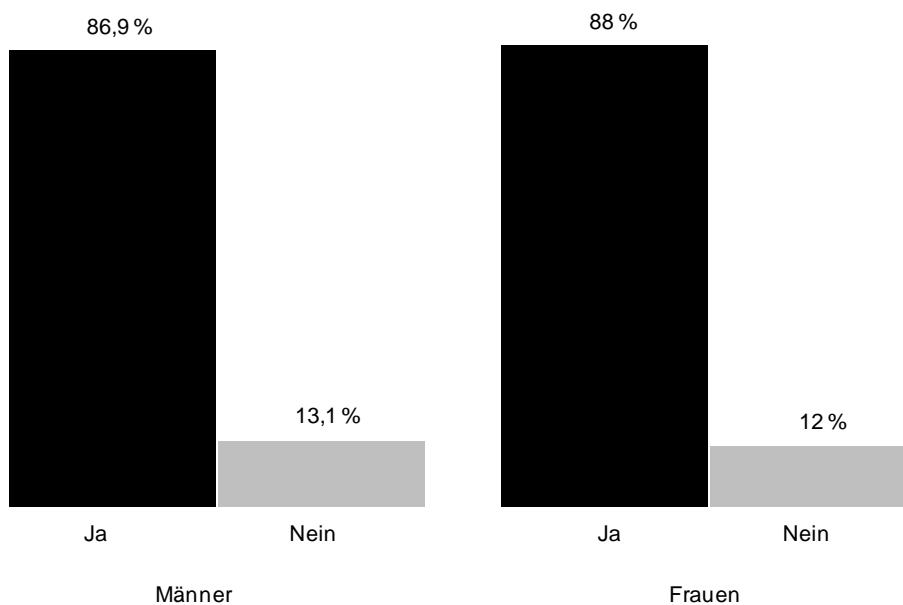
## 2.3 Wahrgenommene Wertschätzung und Akzeptanz

von Timo Oswald

Im folgenden Abschnitt soll das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter genauer betrachtet werden. Der einzelne Mitarbeiter geht nur dann gerne zur Arbeit oder erledigt die an ihn gestellten Aufgaben mit Elan und Sorgfalt, wenn er sich vom Unternehmen bzw. der Organisation auch ernst genommen fühlt. Daher ist es die zentrale Aufgabe des Betriebs, seinen Mitarbeitern einen gewissen Respekt entgegenzubringen und darüber hinaus deutlich zu machen, dass jeder einzelne für den Geschäftserfolg des Unternehmens von enormer Bedeutung ist. Nur auf diese Art und Weise bekommt der Arbeitnehmer den Eindruck, dass er als Persönlichkeit sowie Arbeitskraft anerkannt und geschätzt wird.

Die Befragung lieferte in dieser Hinsicht ein positives Ergebnis. Demnach fühlen sich 84 % der Befragten von ihrem Arbeitgeber ernst genommen. Nur ein geringer Teil verneint dies und hat den Eindruck, nicht den nötigen Respekt im Betrieb zu genießen (13 %) (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Gefühlte Akzeptanz des Mitarbeiters durch den Arbeitgeber

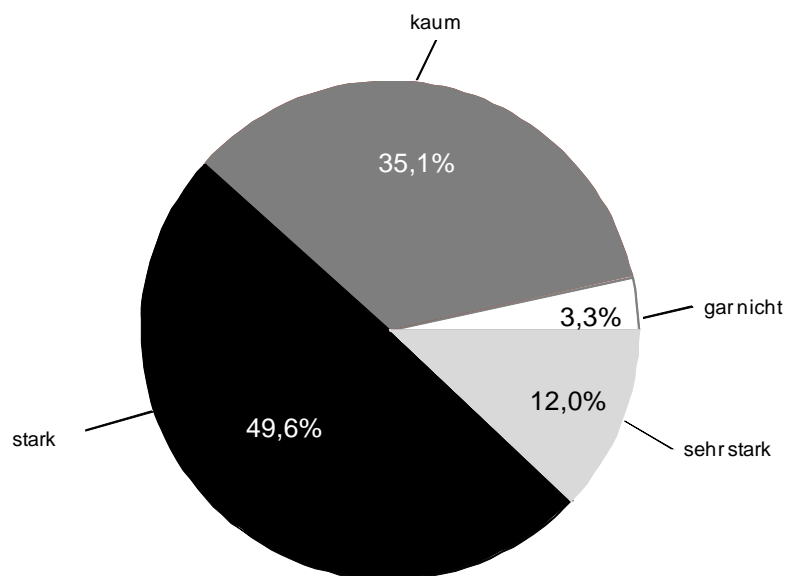


Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 150 Befragte. Frage: „Fühlen Sie sich von Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation als Mitarbeiter ernst genommen?“

Geschlechterspezifische Unterschiede ließen sich nicht identifizieren. Sowohl Männer als auch Frauen fühlen sich zum großen Teil von ihrem Arbeitgeber ernst genommen. Bei den weiblichen Mitarbeitern schneiden die Unternehmen sogar marginal besser ab (Zustimmungswert liegt bei dieser Frage bei 88 % und damit um 1,1 Prozentpunkte höher als bei den männlichen Kollegen).

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch die Frage, ob sich die Führungsriege im Unternehmen für die Meinungen der Mitarbeiter interessiert. Beschließt die Unternehmensleitung etwa, sich neu zu positionieren und in Zukunft umweltverträglicher zu agieren, also nicht mehr so stark nach Profit zu streben, so ist es erforderlich, die Meinungen der Mitarbeiter zu diesem Thema einzuholen. Dabei spielen Vorschläge und Anregungen für den neuen Kurs, aber auch Kritik und Ängste seitens der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Die neue Maßnahme darf nicht einfach beschlossen und dann durchgesetzt werden. Vielmehr sind alle Mitarbeiter „mit ins Boot zu holen“. Nur wenn der einzelne merkt, dass seine Überlegungen vom Betrieb registriert und diskutiert werden, wird ihm ein ernsthaftes Interesse in Bezug auf seine Meinung symbolisiert. Auffallend in dieser Hinsicht ist, dass bei der Befragung die extremen Ausprägungen kaum genannt wurden (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Vermutetes Interesse der Führungsriege an Mitarbeitermeinungen

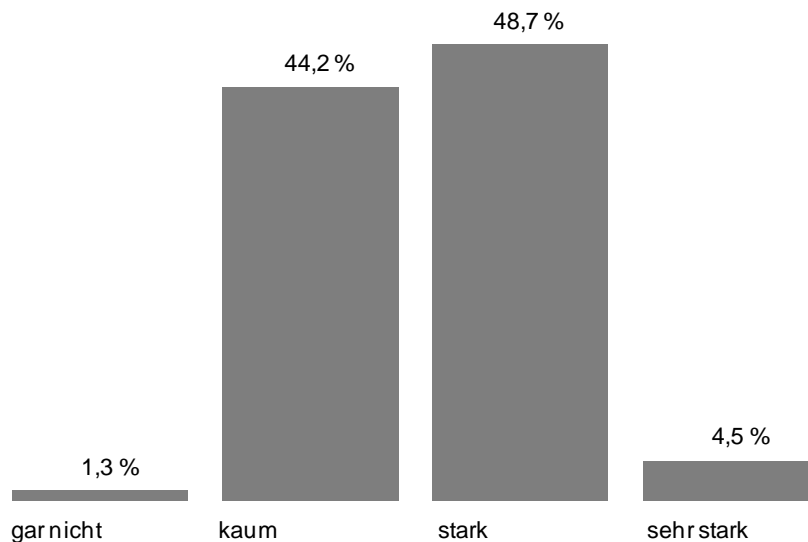


Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 152 Befragte. Frage: „Wie ist Ihr Eindruck: Wie stark interessiert sich die Führungsriege Ihrer Organisation für die Meinung der Mitarbeiter?“

So gibt kaum jemand an, die Meinung des Mitarbeiters im Unternehmen zähle nichts (3,3 %). Allerdings sprechen auch nur rund 12 % von einem „sehr starken“ Interesse der Führungsebene in Bezug auf die Meinung der Mitarbeiter. Fast die Hälfte (49 %) vermutet ein starkes Interesse. Über ein Drittel ist jedoch der Auffassung, dass ein solches Interesse „kaum“ vorhanden sei. Insgesamt wird den Unternehmen aber auch hier ein positives Zeugnis ausgestellt – wenn auch nicht in solchem Ausmaße wie bei der vorherigen Frage. Immerhin mehr als 60 % der Befragten haben den Eindruck, dass ihre Meinung von Relevanz ist.

Wenn es um die Frage geht, wie sehr die interne Kommunikation im Unternehmen auf die persönlichen Interessen und Wünsche der Mitarbeiter ausgerichtet ist, nimmt die Mehrheit der Befragten keine Extremposition ein. Nur 4,5 % geben an, die interne Kommunikation sei „sehr stark“ auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters ausgerichtet und nur etwas mehr als 1 % sind der Meinung, dies sei gar nicht der Fall. Fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer spricht von einer „starken“ Ausrichtung, wobei hingegen rund 44 % zu Protokoll geben, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens sei „kaum“ auf die Wünsche des Mitarbeiters ausgerichtet (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Mitarbeiterinteressen und -wünsche in der internen Kommunikation



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 152 Befragte. Frage: „Wie ist Ihr Eindruck: Wie stark ist die interne Kommunikation in Ihrer Organisation auf die Interessen und Wünsche der Mitarbeiter ausgerichtet?“

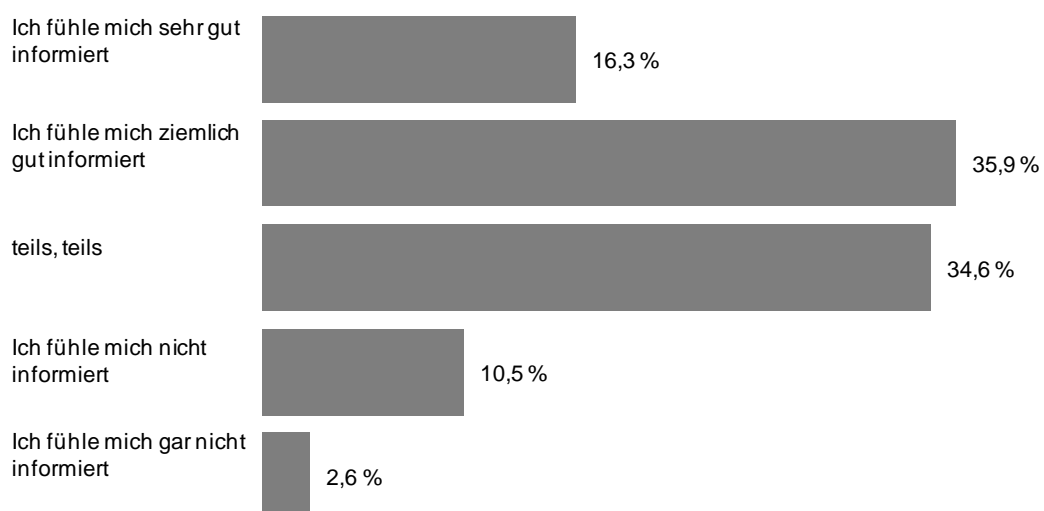
Es sind also zwei Pole erkennbar: Eine knappe Mehrheit der Beschäftigten stellt ihrer Organisation ein positives Zeugnis für die interne Kommunikation aus. Jedoch fast genauso viele Befragte haben den Eindruck, die Kommunikation sei nicht ausreichend auf die Interessen der Mitarbeiterschaft zugeschnitten. Folglich ist bei dieser Frage keine eindeutige Tendenz erkennbar. Vielmehr bewegt man sich in einem gewissen Spannungsfeld. Für diese Ergebnisse könnte die Beschäftigtenzahl einer Organisation eine Rolle spielen. So ist anzunehmen, dass in einem kleineren Betrieb die interne Kommunikation allein schon aufgrund der persönlichen Nähe einfacher auf die Wünsche der Mitarbeiter eingehen kann als dies z. B. in einem Großunternehmen der Fall sein wird.

## 2.4 Information und Identifikation

*von Sebastian Goldhorn*

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen dem vom Mitarbeiter subjektiv empfundenen Informationsgrad und der Identifikation mit dem Arbeitgeber besteht. Im Vordergrund steht die Überlegung, dass sich Mitarbeiter, die sich besser informiert fühlen bzw. selbstständig zur Verfügung stehende Informationsquellen häufiger und intensiver nutzen, stärker mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können und sich in ihrer Organisation dadurch wohler fühlen.

*Abbildung 7: Beurteilung des Ausmaßes an bereitgestellten Informationen*



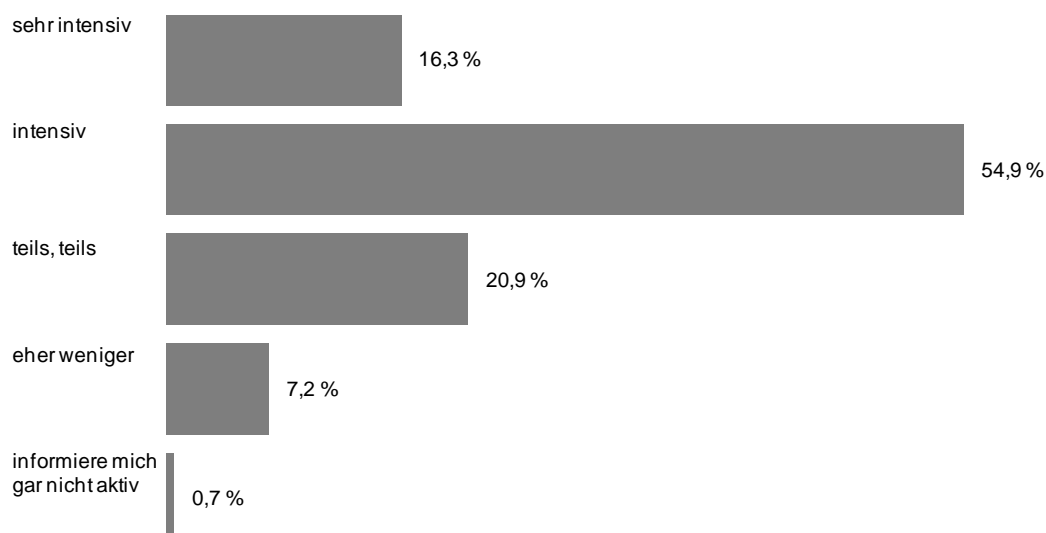
Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 153 Befragte. Frage: „Wie gut informiert fühlen Sie sich in Bezug auf aktuelle Ereignisse und Entwicklungen in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation?“

Schaut man sich zunächst an, wie gut sich die Mitarbeiter informiert fühlen, so zeichnet sich folgendes Bild ab: Über die Hälfte der Mitarbeiter fühlt sich gut bis sehr gut informiert (52,2 %). Ein Drittel kreuzt „teils, teils“ an und 13,1 % fühlen sich nicht bis gar nicht informiert (siehe Abbildung 7).

Betrachtet man zusätzlich zur Beurteilung der bereitgestellten Informationen in quantitativer Hinsicht die Intensität der Informationszuwendung durch die Mitarbeiter, so ergibt sich folgendes Bild: Die meisten Befragten (54,9 %) informieren sich intensiv und immerhin noch 16,3 % sagen sie informieren sich sehr intensiv. 20,9 % geben „teils, teils“ an und nur 0,7 % suchen gar nicht aktiv. Auffällig ist hierbei, dass unter den männlichen Befragten 21 % und nur 8 % der Frauen sehr intensiv nach Informationen suchen. Informiert zu sein scheint für die meisten Mitarbeiter wichtig zu sein, um ihre Arbeit verrichten zu können. Sich gar nicht zu informieren ist daher keine Option (siehe Abbildung 8).

Hinsichtlich der Frage, wie oft sich die Probanden den bereitgestellten Informationen zuwenden, haben 25,7 % der Befragten angekreuzt, sie informierten sich täglich (siehe Abbildung 9). Die meisten, nämlich 40,8 %, informieren sich mehrmals die Woche und nur 21,1 % informieren sich ein-

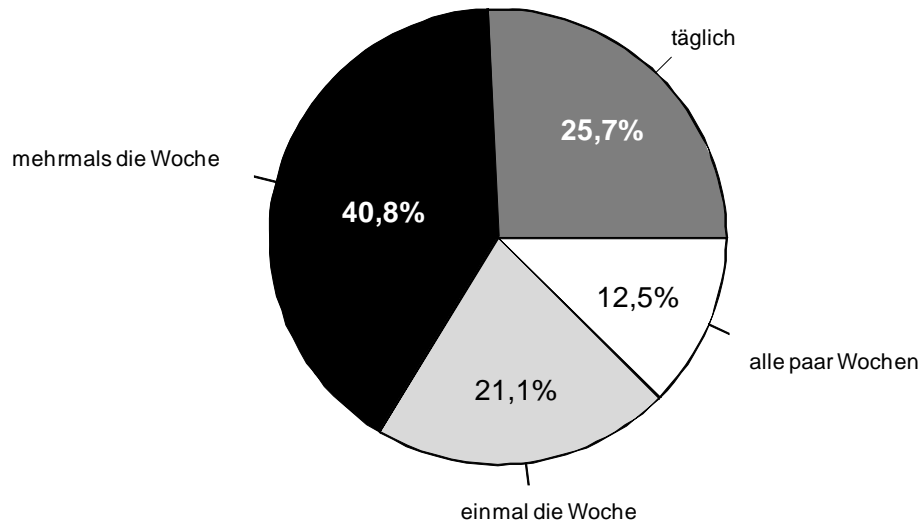
Abbildung 8: Intensität der Informationszuwendung



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n= 153 Befragte. Frage: „Wie intensiv informieren Sie sich über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation?“ („sehr intensiv“, „intensiv“, „teils, teils“, „eher weniger“, „informiere mich gar nicht aktiv“)

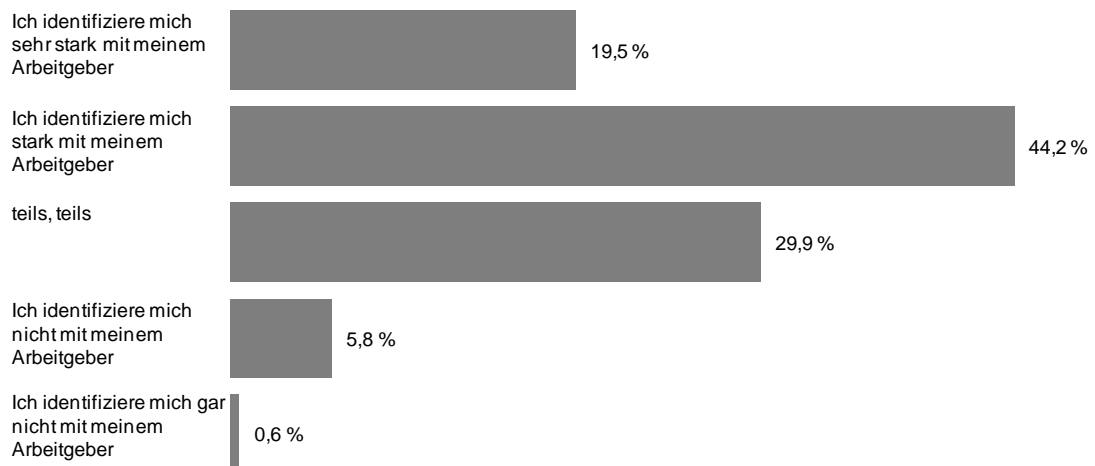
mal wöchentlich. 12,5 % informieren sich nur alle paar Wochen. Um auf dem Laufenden zu bleiben, informieren sich die meisten Mitarbeiter mehrmals wöchentlich über Ereignisse in der Organisation.

Abbildung 9: Frequenz der Informationszuwendung



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 154 Befragte. Frage: „Wie oft informieren Sie sich über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation?“ („täglich“, „mehrmals die Woche“, „einmal die Woche“, „alle paar Wochen“)

Abbildung 10: Identifikation mit dem Arbeitgeber



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/ 2009; n = 153 Befragte. Frage: „Wie stark identifizieren Sie sich mit Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Organisation?“

Auf die Frage, wie sehr sich die Befragten mit der Organisation, für die sie tätig sind identifizieren, gaben 44 % an, sich stark identifizieren zu können. 19,5 % identifizieren sich sehr stark mit ihrem Arbeitgeber. Etwa ein Drittel antwortet „teils, teils“ und 6,4 % identifizieren sich nicht bis gar nicht mit ihrer Organisation (siehe Abbildung 10).

Ein ähnliches Ergebnis zeigt die Frage, wie wohl sich die Mitarbeiter in ihrer Organisation fühlen: Ein Viertel der Befragten fühlt sich sehr wohl, gut die Hälfte wohl. Nur drei Prozent fühlen sich weniger wohl. Bringt man diese Ergebnisse mit der Unternehmensgröße in Verbindung, so ist auffällig, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem „Wohlfühlfaktor“ besteht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die befragten Mitarbeiter insgesamt gut informiert fühlen und aktiv auf die bestehenden Informationskanäle zurückgreifen. Gleichzeitig können sie sich mehrheitlich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und fühlen sich wohl. Auffällig ist der Anteil von rund 13 % an Mitarbeitern, der sich nicht oder kaum informiert fühlt. Die Mehrheit scheint sich jedoch trotz der als unzureichend empfundenen internen Information mit ihrer Organisation zu identifizieren. Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen dem Informationsgrad einerseits sowie dem Identifikationsgrad und dem „Wohlfühlfaktor“ andererseits, lässt sich aufgrund der vorliegenden Datengrundlage nicht abschließend beantworten.



### 3 Interne Kommunikation und ihr Nutzwert

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sich die Mehrheit der Mitarbeiter in ihrer Organisation wohl fühlt und mit dem eigenen Arbeitgeber identifiziert. Der internen Kommunikation, so eines der oben dargestellten Ergebnisse, gelingt es in weiten Teilen, den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Das dritte Kapitel vertieft die Frage der Bewertung, indem es den Stellenwert näher beleuchtet, den die Befragten der internen Kommunikation zuschreiben. Dabei stehen wahrgenommene Funktionen und der Nutzwert interner Kommunikation ebenso im Vordergrund wie die Anforderungen von Mitarbeitern an die interne Informations- und Kommunikationspolitik.

#### 3.1 Wahrgenommene Funktionen interner Kommunikation

*von Florian Schneider*

In der PR-Literatur wird den allgemeinen Zielen, Funktionen und Aufgaben der internen Kommunikation meist große Aufmerksamkeit gewidmet – vielleicht auch, um ihre Notwendigkeit im Unternehmensablauf angesichts ihrer oft unterschätzten Rolle zu verdeutlichen. Doch wie sieht es in der Praxis bei den befragten Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen aus? Wo sehen diese die Hauptaufgaben der internen Kommunikation?

Zum Verständnis und zur Einschätzung der Qualität der Ergebnisse muss dabei zunächst auf die Methodik der Informationsgewinnung eingegangen werden. Die Abfrage nach den Hauptaufgaben der internen Kommunikation wurde mit einer offenen Frage umgesetzt, bei der die befragten Personen völlig frei und ohne Vorgaben von Antwortmöglichkeiten ihre Einschätzungen abgeben sollten. Ziel ist es dabei, durch den Wegfall von Einschränkungen die Eindrücke der befragten Personen „direkter“ zu erfahren und zugleich ein breiteres Spektrum an Antworten zu erhalten. Insgesamt wurden 110 Antworten gegeben. Da viele Befragte in ihrer Antwort zwei oder mehrere Aufgaben gleichzeitig angegeben hatten – was auch durchaus erlaubt bzw. erwünscht war – wurde die Gesamtzahl der angegebenen Hauptaufgaben (n=198) als Grundgesamtheit definiert. Im Folgenden werden diese als „Statements“ bezeichnet. Die Statements wurden nach sinnvollen Themenbereichen gruppiert und verdichtet. Es ist anzumerken, dass es durch diese Methodik zu Verzerrungen kommen kann, da die Einschätzung einer Person, die mehrere Aufgaben genannt hat, stärker ins Gewicht fällt,

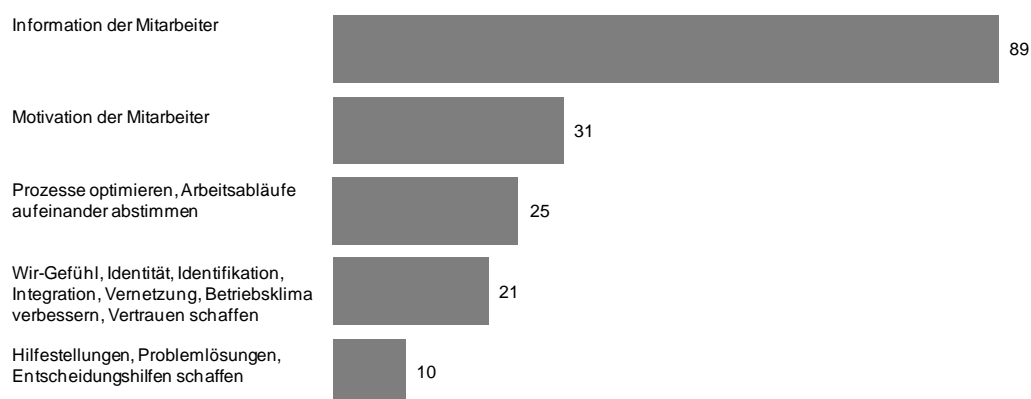
als die einer Person, die nur eine Hauptaufgabe genannt hat. Ziel der Befragung war es von vornherein, eher ein allgemeines „Stimmungsbild“ zu erheben, so dass diese Verzerrung zu vernachlässigen ist.

In den Ergebnissen zeigt sich, dass die Einschätzungen der Zielgruppe Mitarbeiter im Großen und Ganzen den Erörterungen und Analysen der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema interne Kommunikation folgen. Jedoch gibt es auch einige Überraschungen innerhalb der Antworten, die nicht zu den klassischen Ziel- und Aufgabenbeschreibungen gehören und aus theoretischer Sichtweise nicht zu erwarten waren.

In der Literatur wird die optimale, nämlich umfassende und doch passgenaue Informationsversorgung der Belegschaft als Hauptaufgabe der internen Kommunikation angesehen. Die Schaffung, Gewährleistung und Optimierung dieser Informationsstruktur gilt zugleich auch als Basis für die Erfüllung aller anderen Aufgaben. Und so sehen es auch die befragten Personen: Mit insgesamt 89 von 198 abgegebenen Statements steht die Übermittlung von aktuellen, realistischen Informationen über Ziele, Neuerungen, Situation, Entwicklung etc. des Unternehmens an die eigenen Mitarbeiter durch die interne Kommunikation an erster Stelle (siehe Abbildung 11).

Mit großem Abstand folgt mit 31 Statements die Motivation der Mitarbeiter als zweitwichtigste Aufgabe der internen Kommunikation. Überraschend wichtig eingeschätzt wurde mit 25 Statements der Aspekt, dass gute interne Kommunikation positiv dazu beitragen kann, Arbeitsprozesse zu optimieren

Abbildung 11: Hauptaufgaben der internen Kommunikation



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 198 Befragte. Frage: „Wo sehen Sie persönlich die Hauptaufgaben der internen Kommunikation?“ Anzahl der Nennungen in absoluten Zahlen, Mehrfachnennungen möglich.

und innerbetriebliche Arbeitsabläufe aufeinander abzustimmen. 21 Antworten befassen sich mit dem sozialen Aspekt der internen Kommunikation, die durch ihre Maßnahmen z. B. die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen fördern, die Integration neuer Mitarbeiter ermöglichen, intern Vertrauen schaffen, Vernetzung fördern und insgesamt ganz einfach das Betriebsklima verbessern können.

Interessant ist, dass am fünfthäufigsten – mit immerhin zehn Statements – die wichtigste Aufgabe der internen Kommunikation darin gesehen wird, Hilfestellungen, Problemlösungen oder Entscheidungshilfen für den innerbetrieblichen Ablauf bereitzustellen. Es ist denkbar, dass diese „Beratungsfunktion“ für die interne Kommunikation in Zukunft eine immer größere Rolle spielen wird.

### **3.2 Bewertung interner Kommunikation**

*von Katharina Simon*

Die interne Kommunikation ist nicht nur für den einzelnen Mitarbeiter von Bedeutung, der über Ereignisse und Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden gehalten werden muss. Funktioniert sie, kann sie auch eine identitätsstiftende und motivierende Wirkung haben und sich so letztendlich auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auswirken. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der Frage, ob die interne Kommunikation vom Mitarbeiter bewusst wahrgenommen wird und welche Bedeutung er ihr beimisst.

#### *Bedeutung der internen Kommunikation für den Mitarbeiter*

Es hat sich gezeigt, dass die große Bedeutung interner Kommunikation von den Befragten bestätigt wird. Sowohl für sie persönlich als auch für die Motivation von Mitarbeitern, das funktionsfähige Miteinander innerhalb der Organisation, das Zusammengehörigkeitsgefühl und den Unternehmenserfolg wird die interne Kommunikation als sehr wichtig beurteilt. Am wichtigsten ist die interne Kommunikation für die Befragten selbst: Gut 90 % erachten sie für sich persönlich als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“. Dieses Item wurde am häufigsten (64,7 %) mit der Ausprägung „sehr wichtig“ eingestuft. Sehr bedeutsam scheint sie auch für die Motivation zu sein: 90,7 % halten sie für sehr wichtig bzw. wichtig. Es lässt sich somit feststellen, dass keiner der Befragten die interne Kommunikation weder für sich persönlich noch für die Mitarbeitermotivation für unwichtig hält.

Auch im Hinblick auf ein funktionsfähiges Miteinander innerhalb der Organisation wird ihr eine bedeutsame Rolle zugeschrieben: 88,8 % bewerten sie als sehr wichtig bzw. wichtig. Am wenigsten, aber immer noch recht wichtig wird die interne Kommunikation für das Zusammengehörigkeitsgefühl bewertet: 82 % halten sie in diesem Zusammenhang für sehr wichtig bzw. wichtig. Infolgedessen wird die interne Kommunikation auch von 85,3 % als ein sehr bedeutender Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens eingestuft.

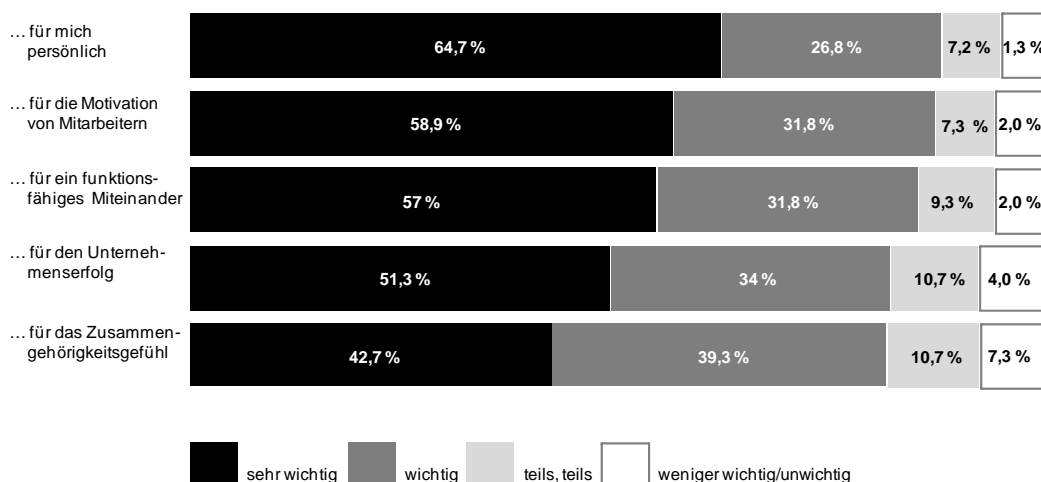
Der Schwerpunkt der internen Kommunikation liegt den Ergebnissen zufolge auf persönlichen Aspekten für den einzelnen Mitarbeiter. Alle Items, die die Organisation insgesamt betreffen, werden zwar als etwas weniger relevant, aber immer noch sehr wichtig beurteilt. Die große Bedeutung interner Kommunikation wurde also nicht nur von Wissenschaftlern und der ein oder anderen Führungspersönlichkeit erkannt, sondern ist auch der breiten Masse der Mitarbeiter bewusst (siehe Abbildung 12).

### Informationen über aktuelle Themen

Die offiziellen Kommunikationskanäle in Organisationen vermitteln Informationen oft nicht so, wie der Mitarbeiter es sich wünschen würde. Wer hat nicht schon einmal verzweifelt ein Formular im Intranet gesucht oder sich

Abbildung 12: Wahrgenommene Bedeutung der internen Kommunikation

Die interne Kommunikation ist wichtig...



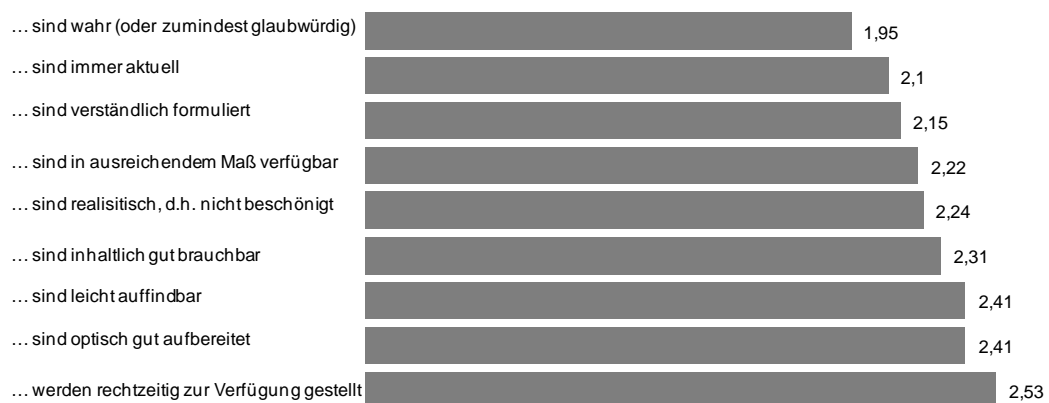
Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 150-153 Befragte. Frage: „Bitte teilen Sie uns Ihre Meinung mit: Wie wichtig ist die interne Kommunikation Ihrer Ansicht nach für Sie persönlich/ für die Motivation von Mitarbeitern/ für ein funktionsfähiges Miteinander innerhalb der Organisation/ für das Zusammengehörigkeitsgefühl/ für den Unternehmenserfolg?“ („sehr wichtig“, „wichtig“, „teils, teils“, „weniger wichtig“, „unwichtig“)

geärgert, dass eine Information vollkommen unverständlich formuliert war oder viel zu spät übermittelt wurde? In diesem Zusammenhang wurden die Teilnehmer deshalb gebeten, die Informationen, die ihnen in den offiziellen Informationskanälen ihrer Organisation zur Verfügung gestellt werden, zu beurteilen, und zwar im Hinblick auf Aktualität, Umfang, Auffindbarkeit, Inhalt, Verständlichkeit, optische Aufbereitung, Rechtzeitigkeit, Glaubwürdigkeit und Realismus.

Es zeigt sich, dass die Informationen inhaltlich wenig bemängelt werden, denn diese werden für wahr und glaubwürdig, realistisch und mehr oder weniger aktuell gehalten. Vielmehr lässt die Aufbereitung und Vermittlung häufig zu wünschen übrig. So wird der Aspekt „wahr/glaubwürdig“ von den meisten Befragten bejaht: Insgesamt 78,4 % haben bei der Frage nach der Wahrheit bzw. Glaubwürdigkeit der Informationen in ihrer Organisation „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“ geantwortet. Ordnet man den Ausprägungen Zahlen von 1 bis 5 zu, wobei 1 „trifft voll zu“ und 5 „trifft nicht zu“ entspricht, lassen sich Mittelwerte aus den Antworten errechnen, welche die gute Bewertung der Glaubwürdigkeit unterstützen: Mit einem Mittelwert von 1,95 wird dieser Aspekt durchschnittlich von allen Befragten am positivsten bewertet (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Beurteilung der Informationsvermittlung

**Informationen über aktuelle Ereignisse und Entwicklungen sind...**



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 151-154 Befragte. Frage: „Bitte denken Sie an die Informationen, die Ihnen in den „offiziellen Informationskanälen“ Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation zur Verfügung gestellt werden. Wie würden Sie diese in Bezug auf folgende Aspekte beurteilen?“ (1 = „trifft voll zu“, 2 = „trifft eher zu“, 3 = „teils, teils“, 4 = „trifft kaum zu“, 5 = „trifft nicht zu“) Angabe von Mittelwerten.

In den meisten Fällen scheinen die Informationen auch verständlich und realistisch zu sein: Gut zwei Drittel der Befragten halten die Informationen, die in ihrer Organisation vermittelt werden, für realistisch (17,8 % „trifft voll zu“ und 48,7 % „trifft eher zu“) und verständlich (22,7 % „trifft voll zu“ und 49,4 % „trifft eher zu“).

Dahingegen sind die Informationen häufig optisch nicht gut aufbereitet, werden oftmals nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt und sind manchmal nicht leicht auffindbar. Die optische Aufbereitung weist die größten Defizite auf: nur etwas über die Hälfte der Befragten (57,8 %) sagt „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“, aber für 16,2 % trifft dieser Aspekt „kaum“ bzw. „nicht zu“. So häufig wurde diese negative Ausprägung bei keinem anderen Attribut genannt. Der Mittelwert von 2,41 ist jedoch immer noch etwas besser als jener der Rechtzeitigkeit. Mit einem Mittelwert von 2,53 bewerten die Befragten diesen Aspekt durchschnittlich am schlechtesten. Auffällig ist hierbei der hohe „teils, teils“-Anteil: Fast die Hälfte der Befragten (41,1 %) gibt diese mittlere Ausprägung an. In diesem Zusammenhang kommt es wahrscheinlich auf die Situation an. Je nach Wichtigkeit und Dringlichkeit werden vermutlich gewisse Informationen rechtzeitig an die Mitarbeiter weiter gegeben und andere dagegen stark verspätet.

Eine mangelnde Aktualität scheint dagegen für die Befragten nicht zu bestehen: Mit einem Mittelwert von 2,1 wird dieser Aspekt vergleichsweise gut bewertet. Immerhin 70,1 % sagen „trifft voll zu“ bzw. „trifft eher zu“. Folglich scheint es sich bei den Informationen, die verspätet zur Verfügung gestellt werden, für die Mitarbeiter auch nicht um äußerst wichtige Informationen zu handeln, sonst müssten sie die Aktualität erheblich schlechter bewerten.

Recht durchschnittlich werden die Aspekte „in ausreichendem Maß verfügbar“ (2,22), „leicht auffindbar“ (2,41) und „inhaltlich gut brauchbar“ (2,31) beurteilt. Für die meisten Befragten scheint hier kein ausgeprägtes Defizit zu bestehen.

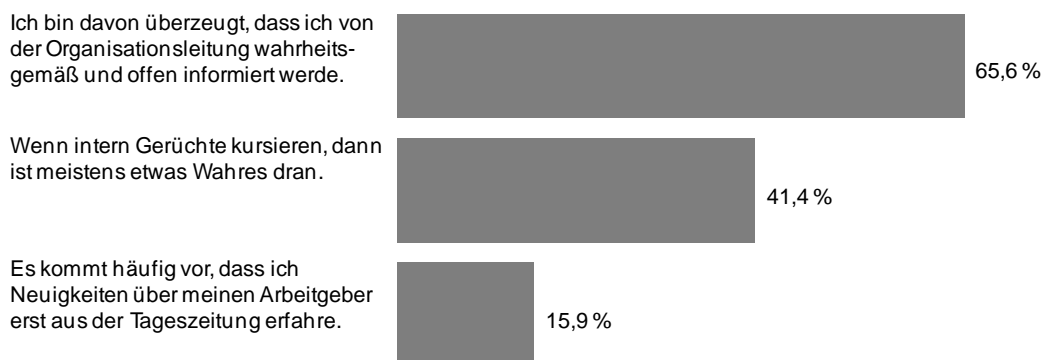
Die Befragung hat also gezeigt, dass an inhaltlichen Aspekten der Informationen wie der Glaubwürdigkeit und der Verständlichkeit kein erkennbarer Mangel existiert. An den formalen Kriterien wie der optischen Aufbereitung und der rechtzeitigen Vermittlung hapert es dagegen in den Augen der Befragten. Verantwortlich sind hierfür vermutlich die wirtschaftlichen Zwänge und Bedingungen, unter denen interne Kommunikation stattfindet: Personal-, Zeit- und Budgetmangel gehen oft zu Lasten einer ansprechenden Aufbereitung und schnellen Verfügbarkeit.

### 3.3 Informationspolitik aus Sicht des Mitarbeiters

von Fabian Mayer

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich damit, wie Mitarbeiter die von ihrem Arbeitgeber betriebene interne Informationspolitik wahrnehmen. Das Ergebnis der Befragung ist durchweg positiv. Die Mehrheit der Befragten bescheinigt ihren Arbeitgebern eine wahrheitsgemäße und offene Informationsvermittlung zu betreiben. Dies lässt sich aus der Beurteilung der Aussage „Ich bin davon überzeugt, dass ich von der Organisationsleitung wahrheitsgemäß und offen informiert werde“ ableiten. So stimmen diesem Statement 65,6 % der Befragten zu, während es lediglich von 6,5 % abgelehnt wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass größtenteils weder Informationen zurückgehalten noch bewusst unwahre Mitteilungen verbreitet werden. Ein Grund für dieses aus Mitarbeitersicht positive Ergebnis lässt sich eventuell damit in Verbindung bringen, dass die Unternehmensleitung die Notwendigkeit zur Verbreitung von Gerüchten bewusst verringern möchte. Denn 41,4 % der Befragten stimmen der Aussage „Wenn intern Gerüchte kursieren, dann ist meistens etwas Wahres dran“ zu, 44,7 % antworten mit „teils, teils“ und lediglich 13,8 % lehnen die Aussage voll oder teilweise ab. Hat die Geschäftsleitung den hohen Stellenwert erkannt, den Mitarbeitern Gerüchten zuschreiben, dann ist sie wohl darum bemüht die negativen, vertrauenssenkenden Effekte durch eine offene Informationspolitik zu unterbinden.

Abbildung 14: Wahrgenommene Offenheit der Informationspolitik



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 151-154 Befragte. Frage: „Nachfolgend sehen Sie eine Reihe von Aussagen, die sich auf verschiedene Aspekte der internen Kommunikation beziehen. Bitte geben Sie an, wie gut jede dieser Aussagen auf Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation zutrifft.“ („trifft voll zu“, „trifft eher zu“, „teils, teils“, „trifft kaum zu“, „trifft nicht zu“) Hier: Abbildung der kumulierten Bewertungen „trifft voll zu“ sowie „trifft eher zu“.

Darüber hinaus kommt es vergleichsweise selten vor, dass Mitarbeiter Neuigkeiten zuerst aus der Tageszeitung erfahren. Lediglich 15,9 % geben an, dass dies zutreffend sei. Insgesamt 60,2 % der Befragten machen diese Erfahrung kaum oder überhaupt nicht. Rund 24 % werden zumindest teilweise über die Medien über den Arbeitgeber oder das Arbeitsverhältnis betreffende Sachverhalte in Kenntnis gesetzt. Betrachtet man zusätzlich den Aspekt, dass die Mehrheit der befragten Personen in Unternehmen mit mehr als 10.000 Personen arbeitet, so kann davon ausgehen, dass die geringe Berichterstattung nicht auf das mangelnde Interesse der Journalisten an der betreffenden Organisation zurückzuführen ist.

Ein weiterer Aspekt, der in der Befragung berücksichtigt wurde, betrifft die Top-down-Kommunikation von den verschiedenen Führungsebenen zu den jeweils darunter liegenden Hierarchiestufen. Diesbezüglich kann zumindest teilweise ein Defizit in der Informationspolitik aufgedeckt werden. Der Aussage „Die Informationsweitergabe von der Führungsebene an die Mitarbeiter funktioniert nicht“ stimmen insgesamt 51,3 % der Befragten zumindest teilweise zu. 5,3 % davon sogar vollkommen. 15,1 % lehnen sie komplett ab und 33,6 % sind der Meinung die Aussage trifft kaum zu.

Hinsichtlich des Statements, dass die Mitarbeiter in schlechten Zeiten besser informiert werden als in guten Zeiten, ergibt sich ein sehr fragmentiertes Bild. Während jeweils rund ein Viertel der Befragten der Aussage eher oder zumindest teilweise zustimmt, wird sie von je 25% mit „trifft kaum zu“ oder „trifft nicht zu“ beurteilt. Hier müsste man um ein aufschlussreicheres Bild zu bekommen, die genauen Zusammenhänge zwischen der gegebenen Antwort und weiteren Faktoren wie Organisationsgröße, Organisationskultur oder Art der Organisation zur Erklärung heranziehen.

Bezüglich der Aussage „Ideen und Anregungen der Mitarbeiter werden in meinem Unternehmen bzw. meiner Organisation ernst genommen“ ergibt sich ein eindeutigeres Bild. Der überwiegende Teil der befragten Mitarbeiter gibt an, dass dieser Aspekt jeweils zu rund 35 % eher bzw. teilweise zutrifft. Bei 15 % trifft er sogar vollständig zu. Lediglich 2 % sind der Meinung die Aussage treffe nicht zu.

Die Mehrheit der Befragten (88,3 %) gibt an zu wissen, welche Erwartungen seitens des Unternehmens bzw. ihrer Organisation an sie gestellt werden. Dies lässt darauf schließen, dass Ziele und Anforderungen, die Mitarbeiter aufgabengemäß erfüllen sollen, sehr gut kommuniziert werden. Dies liegt wahrscheinlich an der überwiegend ökonomisch geprägten Sichtweise vieler Organisationen, die den einzelnen Mitarbeiter als Kostenfaktor sieht,



der Leistung erbringen soll. Zu beachten ist, dass die Mehrheit der Befragten in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen tätig ist, in denen die Regeln des Marktes besondere Gültigkeit besitzen.

## 4 Kommunikationskanäle der internen Kommunikation

Nachdem der Schwerpunkt im vorherigen Kapitel primär auf der inhaltlichen Ausrichtung und Gestaltung der internen Kommunikation lag, beschäftigt sich das vierte Kapitel mit der Vermittlung von Inhalten. Im Vordergrund stehen dabei Fragen des Vorhandenseins, der Nutzung und der Bedeutung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle für den einzelnen Mitarbeiter.

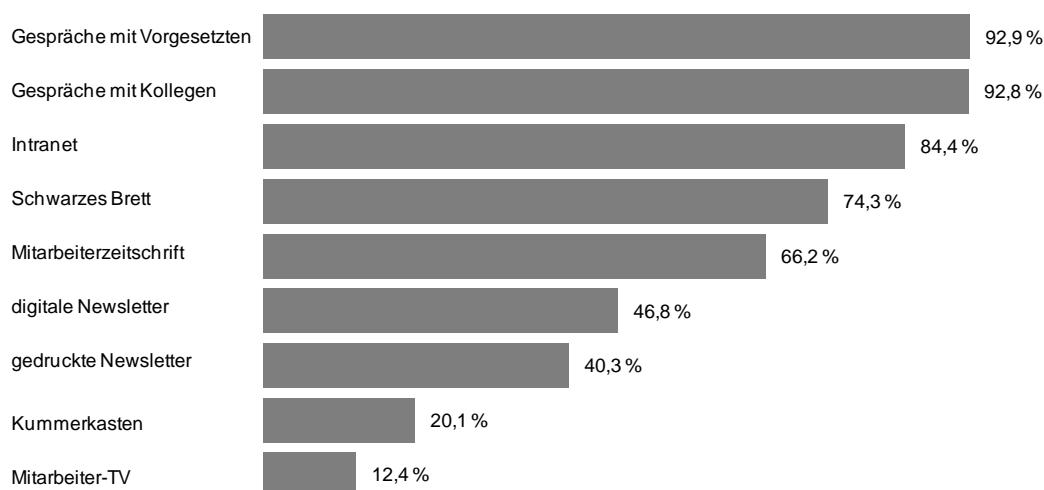
### 4.1 Bedeutung der unterschiedlichen Kanäle

von Daniela Holzer und Florian Kenner

Da die Bedeutung interner Kommunikation immer weiter zunimmt, steigt auch die Zahl der Kanäle, über die sie erfolgt. Betrachtet man das Ergebnis der Umfrage, so werden in den Organisationen der Befragten nach wie vor eher die klassischen Medien und Kanäle angeboten (siehe Abbildung 15).

Neben Gesprächen mit Vorgesetzten und Kollegen, die es in fast jedem Unternehmen gibt, existieren in den meisten Betrieben das Intranet (84,4 %), das Schwarze Brett (74,3 %) sowie die Mitarbeiterzeitschrift (66,2 %). Deutlich seltener finden sich Newsletter in digitaler (46,8 %) und gedruckter (40,3 %) Form. Kummerkasten (20,1 %) und Mitarbeiter-TV (12,4 %) sind die am wenigsten verbreiteten Kanäle.

Abbildung 15: Übersicht über das Vorhandensein von Kommunikationskanälen



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 154 Befragte. Frage: „Welche der unten genannten Medien und Kanäle interner Kommunikation existieren in Ihrer Organisation [und wie häufig nutzen Sie diese]?“

ter (40,3 %) Form sowie Kummerkasten (20,1 %) und Mitarbeiterfernsehen (12,4 %). Es stand den Befragten außerdem offen, weitere Kanäle zu nennen, die durch die Antwortvorgaben nicht abgedeckt wurden. Dabei sind vor allem Mitarbeiterveranstaltungen wie Meetings oder Betriebsversammlungen (13 Nennungen) und der E-Mail-Verkehr (11 Nennungen) genannt worden. Viermal wurden sonstige schriftliche Medien angegeben.

Das bloße Vorhandensein sagt jedoch noch nicht viel über den tatsächlichen Einfluss dieser Kanäle aus. Deshalb wurde in der Studie auch erfasst, wie häufig die vorhandenen Medien und Kanäle von der Belegschaft genutzt werden. Die Probanden konnten für jedes in ihrer Organisation vorhandene Medium angeben, ob sie es täglich, mehrmals pro Woche, einmal pro Woche, alle paar Wochen oder nie nutzen. Das sich hierbei ergebende Bild überrascht wenig: Die Nutzungshäufigkeiten hängen vor allem mit der Aktualität bzw. der Erscheinungshäufigkeit der entsprechenden Kanäle zusammen. So wird das Intranet als Medium, das am aktuellsten über das Unternehmensgeschehen informieren kann, auch am ehesten täglich genutzt (63,4 % der Befragten gaben dies an). Die Mitarbeiterzeitschrift, die in den meisten Unternehmen nicht häufiger als einmal im Monat erscheint, wird dementsprechend größtenteils auch nur alle paar Wochen genutzt. Auch bei Newslettern in digitaler und gedruckter Form hängen Erscheinungs- und Nutzungshäufigkeit zusammen: Diese Medien erscheinen häufiger als Mitarbeiterzeitschriften und werden demzufolge auch häufiger genutzt, wobei dies insbesondere auf digitale Newsletter zutrifft (werden überwiegend einmal pro Woche genutzt).

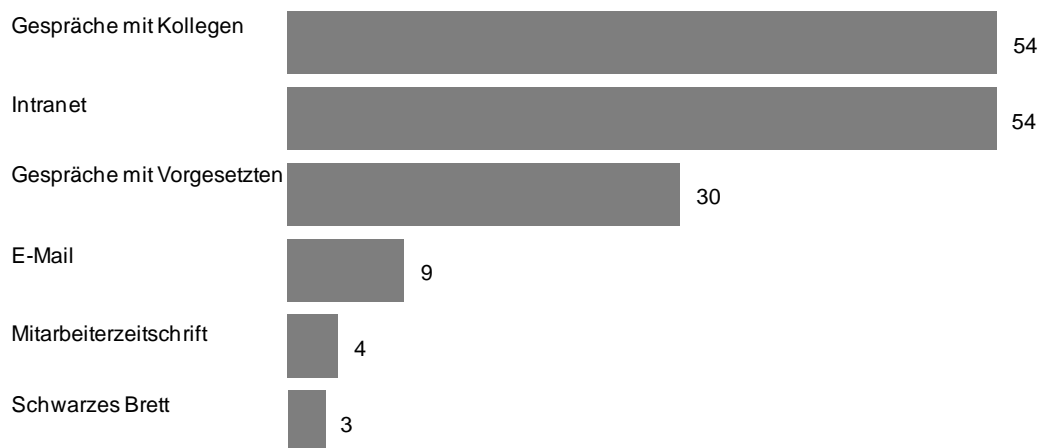
Natürlich müssen die Nutzungswerte unter Berücksichtigung des Vorhandenseins des jeweiligen Mediums betrachtet werden. Das Medium Mitarbeiter-TV, das ohnehin nur in wenigen Unternehmen vorhanden ist, wird von mehr als einem Drittel der Befragten, denen es zur Verfügung steht, gar nicht genutzt. Dies wirft die Frage auf, ob dieses vergleichsweise teure Medium weiter betrieben werden sollte. Der Kummerkasten, der in 20,1 % der Unternehmen vorhanden ist, wird als einziges reines Bottom-Up-Medium erschreckend wenig genutzt: 76,5 % der Befragten gaben an, diesen Kanal nicht zu nutzen.

Aufgrund der Nutzungshäufigkeit eines Mediums bzw. Kanals lässt sich nicht unbedingt eine Annahme darüber treffen, wie groß die ihm entgegengebrachte Sympathie und damit die Bedeutung, die ihm innerhalb der Belegschaft zugeschrieben wird, ist. In diesem Zusammenhang wurde den Probanden die Frage gestellt, welches in ihrer Organisation vorhandene Medium sie am meisten vermissen würden, wenn es abgeschafft werden

würde.<sup>1</sup> Wenig überraschend ist hierbei, dass den Befragten vor allem Gespräche mit ihren Kollegen fehlen würden (54 Nennungen) – ebenso häufig genannt wurde allerdings das offensichtlich sehr beliebte Intranet. Gespräche mit Vorgesetzten würden dagegen erstaunlicherweise weit weniger vermisst (nur 30 Nennungen). Drei Befragte gaben an, kein einziges Medium der internen Kommunikation zu vermissen, wäre es nicht mehr verfügbar. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass In-Between-Medien (Dialogmedien) tendenziell am ehesten vermisst werden würden (siehe Abbildung 16).

Das vergleichsweise teure Medium Mitarbeiterzeitschrift, das nach wie vor in zahlreichen Organisationen vorhanden ist, wurde nur von vier Befragten genannt. Eine gewisse Verzerrung entsteht bei dieser Frage allerdings dadurch, dass nur das Medium, das am meisten vermisst werden würde, genannt werden durfte. Es kann vermutet werden, dass auch andere Medien,

Abbildung 16: Die Medien, die am meisten vermisst werden würden



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 154 Befragte, Angaben in absoluten Zahlen. Frage: „Stellen Sie sich vor, einer der Kommunikationskanäle Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation würde abgeschafft. Welchen würden Sie am meisten vermissen?“

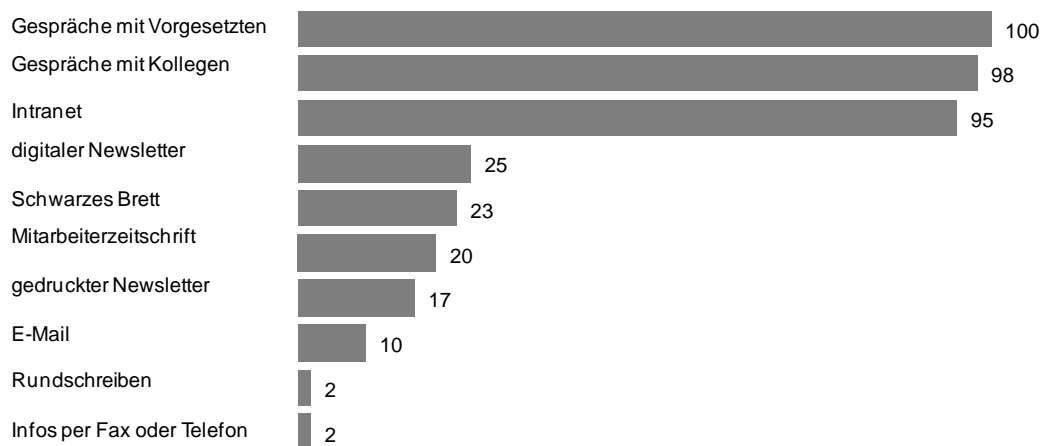
<sup>1</sup> Die Gesamtanzahl der Nennungen ist mit 164 höher als die Zahl der Befragten, die diese offene Frage beantwortet haben (n=154). Dies liegt daran, dass einige Probanden bei dieser Frage mehrere Medien nannten, obwohl nur eines genannt werden sollte. In diesem Fall wurde jedes genannte Medium für sich gezählt (wenn also drei Personen "Intranet und Gespräche mit Kollegen" genannt haben, dann wurden drei Nennungen zu „Intranet“ und drei zu „Gespräche mit Kollegen“ gezählt). Falls lediglich ein allgemeiner Überbegriff wie „Gespräche“ angegeben wurde, wurde eine Nennung zu „Gespräche mit Kollegen“ und eine Nennung zu „Gespräche mit Vorgesetzten“ gezählt.

die im Rahmen dieser Frage nicht genannt wurden, mehr oder weniger stark vermisst werden würden, würden sie tatsächlich abgeschafft.

Eine weitere Frage der Studie versuchte die Teilnehmer dazu zu bewegen, im ersten Schritt die drei für sie wichtigsten Medien der internen Kommunikation in ihrer Organisation zu nennen und sie in einem zweiten Schritt in eine Rangordnung nach verschiedenen Kriterien zu bringen. Aus dem ersten Teil dieser Frage lässt sich darauf schließen, welchen Medien insgesamt eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. So gaben jeweils knapp 100 Befragte Gespräche mit Vorgesetzten, Kollegen und das Intranet als eines der drei für sie wichtigsten Medien an. Mit deutlichem Abstand folgen der digitale Newsletter (25 Nennungen) und das Schwarze Brett (23 Nennungen). Nur 20 Teilnehmer der Befragung sahen die Mitarbeiterzeitschrift als eines der drei wichtigsten Medien an. Eine noch geringere Bedeutung als Informationsquelle wird dem gedruckten Newsletter mit lediglich 17 Nennungen zugeschrieben. Um die Übersicht zu wahren, sind in Abbildung 17 nur jene Medien genannt, die mindestens zwei Mal genannt worden sind.<sup>2</sup>

Im zweiten Teil der Frage sollten die Probanden die drei von ihnen genannten Medien in eine Rangfolge bezüglich verschiedener Kriterien bringen:

Abbildung 17: Die wichtigsten Informationsquellen



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 154 Befragte, Angaben in absoluten Zahlen. Frage: „Welche drei Medien und Kanäle sind für Sie persönlich die wichtigsten Informationsquellen?“

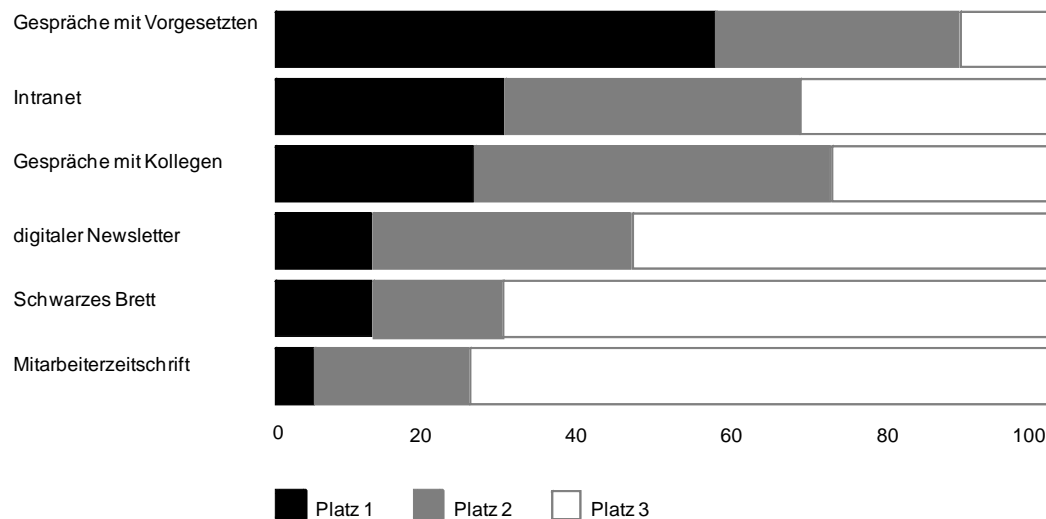
<sup>2</sup> Wenn ein Befragter als Informationsquelle einen Begriff angegeben hat, der auf zweierlei Weisen ausgelegt werden konnte (z.B. Gespräch, statt "Gespräch mit Vorgesetzten" oder "Gespräch mit Kollegen", so wurde die Nennung sowohl bei "Gespräche mit Vorgesetzten" als auch bei "Gespräche mit Kollegen" jeweils einmal gezählt. Insgesamt wurden bei dieser Frage 400 Nennungen abgegeben, es kann jedoch nicht bestimmt werden, von wie vielen Befragten diese Nennungen stammen, da die Frage oft falsch oder nur teilweise beantwortet wurde.

Informationsgehalt und -tiefe, Aktualität und Verwertbarkeit von Inhalten eines spezifischen Mediums und Unterhaltungswert. Der Zuschnitt der Frage bedeutete, dass ein Teilnehmer, der beispielsweise „Intranet“, „Gespräche mit Vorgesetzten“ und „Schwarzes Brett“ als die ihm wichtigsten Medien genannt hat, zwangsweise diese drei Medien entlang der Kriterien bewerten musste. So kann es durchaus sein, dass beispielsweise die Mitarbeiterzeitschrift unter den Medien der internen Kommunikation als am unterhaltsamsten wahrgenommen wird, jedoch zu Beginn der Aufgabe schon durch ihre Nichtnennung unter den drei wichtigsten ausschied und deswegen nicht mehr angegeben werden kann.

### *Informationsgehalt*

Im Hinblick auf den Informationsgehalt schneiden Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen sowie das Intranet am besten ab. Dies liegt unter anderem daran, dass diese Kanäle insgesamt am häufigsten genannt wurden. Dabei liegen Gespräche mit Vorgesetzten hinsichtlich des Informationsgehalts oftmals auf dem ersten Platz (siehe Abbildung 18). Die Mitarbeiterzeitschrift dagegen, der in der Literatur stets ein hoher Informationsgehalt konstatiert wird, wurde – wenn sie überhaupt unter den drei wichtigsten Informationsquellen war – meist auf den dritten Platz verbannt. Ähnlich erging es den Kanälen digitaler Newsletter und Schwarzes Brett.

Abbildung 18: Die Medien mit dem höchsten Informationsgehalt



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 116-118 Befragte, Angaben in absoluten Zahlen, Frage: „Wie gut erfüllen diese drei [von Ihnen in der vorherigen Frage genannten] Medien unterschiedliche Anforderungen? Bitte bringen Sie diese drei Quellen nun für jeden der genannten Aspekte in eine Reihenfolge, indem Sie innerhalb der Zeilen Rangnummern von 1 bis 3 vergeben.“ („Informationsgehalt“, „Informationstiefe“, „Aktualität“, „Verwertbarkeit“, „Unterhaltungswert“).

### Informationstiefe

Bei der Aufgabe, die drei subjektiv als am wichtigsten wahrgenommenen Medien der internen Kommunikation nach deren Informationstiefe zu ordnen, stellt sich die Rangfolge ähnlich dar wie bei der Frage nach dem Informationsgehalt. Erneut belegten die Gespräche mit Vorgesetzten am häufigsten Platz 1, darauf folgten Gespräche mit Kollegen und das Intranet. Dieses Ergebnis lässt darauf deuten, dass Informationsgehalt und -tiefe eines Mediums in der Wahrnehmung des Mitarbeiters eng miteinander verbunden sind.

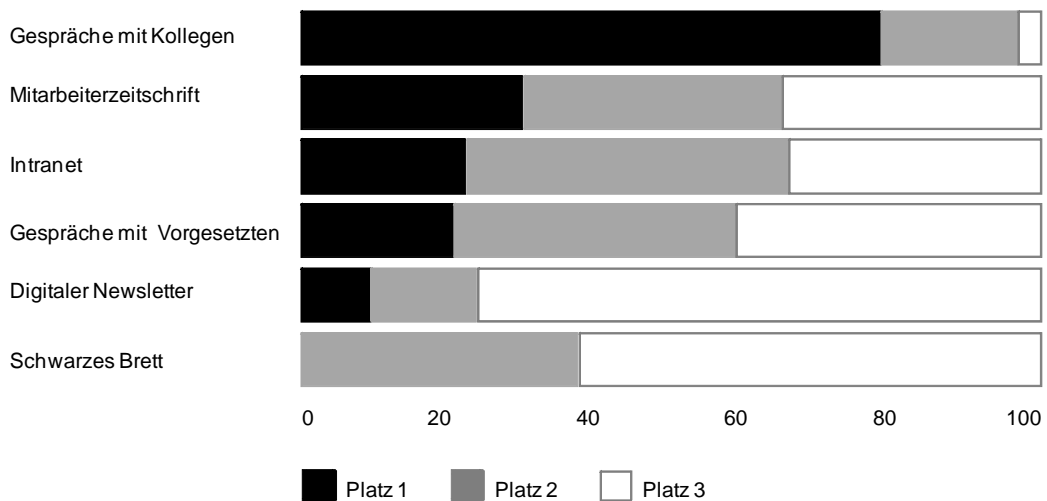
### Unterhaltungswert

Bezüglich des Unterhaltungswerts stellt sich das Bild anders dar: Klarer Sieger sind hier die Gespräche mit Kollegen, was allerdings nicht sehr überraschend ist. Auf dem zweiten Platz folgt – noch vor dem Intranet – die Mitarbeiterzeitschrift, während schwarzes Brett, Gespräche mit Vorgesetzten sowie der digitale Newsletter als wenig unterhaltsam betrachtet werden (siehe Abbildung 19).

### Verwertbarkeit

Bei der Aufgabe die unterschiedlichen Medien im Hinblick auf die Verwertbarkeit in eine Rangordnung zu bringen, zeigt sich, dass die Mitarbeiterzeitschrift als der nützlichste Informationskanal angesehen wird. Auffäl-

Abbildung 19: Die Medien mit dem größten Unterhaltungswert



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 108-118 Befragte, Angaben in absoluten Zahlen, Frage: „Wie gut erfüllen diese drei [von Ihnen in der vorherigen Frage genannten] Medien unterschiedliche Anforderungen? Bitte bringen Sie diese drei Quellen nun für jeden der genannten Aspekte in eine Reihenfolge, indem Sie innerhalb der Zeilen Rangnummern von 1 bis 3 vergeben.“ („Informationsgehalt“, „Informationstiefe“, „Aktualität“, „Verwertbarkeit“, „Unterhaltungswert“).

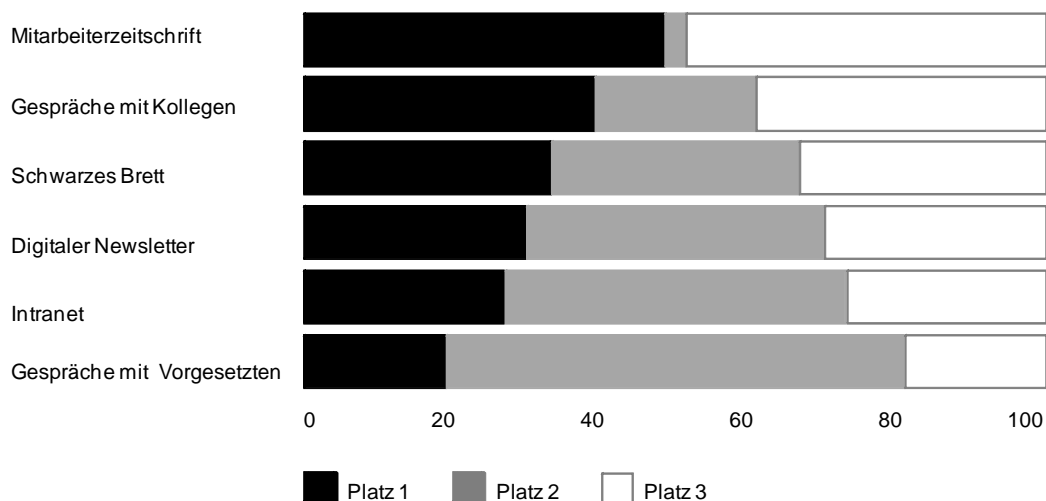
lig hierbei ist, dass die Mitarbeiterzeitschrift, wenn sie überhaupt genannt wurde, entweder als am nützlichsten oder am wenigsten nützlich innerhalb der drei genannten Medien eingestuft wurde. Darauf folgen Gespräche mit Kollegen und das Schwarze Brett. Gespräche mit Vorgesetzten wurden häufig auf den zweiten Platz gesetzt.

### Aktualität

Wenn es um die Aktualität unterschiedlicher Kanäle geht, lässt sich sagen, dass Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen als am aktuellsten eingestuft werden. Das Intranet sowie das Schwarze Brett werden ungefähr als gleich aktuell eingestuft. Dies verdeutlicht, dass die Funktion dieser beiden Medien sehr ähnlich ist. Beide Kommunikationskanäle sollen wichtige, aktuelle Informationen transportieren. Die Mitarbeiterzeitschrift wird als am wenigsten aktuell angesehen, da der Publikationsrhythmus gering ist.

Betrachtet man die Ergebnisse in der Zusammenschau, so fällt auf, dass das persönliche Gespräch in allen fünf Bewertungskriterien „Informationsgehalt“, „Informationstiefe“, „Unterhaltungswert“, „Verwertbarkeit“ und „Aktualität“ tendenziell am besten abschneidet. Es gilt als der reichste Kommunikationskanal, weil es den Dialog zwischen allen Beteiligten zulässt, anstatt auf einer Einwegkommunikation zu basieren. Geht es um zuverlässige offizielle Information, bietet den Befragten das Gespräch mit

Abbildung 20: Die Medien mit der besten Verwertbarkeit



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 115-128 Befragte, Angaben in absoluten Zahlen, Frage: „Wie gut erfüllen diese drei [von Ihnen in der vorherigen Frage genannten] Medien unterschiedliche Anforderungen? Bitte bringen Sie diese drei Quellen nun für jeden der genannten Aspekte in eine Reihenfolge, indem Sie innerhalb der Zeilen Rangnummern von 1 bis 3 vergeben.“ („Informationsgehalt“, „Informationstiefe“, „Aktualität“, „Verwertbarkeit“, „Unterhaltungswert“).



dem Vorgesetzten den größten Nutzen. In Bezug auf den sozialen Aspekt des Arbeitslebens wie etwa die Unterhaltung werden vor allem Gespräche mit Kollegen geschätzt. Auch das Intranet liegt im Vergleich der Medien interner Kommunikation weit vorne, betrachtet man allein die Häufigkeit der Nennung innerhalb der fünf Dimensionen. Fast durchweg wird es von den Befragten auf Platz zwei hinter die persönliche Kommunikation gesetzt. Lediglich beim Unterhaltungswert und bei der Verwertbarkeit hat die Mitarbeiterzeitschrift die Nase vorne. Ihre individuelle Stärke, so lassen die Ergebnisse der Befragung vermuten, liegt in erster Linie in der Verwertbarkeit ihrer Inhalte und in der sozialen Dimension. Sie zeigt Hintergründe auf, erklärt Zusammenhänge, stärkt die Identifikation der Mitarbeiter untereinander und unterhält – ein Leistungsprofil, das im Vergleich der Medien interner Kommunikation einmalig ist.

## 4.2 Kommunikationskanal und Kommunikationsanlass

*von Christian Kohler*

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit einer Reihe von Szenarien, die typische Inhalte interner Kommunikation beschreiben. Die Befragten wurden gebeten, sich Situation vorzustellen, in denen bestimmte Ereignisse in ihrem Unternehmen bzw. in ihrer Organisation eintreten. Dabei sollten sie angeben, über welchen Kanal sie von der Organisationsleitung über das jeweilige Ereignis bevorzugt unterrichtet werden möchten. Insgesamt mussten alle Befragten sechs verschiedene Szenarien bewerten. Die Szenarien sowie die Ergebnisse der Befragung werden nachfolgend im Einzelnen beschrieben.

*Szenario a: „In Anbetracht der Wirtschaftskrise plant die Geschäftsleitung ihrer Organisation für den Sommer 2009 drei Monate Kurzarbeit. Wie möchten Sie darüber informiert werden?“*

Das Ergebnis ist relativ eindeutig: 56,6 % aller Antworten entfielen auf das persönliche Gespräch mit dem Vorgesetzten. Demgegenüber entfallen auf die elektronischen Medien (E-Mail und Intranet zusammengefasst) lediglich 31,6 %. Das zeigt, dass Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens gerade in Krisenzeiten das persönliche Gespräch mit einem Vorgesetzten im Vergleich zu gedruckten oder elektronischen Medien bevorzugen. Interessant ist in diesem Kontext, dass die Antwort „darüber möchte ich nicht informiert werden“ bei den Befragten tatsächlich Zuspruch finden konnte. Widersprüchlich scheinen die Angaben aus Sicht der Position „Geschäftsführung“, wonach 25 % aller Befragten angaben, entsprechende Informationen

aus dem Intranet erhalten zu wollen, jedoch kein Geschäftsführer angab, in diesem Falle über E-Mail informiert werden zu wollen. Interessant sind die Antworten auch im Kontext der Unternehmensgröße zu betrachten: 80 % aller Antworten entfielen dabei auf die Mitarbeiterzeitschrift, wobei hier die Voraussetzung ist, dass das Unternehmen mehr als 100.000 Angestellte hat. Zudem bleibt festzuhalten, dass überwiegend die befragten Männer persönlich unterrichtet werden wollen (82 %). Bei den befragten Frauen waren es nur 58,8 %.

*Szenario b): „Der Hauptkonkurrent ihres Unternehmens hat seine Absatzzahlen im vergangenen Quartal verdoppelt. Die Zahlen ihres Unternehmens sind dagegen eingebrochen. Wie möchten sie darüber informiert werden?“*

Dieses Szenario beschreibt einen ähnlichen Zustand wie das vorangegangene Szenario. Allerdings zeigt sich, dass im Gegensatz zu Szenario a) der Fokus aus Mitarbeitersicht eindeutig auf die elektronischen Medien ausgerichtet ist. Das könnte unter anderem mit der persönlichen Betroffenheit der Mitarbeiter zusammenhängen: Im ersten Szenario ist der Mitarbeiter viel stärker tangiert, da die Ungewissheit über den Arbeitsplatz und mögliche Entlassungen größer ist als im zweiten Szenario. Demnach lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter bei proportional steigender Betroffenheit das persönliche Gespräch bevorzugen. Wie zu erwarten war, gab es bei den Antworten, abhängig von der Position des Mitarbeiters, drastische Unterschiede: Keiner der befragten Arbeiter gaben an, in diesem Falle von ihrem Vorgesetzten informiert werden zu wollen. Auch hier zeigt sich, dass die persönliche Betroffenheit eine wichtige Bedingung dafür ist, ob die Mitarbeiter überhaupt informiert werden wollen. So zeigte sich bei Arbeitern kontinuierlich, dass sie weniger Wert auf die Bereitstellung entsprechender Informationen über die „Absatzzahlen des Konkurrenten“ legen. Dagegen konnte festgestellt werden, dass leitende Angestellte und Geschäftsführer über aktuelle Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden wollen, insbesondere durch das Gespräch mit dem Vorgesetzten, das rund 50 % aller leitenden Angestellten und 50 % aller Geschäftsführer präferieren. Ähnlich wie in Szenario a) bevorzugen überwiegend Männer das persönliche Gespräch (33 %), Frauen haben lediglich einen Anteil von 15 %.

*Szenario c): „Es wird einen ungeplanten Wechsel in der Geschäftsleitung geben, über den seit Wochen Gerüchte in ihrer Organisation kursieren. Wie möchten sie darüber informiert werden?“*

Ähnlich wie im vorangegangenen Szenario richtet sich der größte Prozentsatz auf das Augenmerk der elektronischen Medien. E-Mail und Intranet (zusammen 60 %). Lediglich ein gutes Viertel (26,2 %) aller Befragten gab an, im persönlichen Gespräch mit dem Vorgesetzten über einen ungeplanten Wechsel in der Geschäftsleitung in Kenntnis gesetzt werden zu wollen. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Betrachtung der Mitarbeiter nach ihrer Position in der Organisation. Es zeigte sich, dass Mitarbeiter in einer höheren formalen Position, z. B. Führungskräfte, in diesem Szenario verstärkt persönlich unterrichtet werden wollen. Angestellte und Arbeiter erwarten dagegen Informationen aus dem Intranet oder einer E-Mail. Zudem kann festgestellt werden, dass die befragten Frauen in diesem Punkt generell weniger Informationen bekommen wollen als die befragten Männer – unabhängig vom jeweiligen Instrument.

*Szenario d): „Ihr Unternehmen plant für das kommende Jahr einen Börsengang, der bereits längerfristig angekündigt war. Wie möchten sie darüber informiert werden?“*

In diesem Szenario wird erneut deutlich, welchen Wert die elektronischen Medien mittlerweile in der internen Kommunikation gewonnen haben. 67,9 % aller Mitarbeiter bevorzugen die elektronische Kommunikation. Auffällig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Mitarbeiterzeitschrift in diesem Fall fast genauso viele Stimmen erhält wie das persönliche Gespräch mit dem Vorgesetzten. Allerdings bevorzugen im Vergleich zu allen anderen Beschäftigten im Unternehmen noch am ehesten die Angestellten ein persönliches Gespräch mit dem Vorgesetzten, nämlich 18 %. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass im Gegensatz zu den vorherigen Szenarien die befragten Frauen stärker persönlich informiert wollen, während die befragten Männer auf Informationen aus dem Intranet zurückgreifen würden.

*Szenario e): „Ihre Organisation hat eine Strategie entwickelt, die auch ihren Arbeitsbereich betreffen wird. Wie möchten sie darüber informiert werden?“*

Die persönliche Betroffenheit ist in diesem Fall deutlich höher als in den Szenarien zuvor, daher bevorzugt die überwiegende Mehrheit aller Befragten das persönliche Gespräch mit dem Vorgesetzten (68,7 %). Elektronische oder gedruckte Medien können hier vernachlässigt werden. Nennenswerte Unterschiede zwischen Männer und Frauen sind in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht aufgetreten.

*Szenario f): „Ihre Organisation soll von einem Großinvestor übernommen werden. Wie möchten sie darüber informiert werden?“*

Dieses Szenario ist das einzige, bei dem herausgestellt werden kann, dass die Face-to-Face-Kommunikation bei den Mitarbeitern in etwa den gleichen Stellenwert genießt wie die elektronischen Medien. In so einem Fall gibt es einen Großteil der Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz bedroht oder das Unternehmen vor einem eventuellen Standortwechsel stehen sehen und daher vermehrt persönlich informiert werden wollen (37,4 %). Auffällig ist das Ergebnis, dass lediglich 20 % aller Arbeiter direkt vom Vorgesetzten in Kenntnis gesetzt werden wollen. Angestellte und Führungskräfte im Unternehmen bevorzugen dagegen verstärkt das persönliche Gespräch. An der Spitze stehen die leitenden Angestellten mit 61 %. Im Gegensatz zu den übrigen Szenarien möchte allerdings jeder informiert werden. Ähnlich wie im letzten Szenario gab es keine bedeutenden Unterschiede zwischen Mann und Frau.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das persönliche Gespräch besonders in Situationen persönlicher Betroffenheit und in Krisenzeiten bevorzugt wird. Die Ergebnisse haben zudem gezeigt, dass elektronische Medien aus Sicht der Mitarbeiter eher für die Verbreitung von „alltäglichen“ Informationen mit geringem persönlichen Bezug oder zur Vermittlung von begleitenden, zusätzlichen Informationen – beispielsweise im Anschluss an ein persönliches Gespräch – geeignet sind. Ebenfalls auffällig ist, dass leitende Angestellte prinzipiell einen höheren Wert auf das persönliche Gespräch zu legen scheinen als Mitarbeiter ohne Führungsaufgabe. Dies könnte daran liegen, dass die Face-to-Face-Kommunikation nach der Media-Richness-Theorie von Daft und Lengel (1986: 554ff.) der informationsreichhaltigste Kanal ist. Hier besteht die Möglichkeit, dass Führungskräfte von der Organisationsleitung Informationen zu bestimmten Sachverhalten in der Regel früher und umfassender erhalten als Mitarbeiter. Es ist schließlich Aufgabe einer Führungskraft, Informationen top-down weiter zu kommunizieren. In diesem Zusammenhang ist eine inhaltlich ausreichend abgesicherte und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmte Information von großer Bedeutung.

### 4.3 Die Mitarbeiterzeitung als klassisches Medium

*von Christian Eisenhardt*

Die Ergebnisse bei der Frage nach der Nutzung der Mitarbeiterzeitschrift, verdeutlichen bereits die Problematik der Mitarbeiterzeitschrift. Sie wird zwar von 62,9 % der Befragten durchgeblättert, in den seltensten Fällen jedoch wirklich umfassend gelesen. Von den 105 Befragten, die angaben dass ihre Organisation eine Mitarbeiterzeitschrift herausgibt, gaben nur 3,8 % an, dass sie diese vollständig oder nahezu vollständig lesen. Bei 18,1 % der Befragten wandert sie dagegen ungelesen in den Papierkorb.

Für die Mitarbeiterzeitschrift, die zu den aufwendigsten und teuersten Instrumenten der internen Unternehmenskommunikation gehört, sind diese Werte ernüchternd. Hier müssen sich immer mehr Unternehmen sicherlich die Frage stellen, ob der Aufwand und die Kosten für ein solches Medium noch in einer positiven Relation zu dem Nutzen stehen, der damit erzielt wird.

Vergleicht man die Nutzungsweise der Mitarbeiterzeitschrift mit der Tätigkeit bzw. Position der Befragten ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsfeldern. Gleiches Ergebnis zeigt sich, wenn das Nutzungsverhalten mit dem Alter der Befragten verglichen wird. Hier könnte vermutet werden, dass besonders jüngere Mitarbeiter die Mitarbeiterzeitschrift weniger nutzen als ältere, da sie eher auf neuere Medien, wie beispielsweise das Intranet setzen. Diese Vermutung kann durch die Untersuchung nicht bestätigt werden. Bezogen auf die Nutzung der Mitarbeiterzeitschrift zeigen sich bei der Befragung keine signifikanten Unterschiede. Bemerkenswert ist dabei, dass sich in der Gruppe der 0-25 Jährigen (ein Befragter) und in der Gruppe der 26-35 Jährigen (zwei Befragte) die einzigen Mitarbeiter finden, die angegeben hatten, dass sie die Mitarbeiterzeitschrift vollständig oder nahezu vollständig lesen.

Doch wie sieht es eigentlich mit dem Einfluss von Berichten in der Mitarbeiterzeitschrift auf die Meinungen und Einstellungen von Mitarbeitern aus? Dabei ist festzustellen, dass immerhin 30 % der Befragten auf die Frage antworten, dass die Mitarbeiterzeitschrift einen großen Einfluss auf ihre Meinungen und Einstellungen habe. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiterzeitschrift für rund ein Drittel der Mitarbeiter doch von Bedeutung ist und sie diese auch als Informationsquelle schätzen. Dementgegen stehen aber rund 70 % der Befragten, die dieses Ergebnis in Frage stellen. Fasst man die Kategorien „sehr gering“ (11 % der Befragten), „eher gering“ (56 % der Be-

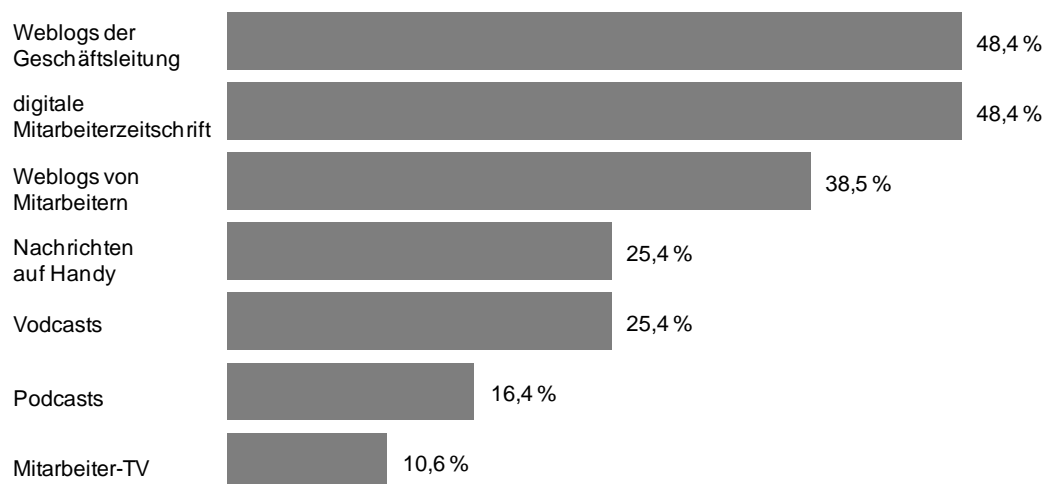
fragten) und „überhaupt kein Einfluss (3 % der Befragten) zusammen, ist insgesamt von einem geringen Einfluss der Berichte in der Mitarbeiterzeitschrift auf die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter auszugehen.

#### 4.4 Das Intranet und seine Anwendungen als neue Kanäle

von Tim Maier

Im Laufe der letzten Jahre hat die Verbreitung, aber auch die Bedeutung der neuen Medien für die interne Kommunikation deutlich zugenommen. Um die Medienlandschaft innerhalb der Organisationen und deren Nutzung und Bewertung durch die Mitarbeiter erheben zu können, enthielt der Fragebogen mehrere Fragen zu intranetbasierten Anwendungen. Welche Anwendungen im Intranet sind in den Organisationen der befragten Mitarbeiter vorhanden? Vor allem Weblogs der Geschäftsleitung und die digitale Mitarbeiterzeitung scheinen weit verbreitet. Jeweils 48,4 % der Befragten, welche ein Intranet in ihrer Firma zur Verfügung haben, gaben an, dass diese beiden Applikationen in ihrem Unternehmen vorhanden sind. Darauf folgen mit 38,5 % Weblogs von Mitarbeitern sowie SMS-Nachrichten und Video-Podcasts (Vodcasts) mit jeweils 25,4 % (siehe Abbildung 21).

Abbildung 21: Übersicht über das Vorhandensein von Anwendungen im Intranet



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 123 Befragte. Frage: „Welche Anwendungen existieren im Intranet Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation [und wie häufig nutzen Sie diese]?“

In der offenen Frage zu sonstigen Anwendungen im Intranet wurden vor allem Anwendungen genannt, welche den Mitarbeiter bei seiner Arbeitsaufgabe unterstützen. Dazu gehören beispielsweise Handbücher und Nachschlagewerke, digitale Formulare oder Info-Wikis. Weit verbreitete, neue Anwendungen der internen Unternehmenskommunikation via Intranet fanden sich darin allerdings nicht. Am wenigsten verbreitet sind Audio-Podcasts sowie das kostenintensive Mitarbeiter-TV.

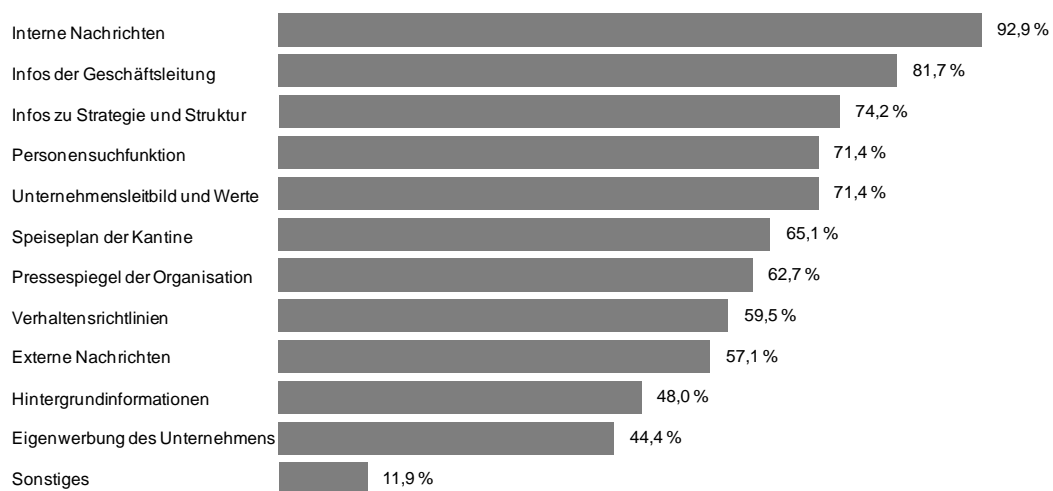
Die Nutzung der einzelnen Anwendungen ist unterschiedlich. Die weit verbreitete digitale Mitarbeiterzeitung wird von 58,3 % der Befragten mit Intranet „alle paar Wochen“ gelesen. Dies entspricht wohl weitgehend dem Publikationsrhythmus dieses Mediums. Nur 8,3 % lesen täglich und 11,7 % mehrmals in der Woche in der digitalen Mitarbeiterzeitung. Es scheint zwischen den Lesegewohnheiten der digitalen und klassisch gedruckten Mitarbeiterzeitung keine großen Unterschiede zu geben. Auch die Blogs der Geschäftsleitung werden von jeweils 28,3 % der Befragten mit Intranet alle paar Wochen oder einmal die Woche gelesen. Immerhin 25 % lesen die Geschäftsleitungsblogs mehrmals in der Woche. Die tägliche Nutzung bleibt allerdings mit 10 % eher gering. Inwiefern dies mit dem Aktualisierungsrhythmus der Blogs zusammenhängt, lässt sich anhand der Ergebnisse nicht sagen. Auch die nur mäßig verbreiteten Audio-Podcasts werden nur alle paar Wochen (50 %) oder einmal die Woche (22,7 %) genutzt. Da die Idee hinter Podcasts ist, diese nicht täglich zu produzieren, sondern hauptsächlich über größere Ereignisse zu informieren, entspricht die Nutzung wohl auch dem Publikationsrhythmus.

Betrachtet man die Nutzung von Inhalten des Intranets, so zeigt sich auch hier seine Funktion auch Nachrichtenmedium. 92,9 % der Befragten mit Intranet in ihrer Organisation gaben an, dass in diesem Medium interne Nachrichten vorhanden sind (siehe Abbildung 22). Des Weiteren sind in den meisten Intranets Infos der Geschäftsleitung (81,7 %), Infos zur Strategie und Struktur des Unternehmens (74,2 %) sowie das Unternehmensleitbild (71,4 %) vorhanden. Diese Inhalte dienen vor allem der nicht aufgabenbezogenen Informationsvermittlung. Aber auch aufgabenbezogene und arbeitsunterstützende Informationen werden oftmals im Intranet angeboten. Diese sind zwar nicht ganz so stark verbreitet wie die oben angesprochenen Informationen aber dennoch nicht zu vernachlässigen. Dazu gehören Personensuchfunktionen (71,4 %), der Speiseplan (65,1 %) oder Verhaltensrichtlinien (59,5 %). Die Eigenwerbung des Unternehmens

nimmt im Intranet nach dieser Umfrage nur einen niedrigen Platz ein. Lediglich 44,4 % der Befragten gaben an, dass diese Inhalte in ihrem Intranet vorhanden sind.

Die Nutzung der internen Nachrichten findet generell mindestens einmal in der Woche, also relativ häufig, statt. Nur eine Minderheit von 6 % nutzt die internen Nachrichten alle paar Wochen. Die Mehrheit nutzt sie entweder täglich (36,2 %), mehrmals wöchentlich (31 %) oder einmal in der Woche (26,7 %). Etwas anders sieht dies bei den Informationen der Geschäftsleitung aus. Hier nutzen dieses Informationsangebot 23,8 % der Befragten mit Intranet nur alle paar Wochen. Lediglich 13,3 % täglich, 28,6 % mehrmals in der Woche und 32,4 % einmal wöchentlich. Die Informationen zur Strategie und Struktur werden tendenziell eher seltener genutzt. 48,8 % gaben an, diese nur alle paar Wochen zu lesen. Das liegt wohl an dem Sinn einer Strategie und Struktur an sich. Strategien sind in der Regel auf längere Zeit angelegt. Es reicht also, sich diese Information nur ab und zu zur Wiederauffrischung anzusehen, da in diesem Bereich nur mit wenigen Änderungen zu rechnen ist. Die internen Nachrichten oder Informationen der Geschäftsleitung können sich dagegen täglich ändern und tun dies in den meisten Fällen wohl auch.

Abbildung 22: Übersicht über Inhalte im Intranet



Basis: Befragung im Rahmen des Seminars „Interne Kommunikation“ im WS 2008/2009; n = 126 Befragte. Frage: „Welche Inhalte umfasst das Intranet Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation [und wie häufig nutzen Sie diese]?“



## 5 Fazit und Ausblick

*von Verena Gliese*

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die interne Kommunikation von den Mitarbeitern insgesamt sehr positiv bewertet wird. In konjunkturell schlechten Zeiten wie diesen, ist es besonders nennenswert, dass die Mehrheit der Befragten ihrem Arbeitgeber trotz tendenziell unerfreulicher Nachrichtenlage eine offene und ehrliche Informationspolitik bescheinigt (siehe Kapitel 3.3). Darüber hinaus fühlt sich die Mehrheit der Befragten in ihrer Organisation wohl und kann sich mit dieser identifizieren. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich rund 90 % von der Geschäftsleitung ernst genommen fühlen. Zudem hat rund die Hälfte der befragten Personen den Eindruck, dass der Arbeitgeber Mitarbeitermeinungen und -interessen offen gegenübersteht und nach Möglichkeit berücksichtigt. Gleichzeitig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass sich nahezu genauso viele der befragten Mitarbeiter in Bezug auf ihre Wünsche und Interessen alleine gelassen fühlen (siehe Kapitel 2.3 und 2.4). Dies zeigt, dass die interne Kommunikation zukünftig noch besser auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters zugeschnitten sein sollte.

### *Informationsvermittlung durch interne Kommunikation am wichtigsten*

Die Mehrheit der Befragten (90 %) sieht die Hauptaufgabe interner Kommunikation in der Vermittlung von Informationen (siehe Kapitel 3.1). Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da ihr in der wissenschaftlichen Literatur und von der Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen eine Informationsfunktion zugeschrieben wird. Die empirischen Ergebnisse zeigen in dieser Hinsicht, dass die Informationspolitik im Allgemeinen sehr positiv bewertet wird. Obwohl die Mehrheit der Befragten ihre Organisation als hierarchisch wahrnimmt und zu deren Beschreibung vorwiegend Metaphern wie „Elefant“, „Löwe“ und „Bär“ heranzieht, scheint es keine nennenswerten Probleme im Informationsfluss zu geben. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang, dass der überwiegende Anteil der Befragten in Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern tätig ist (siehe Kapitel 2.1).

### *Mangelnde optische Aufbereitung von informativen Inhalten*

Während die Informationsvermittlung im Hinblick auf die Aspekte „Verständlichkeit“, „Wahrheitsgehalt“, „Aktualität“ und „Umfang“ sehr gut be-

wertet wird, scheint es an der inhaltlichen Verwertbarkeit, der Auffindbarkeit, der optischen Aufbereitung sowie der Verfügbarkeit zu mangeln (siehe Kapitel 3.2). Dieses Ergebnis erklärt eventuell auch, weshalb Arbeiter überwiegend angeben, nicht an weiterreichenden Informationen über ihren Arbeitgeber interessiert zu sein (siehe Kapitel 4.2). Während Angestellte im Verwaltungsbereich zur Erfüllung ihrer Aufgaben tendenziell eher darauf angewiesen sind, umfassend über die Organisation informiert zu sein, haben tiefgreifende Informationen jenseits von direkten Arbeitsanweisungen bei Arbeitern eine untergeordnete Bedeutung. Es ist anzunehmen, dass der Anreiz, welcher von optisch schlecht aufbereiteten Informationen mit geringem Nutzwert ausgeht, nicht sehr hoch ist. Ein negativer Effekt, welcher mit einer geringen Beschäftigung in Bezug auf den Arbeitgeber einhergeht, kann eine geringe organisationelle Identifikation und Verbundenheit sein.

#### *Die Mitarbeiterzeitschrift als Identifikationsmittel der Arbeiter*

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die Mitarbeiterzeitschrift das Medium ist, welches die identitätsstiftende Aufgabe bei der genannten Zielgruppe tendenziell am ehesten erfüllen kann. Diesem Medium wird von der Mehrheit der Befragten die beste Verwertbarkeit und somit der höchste Nutzwert zugeschrieben. Darüber hinaus wird sie als sehr unterhaltsam angesehen (siehe Kapitel 4.1). Es ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiterzeitschrift durch die Vermittlung von „soft facts“ mit „human touch“, Anekdoten und kurzen, unterhaltenden Geschichten rund um die Organisation einen Beitrag zur Identifikation leisten kann. Informationstiefe und Aktualität spielen nach den Ergebnissen der Befragung eine untergeordnete Rolle (siehe Kapitel 4.1). Da die Erscheinungshäufigkeit dieses Mediums gering ist, ist anzunehmen, dass auch mehr Zeit für eine optische und inhaltlich ansprechende Gestaltung zur Verfügung steht. Themen können daher besser recherchiert und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen abgestimmt werden. Dadurch ist die Mitarbeiterzeitschrift wohl das Medium, welches die Arbeiter am ehesten erreichen kann. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass es mit Vorsicht zu genießen ist, die traditionelle, gedruckte Ausgabe durch eine digitale Version zu ersetzen. Die Problematik besteht darin, dass Arbeitern in der Organisation oftmals nur ein eingeschränkter Zugriff auf das Intranet zur Verfügung steht.

*Informationsüberlastung durch Medien der internen Kommunikation*

Auf den ersten Blick widersprüchlich scheint die Tatsache, dass die Befragten die Mitarbeiterzeitschrift einerseits als eine der wichtigsten Informationsquellen noch vor den Kommunikationsmitteln Telefon, Fax, gedrucktem Newsletter und E-Mail nennen, an anderer Stelle den Informationsgehalt der Mitarbeiterzeitschrift jedoch als gering einstufen (siehe Kapitel 4.1). Dies könnte an der Interpretation des Begriffs „wichtigste Informationsquelle“ liegen. Es ist anzunehmen, dass auch der vorwiegend unterhaltsame Charakter der Mitarbeiterzeitschrift als informativ eingestuft werden kann. Der Begriff könnte somit im Hinblick darauf gedeutet worden sein, welche Medien informative Elemente am angenehmsten vermitteln, am besten gefallen und somit subjektiv am wichtigsten sind. Es geht also nicht um die Tiefe und den Gehalt der bereitgestellten Informationen an sich. Auf diese Weise lässt sich auch erklären, dass die Medien Telefon, Fax, Rundschreiben und E-Mail als unwichtig eingestuft wurden. Die genannten Kommunikationsmittel könnten aufgrund der häufig von ihnen ausgehenden Informationsüberlastung durch eine Vielzahl irrelevanter Botschaften als nerv- und zeitraubend angesehen werden. Diesen Umstand bringt ein Befragter sehr schön zum Ausdruck, indem er in einer offenen Frage zu bedenken gibt: „Das Problem besteht nicht in der fehlenden Kommunikation sondern darin, die für den Job relevanten Informationen herauszufiltern.“ Ebenfalls interessant ist, dass Mitarbeiterzeitschrift, E-Mail und Schwarzes Brett die Medien sind, die am wenigsten vermisst werden würden (siehe Kapitel 4.1). Bezüglich der Mitarbeiterzeitschrift kann noch einmal darauf hingewiesen werden, dass sie als arbeitsunterstützendes Medium weniger geeignet ist, da bei ihr der Unterhaltungswert im Vordergrund steht. Daher ist sie für die tägliche Arbeit verzichtbar. Zu bedenken ist auch, dass man etwas nicht vermissen kann, das in einer Organisation nicht vorhanden ist. Rund 30 % geben in diesem Zusammenhang an, dass der jeweilige Arbeitgeber keine Mitarbeiterzeitschrift herausgibt. Die E-Mail wird wohl aufgrund ihres „informationsüberflutenden“ Charakters nicht vermisst und das Schwarze Brett allmählich durch das Intranet ersetzt.

*Face-to-Face-Kommunikation bei persönlicher Betroffenheit bevorzugt*

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist, dass die klassischen Kommunikationsmittel gemäß des Riepl'schen Gesetzes nicht an Wichtigkeit eingebüßt haben. So werden Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen als

wichtigste Informationsquellen eingestuft, erst darauf folgt das Intranet. Die klassischen Medien werden somit von den neuen Medien ergänzt. Dialogorientierte Kommunikationskanäle werden von allen Medien am wichtigsten eingestuft (siehe Kapitel 4.1). Im Intranet sind es vor allem der Weblog der Geschäftsleitung sowie die digitale Mitarbeiterzeitschrift, welche am weitesten verbreitet sind. Inhaltlich werden vorwiegend intranetgestützte interne Nachrichten und Informationen der Geschäftsleitung bevorzugt. Das Intranet erfüllt eine überwiegend arbeitsunterstützende Funktion (siehe Kapitel 4.4). Die Ergebnisse haben zudem gezeigt, dass elektronische Medien aus Sicht der Mitarbeiter eher für die Verbreitung von „alltäglichen“ Informationen mit geringem persönlichen Bezug oder zur Vermittlung von begleitenden, zusätzlichen Informationen geeignet sind. Die Face-to-Face-Kommunikation wird hingegen bei persönlicher Betroffenheit und in Krisenzeiten bevorzugt (siehe Kapitel 4.2).

## Anhang

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufspaltung der Befragten nach Art des Arbeitsverhältnisses.....	12
Abbildung 2: Metaphern zur Beschreibung von Organisationen.....	14
Abbildung 3: Beschreibung des Unternehmens durch die Mitarbeiter.....	17
Abbildung 4: Gefühlte Akzeptanz des Mitarbeiters durch den Arbeitgeber.....	18
Abbildung 5: Vermutetes Interesse der Führungsriege an Mitarbeitermeinungen.....	19
Abbildung 6: Mitarbeiterinteressen und -wünsche in der internen Kommunikation.....	20
Abbildung 7: Beurteilung des Ausmaßes an bereitgestellten Informationen.....	21
Abbildung 8: Intensität der Informationszuwendung.....	22
Abbildung 9: Frequenz der Informationszuwendung.....	23
Abbildung 10: Identifikation mit dem Arbeitgeber.....	23
Abbildung 11: Hauptaufgaben der internen Kommunikation.....	26
Abbildung 12: Wahrgenommene Bedeutung der internen Kommunikation.....	28
Abbildung 13: Beurteilung der Informationsvermittlung.....	29
Abbildung 14: Wahrgenommene Offenheit der Informationspolitik.....	31
Abbildung 15: Übersicht über das Vorhandensein von Kommunikationskanälen.....	34
Abbildung 16: Die Medien, die am meisten vermisst werden würden.....	36
Abbildung 17: Die wichtigsten Informationsquellen.....	37
Abbildung 18: Die Medien mit dem höchsten Informationsgehalt.....	38
Abbildung 19: Die Medien mit dem größten Unterhaltungswert.....	39
Abbildung 20: Die Medien mit der besten Verwertbarkeit.....	40
Abbildung 21: Übersicht über das Vorhandensein von Anwendungen im Intranet.....	46
Abbildung 22: Übersicht über Inhalte im Intranet.....	48