



universität  
wien

# Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

## Interne (Unternehmens-) Kommunikation im Wandel von „Social Media“

Nutzen, Funktion und Ziele,  
die sich für österreichische Unternehmen daraus ergeben

Verfasserin

Julia Hagmair Bakk.

angestrebter akademischer Titel

Magister der Philosophie (Mag.a. phil.)

Wien, im März 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Prof. Dr. Peter Szyszka

## **DANKE**

Dieser Dank geht an alle,  
die mich nicht nur während meines Studiums,  
sondern auch bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt  
und immer an mich geglaubt haben.

Meine Eltern

Meine Geschwister

Mein Freund

Meine Freunde

Mein Betreuer

Meine Interviewpartner der jeweiligen Unternehmen

## **DANKE**

## **Einverständniserklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Magisterarbeit selbstständig verfasst habe. Diese Arbeit ist ganz oder in Teilen noch nicht als Prüfungsleistung vorgelegt und niemand anderen als Hilfsmittel zur Verfügung gestellt worden. Benutzte Werke, bildliche Darstellungen und dergleichen wurden durch Quellenangaben erkenntlich gemacht.

Wien, im März 2011

Julia Hagmair

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einblick</b> .....	<b>- 1 -</b>
<b>2 Einführung und Begriffserklärungen zum Themenauftritt</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>2.1 Kommunikation</b> .....	<b>- 5 -</b>
2.1.1 Publizistik- und Kommunikationswissenschaftlicher Zugang.....	- 8 -
2.1.1.1 Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit.....	- 9 -
2.1.2 Wirtschaftswissenschaftlicher Zugang.....	- 10 -
2.1.2.1 Organisationen und Unternehmen.....	- 11 -
2.1.3 Psychologischer Zugang.....	- 12 -
2.1.3.1 Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie.....	- 13 -
<b>2.2 Zusammenfassung</b> .....	<b>- 15 -</b>
<b>3 Interne Kommunikation</b> .....	<b>- 16 -</b>
<b>3.1 Entstehung und Entwicklung der Begrifflichkeit</b> .....	<b>- 16 -</b>
3.1.1 Abgrenzung interne und externe Kommunikation.....	- 19 -
<b>3.2 Aufgaben und Ziele der Internen Kommunikation</b> .....	<b>- 21 -</b>
<b>3.3 Kommunikationswege und -instrumente der internen Kommunikation.</b> -	<b>23 -</b>
3.3.1 Klassische - mündliche vs. schriftliche Medien.....	- 25 -
3.3.1.1 Mitarbeitergespräch.....	- 25 -
3.3.1.2 Mitarbeiterzeitung/ -zeitschrift.....	- 27 -
3.3.1.3 Weitere Druckschriften.....	- 28 -
3.3.1.4 Schwarzes Brett.....	- 29 -
3.3.2 Elektronische – analoge vs. digitale Medien.....	- 29 -
3.3.2.1 Telefon, Telefonkonferenzen.....	- 30 -
3.3.2.2 E-Mail.....	- 30 -
3.3.2.3 Intranet.....	- 31 -
<b>3.4 Zusammenfassung</b> .....	<b>- 33 -</b>
<b>4 Social Media</b> .....	<b>- 34 -</b>
<b>4.1 Annäherung an den Begriff Social Media</b> .....	<b>- 34 -</b>
4.1.1 Abgrenzung Web 2.0 und Social Media.....	- 36 -
<b>4.2 Social Media Instrumente als Kommunikationsformen</b> .....	<b>- 38 -</b>

4.2.1	Chat.....	- 38 -
4.2.2	Blogs.....	- 39 -
4.2.3	Foren.....	- 40 -
4.2.4	Wikis .....	- 41 -
4.2.5	Social Networks .....	- 43 -
4.2.6	Social Sharings .....	- 44 -
<b>4.3</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>- 46 -</b>
<b>5</b>	<b>Zwischenanalyse.....</b>	<b>- 47 -</b>
5.1	Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen .....	- 47 -
5.2	Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation .....	- 48 -
5.3	Zusammenfassung .....	- 51 -
<b>6</b>	<b>Studiendesign.....</b>	<b>- 52 -</b>
6.1	Auswahl und Begründung der Untersuchungsmethode .....	- 54 -
6.1.1	Bedarfserhebung .....	- 55 -
	Ergänzungen zur Auswertung .....	- 56 -
6.1.2	Das Experteninterview .....	- 56 -
6.1.3	Die Interviewpartner .....	- 57 -
6.1.4	Durchführung und Auswertung .....	- 58 -
6.1.5	Auswertungsstrategische Schritte nach Meuser und Nagel.....	- 59 -
6.1.5.1	Schritt 1 Transkription.....	- 59 -
6.1.5.2	Schritt 2 Paraphrase .....	- 59 -
6.1.5.3	Schritt 3 Überschriften .....	- 59 -
6.1.5.4	Schritt 4 Thematischer Vergleich .....	- 59 -
6.1.5.5	Schritt 5 Soziologische Konzeptualisierung .....	- 60 -
	Ergänzungen zur Auswertung .....	- 60 -
<b>7</b>	<b>Präsentation und Interpretation der Ergebnisse.....</b>	<b>- 62 -</b>
7.1	Auswertung und Interpretation der Bedarfserhebung.....	- 62 -
7.2	Beantwortung der Forschungsfragen .....	- 67 -
7.2.1	Forschungsfrage 1.....	- 69 -
7.2.2	Forschungsfrage 2.....	- 72 -
7.2.3	Forschungsfrage 3.....	- 74 -
7.2.4	Forschungsfrage 4.....	- 78 -
7.2.5	Forschungsfrage 5.....	- 80 -
7.3	Interpretation der Auswertung .....	- 82 -
<b>8</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>- 86 -</b>

<b>I. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>II. Anhang.....</b>	<b>XII</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Shannons Modell der Informationsübertragung.....	- 6 -
Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Schramm.....	- 7 -
Abbildung 3: Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation.....	- 13 -
Abbildung 4: Interne Kommunikation in all ihren unterschiedlichen Ausführungen.....	- 16 -
Abbildung 5: Entwicklungsphasen der Organisationskommunikation.....	- 19 -
Abbildung 6: Informelle und formelle Kommunikation.....	- 20 -
Abbildung 7: Dimensionen der Kommunikationsinstrumente .....	- 25 -
Abbildung 8: Zuständiger Unternehmensbereich der internen Kommunikation-	63 -
Abbildung 9: Anzahl der Mitarbeiter .....	- 64 -
Abbildung 10: Wirtschaftszweig und Intranetzugang .....	- 65 -
Abbildung 11: Eingesetzte Social Media Instrumente in der internen Kommunikation.....	- 66 -
Abbildung 12: SWOT Analyse für Social Media Instrumente in der internen Kommunikation.....	- 81 -

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	Beziehungsweise
d. h.	das heißt
d. s.	das sind
div.	diverse(n)
engl.	Englisch
n.	Nach
SSCG	Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
SWOT	Strengths, Weakness, Opportunities and Threats
u. v. m.	und viele mehr
vgl.	Vergleiche
vs.	Versus
z. B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach



# 1 Einblick

„Kommunikation ist ein den Alltag durchdringendes Phänomen und überall zu finden, aber schwer zu fassen.“ (Mast 2008, 8)

Kommunikation ist ein Begriff und deshalb für den Menschen nicht greifbar. Ebenso das Forschungsfeld der Unternehmenskommunikation. Es ist ein vielschichtiges und junges Thema, vor allem jenes der internen Kommunikation. Trotzdem lässt sich bei der Recherche erkennen, dass bereits intensiv an diesem Forschungsfeld gearbeitet wurde (vgl. Mast 2008, 9). Die vielfältigen Begriffe, die die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen in dieser Thematik abdecken, erschweren einem dabei oft die Orientierung in diesem Feld. So läuft die „interne Kommunikation“ in den Wirtschaftswissenschaften unter dem Schlagwort „Unternehmenskommunikation“ oder „Organisationskommunikation“, in den Kommunikationswissenschaften wird aber der Begriff „interne Kommunikation“ und „Öffentlichkeitsarbeit/PR“ geprägt. Weiters wird die Kommunikation in Organisationen auch immer unter Berücksichtigung der Arbeits- und Organisationspsychologie betrachtet.

Noch schwieriger zu fassen ist der Begriff der „Social Media“, die einen Schwerpunkt dieser Arbeit darstellen. Wie bereits der Titel der Arbeit erahnen lässt, liegt der theoretische Schwerpunkt auf den Disziplinen der Kommunikations-, Wirtschaftswissenschaften und der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Immer mehr Studien befassen sich mittlerweile mit dem Thema der „internen Kommunikation“. Claudia Mast veröffentlichte 2003 die Studie „Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation. Ergebnisse dieser DAX-KOM-Umfragen und Schlussfolgerungen“ und veranschaulichte bereits damals den Wandel der internen Kommunikation durch Online-Kommunikation. Die zum zweiten Mal (2004) durchgeführte ikp<sup>1</sup>-Studie: „Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen“, welche den Stellenwert der internen Kommunikation in den Unternehmen erforschen sollte, wurde 2006 präsentiert.

---

<sup>1</sup> Ikp PR & Lobbying GmbH

Obwohl hier noch erheblich mehr Studien, vor allem auch Diplomarbeiten und Dissertationen angeführt werden könnten, die sich mit interner Kommunikation auseinandergesetzt haben, hat sich bis jetzt noch keine wissenschaftliche Arbeit einschlägig mit den „Social Media Instrumenten“ als interne Kommunikationsinstrumentarien beschäftigt. Diese Lücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Verbindungen zwischen den Kommunikationsbegriffen, im Konkreten der internen Kommunikation, der angeführten Disziplinen aufgezeigt werden. Ziel der Literaturanalyse, ist einen möglichst tiefen Einblick in die Thematik der internen Kommunikation und ihren Instrumentarien zu gewähren: die „klassischen – mündliche vs. schriftliche Medien“ und „elektronischen – analoge vs. digitale Medien“ sowie den „Social Media Instrumenten“. Mit Leitfaden gestützten Experteninterviews<sup>2</sup> soll geklärt werden:

- Warum bedienen sich Zuständige der internen Kommunikation an „Social Media Instrumenten“ und welchen Mehrwert erhoffen sie sich dadurch?
- Welche Ziele werden durch den Einsatz von Social Media Instrumenten verfolgt und welche Funktionen haben sie, vor allem gegenüber den Mitarbeitern?
- Welche „neuen Funktionen“ entstehen dadurch? Und wie wirken sie sich auf andere Kommunikationsinstrumente aus?
- Wie wird mit Kommunikationsbarrieren und -defiziten umgegangen?
- Welche Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen entstehen durch deren Nutzung?

Die behandelte Literatur und die damit erstellte Übersicht liefern das Fundament für die empirische Untersuchung. Die Arbeit gliedert sich nach folgenden Kapiteln:

---

<sup>2</sup> Auf Grund der besseren Lesbarkeit wird im Rahmen dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Das erste Kapitel **Einblick** gibt dem Leser eine Gesamtübersicht über den Verlauf der Arbeit.

Das zweite Kapitel **Einführung und Begriffserklärung zum Themenaufriß** gibt einen kurzen Überblick über die gewählten Zugänge der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie. Vor allem die Zusammenhänge der genannten Disziplinen sollen verdeutlicht werden und den Einstieg in das Thema dieser Arbeit erleichtern.

Im dritten Kapitel werden die Gemeinsamkeiten der Definitionen „**interne Kommunikation**“ herausgearbeitet. Die notwendige Unterscheidung zwischen interner und externer Kommunikation in Unternehmen ebnet den Boden für Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation und die dadurch entstehenden Kommunikationswege und -instrumente. An dieser Stelle werden die klassischen (mündliche vs. schriftliche Medien) und elektronischen (analoge vs. digitale Medien) mit ihren Funktionen, Vor- und Nachteilen gegenübergestellt.

Kapitel vier **Social Media** beginnt mit der Annäherung an den Begriff und grenzt sich im selben Zug von Web 2.0 ab. Wie bereits in Kapitel drei werden die unterschiedlichen Formen von Social Media mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt.

Neben der Aufbereitung der theoretischen Hintergründe werden im Kapitel fünf zwei Studien als **Zwischenanalyse** präsentiert. Diese unterstreicht zum einen die Wichtigkeit der „Internen Kommunikation in österreichischen Unternehmen“ (ikp 2006) und stellt zum anderen die Veränderung der internen Kommunikation durch das Intranet, „Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation“ (Mast 2003), dar.

Das „**Studiendesign**“ im Kapitel 6 unterstreicht nochmals das Forschungsinteresse und präsentiert erneut die Forschungsfragen und die dadurch erhofften Zwecke. Neben der Begründung der Untersuchungsmethode wird auf die notwendige Durchführung der Bedarfserhebung eingegangen, außerdem werden die Interviewpartner präsentiert. Auf die Beschreibung der Methodik und Vorgehensweise während der Auswertung der Experteninterviews wird Bezug genommen.

Im Kapitel **Präsentation und Interpretation der Ergebnisse** wird ein Resümee über die gewonnenen Ergebnisse gezogen, sowie ein Ausblick für die potentielle zukünftige Forschungen erstellt. Auf Basis der Ergebnisse und der Literatur wurde eine SWOT Analyse für den Einsatz von Social Media Instrumenten zusammengestellt. Die am Ende aufgestellten Hypothesen können durch eine weitere Forschung verifiziert/falsifiziert werden.

Zuletzt wird im **Ausblick** Stellung zu den gewonnenen Daten und den einhergehenden Gedanken zur Thematik genommen.

## **2 Einführung und Begriffserklärungen zum Themenaufriß**

Das folgende Kapitel „**Einführung und Begriffserklärungen zum Themenaufriß**“ behandelt die Zugänge zum Thema Kommunikation aus den Disziplinen der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie. Relevante Definitionen, Modelle der Teilbereiche, welche für die Annäherung zum Thema interne Kommunikation von Belang sind, werden dargestellt.

### **2.1 Kommunikation**

Das Wort Kommunikation ist ein selbstverständlicher Begriff in der Alltagssprache geworden. „Informationsaustausch“, „Verständigung“, „miteinander reden“ aber auch „Sender und Empfänger“ sind Synonyme, die spontan verwendet werden, fragt man nach der Bedeutung des Begriffs. „In der Regel geht es dabei auch um etwas Alltägliches: um Mitteilungen zwischen Menschen (Burkart 2002, 15). Dass wir vermittels Mimik, Gestik, Sprache, Schrift, Bild oder Ton einander, von Angesicht zu Angesicht, egal welche Art von Übertragungs- und Speichertechniken, über Papier oder Elektronik, irgendwelche Botschaften vermitteln.

Durch die Schnelllebigkeit des Fachs wurde bereits viel geforscht und untersucht, um Kommunikation zu definieren. Jedoch ist die Begrifflichkeit noch sehr uneinheitlich und verändert sich rasch. (vgl. Schulz 2009, 170) Burkart bezieht sich auf Maletzke und schlägt vor, Kommunikation als „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ (Maletzke 1963, 18, zit. n. Burkart 2002, 20) zu begreifen, als soziale Kommunikationsprozesse auf Grund von sozialem Verhalten (vgl. Burkart 2002, 20f). Für Schulz liegt Kommunikation in der Gemeinsamkeit eines Kommunikationsprozesses. Dieser Prozess bildet sich aus vier Ebenen:

- der grundsätzlichen Verbindung zur Übermittlung,
- der Beziehungsebene, die durch Erwartungen Informationen entstehen lässt,

- der übereinstimmenden Kognitionen, die Erwartungen ableiten lässt und den Mitteilungen Bedeutung verleiht, und
- der Botschaft.

Das heißt, dass hinter der Botschaft eine bestimmte Absicht steckt und dieser Prozess, sprich die Kommunikation, die vorhandene(n) Gemeinsamkeit(en) mit Erfahrungen stärkt oder eine neue Gemeinsamkeit stiftet (vgl. Schulz 2009, 169).

Den Kommunikationsprozess möglichst allgemeingültig zu beschreiben, wagte Lasswell bereits 1948. „Who says What in Which Channel To Whom With What Effect?“ (Lasswell 1971, 84, zit. n. Burkart 2002, 492). Er wollte mit dieser Aussage die wichtigsten Forschungsfelder der Kommunikationswissenschaft definieren. Das heißt, welcher Sender (Who) schickt welche Botschaft (says What) mit welchem Medium z. B. face-to-face, Radio, Fernsehen, Telefon, Internet u. v. m. (in Which Channel) an welchen Empfänger (to Whom) mit welchem Ergebnis (with What Effect). Dies ist die erste und bis heute noch gültige Definition des Sender-Rezipienten Modells. Auch Shannon, ein Mathematiker und Ingenieur, beschäftigte sich 1949 mit dem Kommunikationsprozess. Er konstruierte die „Mathematische Theorie der Kommunikation“ und ebnete der heutigen Informationstheorie den Weg (vgl. Burkart/Hömberg 2004, 11).

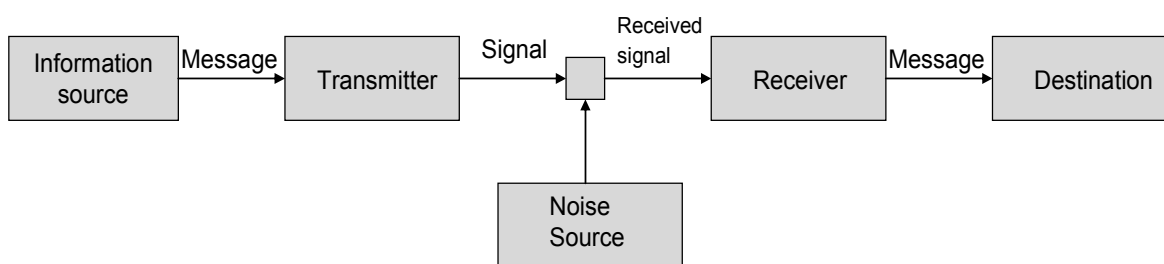
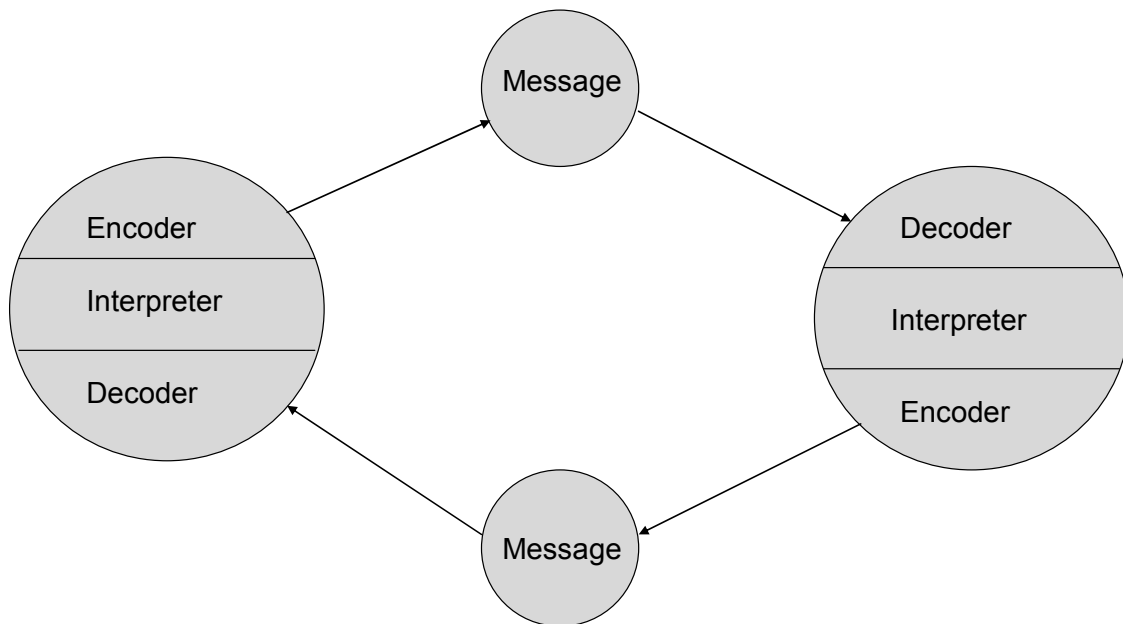


Abbildung 1: Shannons Modell der Informationsübertragung (Schulz 2009, 173)

Die Kommunikation, - Information wird zu einer Botschaft, - zwischen Sender (Transmitter) und Empfänger (Receiver) funktioniert durch Signale. Das zentrale Element des Modells ist die so genannte „Störquelle“ (Noise Source). Störungen können zum Verlust von relevanten Informationen oder Veränderungen der Mitteilung führen (vgl. Schulz 2009, 174).

Das oft missverstandene lineare Modell von Lasswell und Shannon wurde fünf Jahre später von Schramm adaptiert und als symmetrische und vor allem als reziproke Struktur dargestellt. Es wird deutlich, dass die Beteiligten in der interpersonalen Kommunikation in abwechselnder oder auch überschneidender Reihenfolge sowohl die Rolle des Kommunikators/Senders (Encoder) als auch die des Rezipienten/Empfängers (Decoder) innehaben können (vgl. Schulz 2009, 172ff).



**Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Schramm (Schulz 2009, 175)**

Kommunikation ist ein zielgerichteter Vorgang, der durch die Intentionalität seitens des Kommunikators (Sender) als auch des Rezipienten (Empfänger) geleitet wird. Da die Ziele der Beteiligten unterschiedlich sein können, ist ein gemeinsames Regelsystem (Code) zur Verständigung notwendig – eine so genannte kommunikative Kompetenz. Habermas betont „erfolgreiche Kommunikation hat zur Voraussetzung, dass sich die Partner verständlich ausdrücken, wahre Inhalte mitteilen, ihre Intentionen wahrhaftig äußern und sich im Rahmen allgemein anerkannter Normen richtig verhalten“ (Habermas 1981, zit. n. Schulz 2009, 189).

Die Aussage von Habermas, sprachliche Kommunikation führe rational betrachtet automatisch zur Konsensbildung, wäre wünschenswert. Jedoch ist diese Rationalität in der Wirklichkeit eher fremd (vgl. Burkart/Hömborg 2004, 12f). Schulz von Thun stellt dem gegenüber, dass zwischenmenschliche Kommunikation vier vari-

able kommunikative Ebenen (Selbstoffenbarung, Sachinhalt, Appell und Beziehung) einer Nachricht hat (vgl. Schulz, 190f). D. h. die Entscheidung, auf welche Nachricht bzw. auf welcher Nachrichtenebene reagiert wird, trifft meist der Empfänger. Dies impliziert, wie schon weiter oben am Modell von Shannon angeführt, Störungen, welche durch die Selektion des Empfängers hervorgerufen werden. Dieser Ansatz ist vor allem im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung. Auf die Auswirkungen, die Störungen in der internen Kommunikation eines Unternehmens haben können, wird in den folgenden Kapiteln vermehrt eingegangen.

Abschließend ist nochmals zu erwähnen - Kommunikation ist interdisziplinär. Vor allem in den Bereichen Werbung, Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit ist Kommunikationsforschung oft daraus ausgerichtet herauszufinden, welche Beeinflussungsfaktoren Kommunikation bezüglich Bedürfnissen und Motiven hat (vgl. Schulz 2009, 188ff). Auf diese Bereiche wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

### **2.1.1 Publizistik- und Kommunikationswissenschaftlicher (PKW) Zugang**

Nach Burkart ist die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft eine relativ junge Disziplin, entstanden aus ihrem Vorläufer der Zeitungskunde bzw. Zeitungswissenschaft. Als zentrales Handlungsfeld wurde/wird in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft die massenmedial vermittelte und dadurch öffentliche Kommunikation angeführt. Dieser Massenkommunikationsprozess kann jedoch nur angemessen erfasst werden, wenn grundsätzlich menschliche Kommunikation ins Auge gefasst wird (vgl. Burkart 2002, 15ff). Neben den Materialobjekten (Bonfadelli/Jarren/Siegert 2005, 7) der Massenkommunikation wie Radio, TV, Presse oder Online-Medien, sind auch Bereiche wie Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, von großer Bedeutung.



### **2.1.1.1 Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit**

Wird Public Relations wortwörtlich ins Deutsche übersetzt, so heißt dies Öffentlichkeitsbeziehungen (Öffentlichkeit, „public“ (engl.) und Beziehungen, „relations“ (engl.)). Jemand setzt sich mit der Öffentlichkeit in Beziehung. Public Relations wird auch oft zitiert als „Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit.“ (Oeckl 1964, 36ff) Der englische Ausdruck Public Relations (PR) wird im deutschsprachigen Raum nicht mit Öffentlichkeitsbeziehungen, sondern mit Öffentlichkeitsarbeit übersetzt. PR bezeichnet die Kommunikationsmaßnahmen, die im Interesse von Organisationen und Unternehmen (weiterführend vgl. Kapitel 2.1.2.1) durchgeführt werden (vgl. Schulz 2009, 565).

Aber was ist nun PR/Öffentlichkeitsarbeit? An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass die Kommunikationsforschung und somit auch die PR/Öffentlichkeitsarbeit-Forschung auf interdisziplinäre Zugänge, wie z. B. aus der Wirtschaftswissenschaft, der Organisationssoziologie und -psychologie, zurückgreift (vgl. Schulz 2009, 566). Was mit dazu führt, dass es unzählige Definitionsversuche zum Begriff der PR/Öffentlichkeitsarbeit gibt. In weiterer Folge wird an das Begriffsverständnis nach Münchmeyer, Grunig/Hunt und des PRVA angelehnt. Die Definitionen werden zum einen für das Verstehen der Welt, die um uns herum ist, herangezogen und zum anderen, um das eigene Konzept einer ganz speziellen Weltansicht zu propagieren und mit den Vorstellungen anderer zu verbinden (vgl. Gordon 1997, n. Mast 2008, 11).

Münchmeyer gelang es, mit seiner Definition eine bis heute noch gültige plastische Abgrenzung der Begriffe Reklame, Werbung und Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit zu kreieren.

„Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennen lernt und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame. Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Aber wenn sich das Mädchen für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er ist, dann ist das Public Relations“ (Münchmeyer zit. n. Bürger 1983, zit. n. Kunczik 2002, 23).

Die weit verbreitete Definition von Grunig und Hunt: „Public Relations is the management of communications between an organization and it's publics“ (Grunig/Hunt 1984, 6, zit. n. Mast 2008, 17) impliziert, dass PR als Instrument einer Organisation angesehen wird, welche über eine Mehrzahl von Adressaten (it's publics), sprich verschiedene Teilgruppen z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten u. v. m., verfügt.

Aus der Sicht des Public Relations Verbands Austria (PRVA) wird auch darauf hingewiesen, dass PR durch den kontinuierlichen Aufbau von Bekanntheit und Reputation nachhaltig zur Erreichung der Ziele von Organisationen und Unternehmen beiträgt (vgl. [www.prva.at](http://www.prva.at)).

Für mich wesentlich sind drei Punkte die in allen Definitionen wiederkehren. Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit bedeutet: *Organisationen* kommunizieren mit *Teilöffentlichkeiten*, um diese zu *beeinflussen/überzeugen*.

Organisationen, im speziellen Unternehmen, werden im Rahmen dieser Arbeit aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive beleuchtet. Das Unternehmen wird hierfür aber nur als Fallbeispiel herangezogen, da es zum einen nicht in allen Unternehmen gleich abläuft, zum anderen aber auch für „Nicht-Unternehmen“ zutreffen kann. Auf Teilöffentlichkeiten im Allgemeinen wird nur kurz im Kapitel 3.1.1 eingegangen. Im Zusammenhang mit der Forschungsfrage ist nur eine bestimmte Teilöffentlichkeit, die der Mitarbeiter, wesentlich. Beeinflussung soll in diesem Zusammenhang nicht als negative Eigenschaft dargelegt werden. Beeinflussung wird als psychologischer Vorgang gewertet und herausgearbeitet.

### **2.1.2 Wirtschaftswissenschaftlicher Zugang**

Die Wirtschaftswissenschaft ist der Überbegriff für Teildisziplinen, wie der Betriebswirtschafts-, Sozialwirtschafts- und Volkswirtschaftslehre, sozusagen die Lehre der Wirtschaft (vgl. Adam 2009, 19). Kurz gesagt, bilden Unternehmen in diesen Teildisziplinen einen Schwerpunkt. Was genau ist aber der Unterschied zwischen Organisationen und Unternehmen? Warum werden sie zum Teil getrennt und doch oft synonym verwendet?

### **2.1.2.1 Organisationen und Unternehmen**

Die thematische Auseinandersetzung ist je nach Betrachtungsebene, Forschungsdisziplin und Perspektive des Autors dem vorangegangenen Kapitel ähnlich. Die Synonymverwendung von Organisation und Unternehmen passieren durch die alltägliche Verwendung. Aus (wirtschafts-)wissenschaftlicher Sicht haben Organisationen soziale Strukturen und gelten somit als soziale Gebilde, die „dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe arbeitsteilige Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Hoffmann 2001, 18). Menschliche Kommunikation und Organisationen sind untrennbar miteinander verbunden, da Organisationen – welchen Typus auch immer – auf Kommunikation basieren (vgl. Mast 2008, 7).

Die Organisationstheorie misst dem Begriff Organisation mindestens zwei Bedeutungen bei. Organisation wird

- institutionell - als ganzes System d. h. als Unternehmen, Kirchen, Gewerkschaft, Schule, Behörde usw., oder
- instrumentell - als Merkmal eines Systems (d. h. wenn eine Organisation zentralistisch organisiert wird, umorganisiert wurde oder bereits Reorganisationen stattgefunden haben) verstanden (vgl. Schreyögg 2008, 4).

Institutionelle Organisationen zeichnen sich, wie bereits von Hoffmann erwähnt, durch ein gemeinsames Ziel und ihre Beständigkeit aus. Organisationen sind spezifisch zweckorientiert z. B. effizient, liquide oder flexibel zu sein, zu werden bzw. zu bleiben. Sie bestehen zugleich aus mehreren Personen, deren Arbeit geregelt ist, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen<sup>3</sup>. Weiters benötigt eine Organisation klare Grenzen, um die Innen- und Außenwelt (Umwelt/Teilöffentlichkeiten) zu unterscheiden und in Folge dessen (zielgruppenspezifisch) gezielt zu kommunizieren (vgl. Schreyögg 2008, 8f). Vereinfacht ausgedrückt ist ein Unternehmen ein Organisationstypus. Unternehmen unterscheiden sich jedoch von anderen „gan-

---

<sup>3</sup> Anm.: In diesem Bereich tritt die instrumentelle Bedeutung ein, da Arbeitsteilung organisiert werden muss.

zen Systemen“ nach Ulrich und Fluri (1995, 31) durch besondere Merkmale. Sie sind:

- *wirtschaftliche Systeme* – Gelderträge müssen langfristig Aufwendungen abdecken,
- *zweckorientiert und multifunktional* – durch ihre eigene spezifische Wertschöpfung müssen die Unternehmen Funktionen für andere ausüben, um viele Anspruchsgruppen (Teilöffentlichkeiten) gleichzeitig zufrieden zu stellen,
- *soziotechnische Systeme* – Menschen, die zur Produktion eines spezifischen Ergebnisses technische Hilfsmittel als Unterstützung haben,
- *ökonomisch wettbewerbsorientiert* – sie stehen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage und den wirtschaftlichen Aspekt sind Unternehmen eine Form von Organisationen. In den Worten von Hoffmann und Lang: „Unternehmen sind komplexe soziale Systeme, in denen das Leben „tobt“: Es treffen Menschen mit unterschiedlichen Werten und Normen, individuellen Biographien, differenten Interessen und verschiedenen Fähigkeiten und Ressourcen zusammen.“ (Hoffmann/Lang 2008, 117) Und Unternehmenskommunikation ist „... die Gesamtheit aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Zielgruppen<sup>4</sup> dar(zu)stellen.“ (Bruhn 1995, 12)

### **2.1.3 Psychologischer Zugang**

Psychologie ist die Wissenschaft vom Erleben, Verhalten und Handeln eines Menschen. Die Grenzen zu anderen Wissenschaftsdisziplinen wie der Soziologie, Physik, Geschichte, Biologie u. v. m. sind fließend. Dies wird besonders bei den Teildisziplinen der Arbeits- und Organisationspsychologie deutlich (vgl. Rosenstiel 2007, 4f).

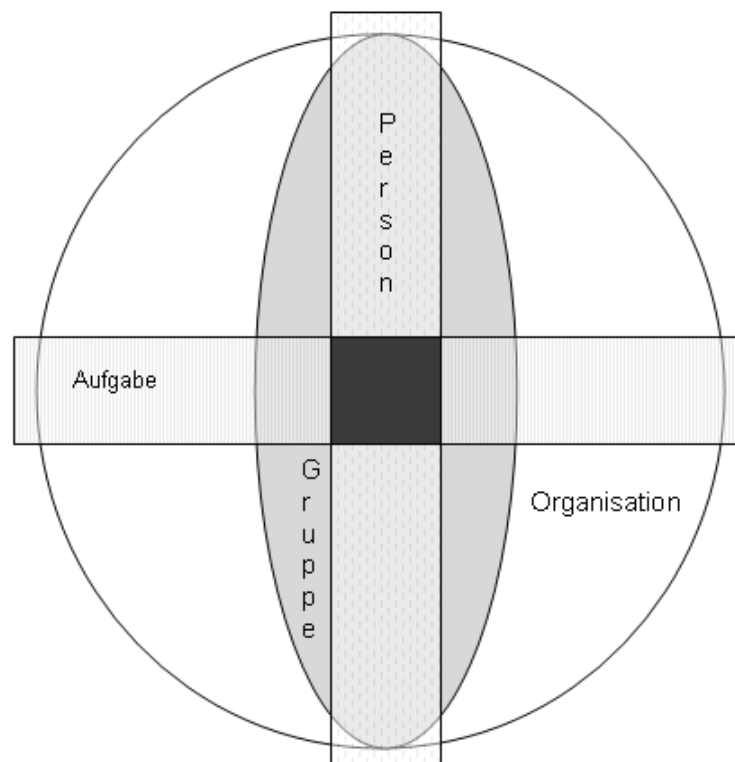
---

<sup>4</sup> Anm.: Teilöffentlichkeiten

### **2.1.3.1 Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie**

Schwerpunktmäßig beschäftigt sich die Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie mit der Erwerbsarbeit in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie wird unter Wissenschaftlern oft unterschiedlich behandelt. Einige behandeln die Arbeitspsychologie als Teilaspekt der Organisationspsychologie oder umgekehrt. Des Weiteren werden beide Disziplinen gleichberechtigt nebeneinander abgehandelt und die Personalpsychologie als Teilgebiet mit herangezogen (vgl. Rosenstiel 2007, 7f). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Weg der gleichberechtigten Abhandlung gewählt, da der Hauptaugenmerk auf die Unternehmenskommunikation gerichtet ist, und wie bereits unter 2.1.2.1 erwähnt, ist ein Unternehmen eine Teildisziplin einer Organisation.

Die Überlappungen der Untersuchungsfelder zeigen auf, dass vor allem im Bereich der Unternehmenskommunikation die Personalpsychologie eine wesentliche Rolle spielt. Die Personalpsychologie beschäftigt sich mit dem Verhalten und Erleben des Menschen, seiner Person, seiner Arbeit, seinem Beruf, in verschiedenen Organisationen.



**Abbildung 3: Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation (Rosenstiel 2007, 15)**

Die Aufgabe, das Individuum, die Gruppe und die Organisation müssen als von einander abhängige Aspekte betrachtet werden. Unternehmen sind zweckrationale, soziale und komplexe Gebilde, die Arbeitsteilung erforderlich machen. Um die Ziele der Organisation (Unternehmen) zu erreichen ist es notwendig, die zu erledigenden Aufgaben auf die einzelnen Personen (Individuen) aufzuteilen. Da es sich in Unternehmen meist um sowohl qualitativ als auch quantitativ umfangreiche Aufgaben handelt und eine einzelne Person den Umfang nicht alleine bewältigen kann, werden Arbeitsgruppen gebildet (vgl. Rosenstiel 2007, 15).

Die Zweckrationalität der Unternehmen, d. s. Fremdbestimmung, Arbeitsteilung, Unterordnung, Unternehmensziel, Orientierung und Durchschnittsregulierung, bringt mit sich, dass die Interindividualität der Personen, d. s. Selbstbestimmung, ganzheitliches Tun, Freiheit, an persönlichen Interessen Orientiertheit und individuelle Prägung, oft nicht oder nur zum Teil erfüllt werden können. Dies führt zu einem Spannungsverhältnis zwischen Unternehmen und Person. Deshalb wird von Seiten des Unternehmens versucht, eine Identifikation mit dem Unternehmen, der Aufgabe oder Arbeitsgruppe bei ihren Mitarbeitern herzustellen z. B. durch Unternehmensleitbilder, Visionen, Mitentscheidung bei Prozessen u. v. m. (vgl. Rosenstiel 2007, 138f).

Um die bereits angeführten Unternehmensziele und die dadurch notwendig gewordenen Arbeitsteilungen zwischen den Mitarbeitern möglich machen zu können, bedarf es Kommunikation. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus der sozialen Natur des Menschen (siehe Kapitel 2.1). Interpersonelle Kommunikation in Organisationen ist ein zentrales Betrachtungsfeld der Organisationspsychologie. Ebenso die Auswirkung und Beeinflussung der formalen und informellen Kommunikationskanäle durch z. B. technische Weiterentwicklung (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, 62fff).

## **2.2 Zusammenfassung**

Von Maletzkes „Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen“ (Maletzke 1963, 18, zit. n. Burkart 2002, 20), Shannons Modell der Informationsübertragung bis hin zu Schramms Kommunikationsmodell wurde eine Brücke zum Verständnis des Begriffes Kommunikation gelegt. Mithilfe der Zugänge aus den Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie wurde auf die Einflussfaktoren von Kommunikation bezüglich Motiven und Bedürfnissen von Menschen eingegangen.

- *PR/Öffentlichkeitsarbeit* – Kommunikation mit Teilöffentlichkeiten (2.1.1.1)
- *Unternehmen* – (als) Form von Organisationen, in denen Leben herrscht (2.1.2.1)
- *Mitarbeiter* – (dessen) soziale Natur verlangt Kommunikation (2.1.3.1)

Die Verflechtungen der Organisationspsychologie mit den Wirtschaftswissenschaften sowie den Kommunikationswissenschaften wurden kurz dargestellt. Es gewährt als Basisverständnis den notwendigen Einblick in den Hauptschwerpunkt dieser Arbeit der „Internen Kommunikation“, welche im anschließenden Kapitel 3 detailliert abgehandelt wird.

### 3 Interne Kommunikation

„Interne Kommunikation“ als Hauptschwerpunkt dieser Arbeit wird in diesem Kapitel detailliert Betrachtung geschenkt. Neben der Entwicklung der Organisationskommunikation und der Abgrenzung zur externen Kommunikation werden die Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation dargestellt. Weiters wird auf die jeweiligen Kommunikationsformen und -instrumente eingegangen, sowie deren Vor- und Nachteile hervorgehoben.

#### 3.1 Entstehung und Entwicklung der Begrifflichkeit

Definitionen und Begriffe haben, wie bereits im Kapitel 2 erwähnt, den Sinn Klarheit über den Gegenstand der Überlegung zu schaffen. Abbildung 4 veranschaulicht gleich zu Beginn welcher Vielfältigkeit der Begriff der internen Kommunikation unterliegt und auch die Schwierigkeit einer schnellen Orientierung über den Begriff.

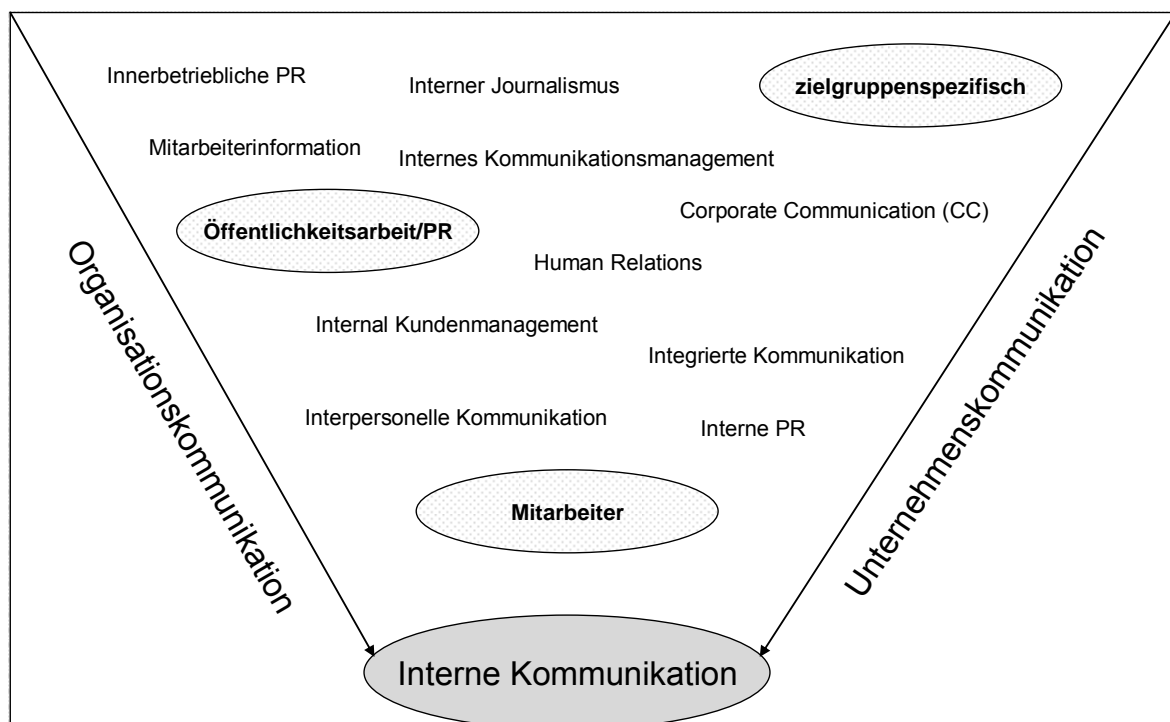


Abbildung 4: Interne Kommunikation in all ihren unterschiedlichen Ausführungen (eigene Darstellung)

Bevor nun auf die Entstehungsgeschichte der internen Kommunikation eingegangen wird, scheint es nicht nur in Anlehnung auf die Abbildung 4, sondern auch für



die Verständlichkeit wichtig, nochmals kurz auf die Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation einzugehen.

Bruhn versteht unter Unternehmenskommunikation „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen, Produkte und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“ (Bruhn 2005, 4) Gegensätzlich dazu umfasst Unternehmenskommunikation für Zerfass „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“ (Zerfass 2010, 287) In Anlehnung an Zerfass ist Unternehmenskommunikation für Mast als eine spezifische Art von Organisationskommunikation und als das „Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen“ (Mast 2008, 11) zu verstehen.

Die Gemeinsamkeiten der Definitionen sind folgende:

- Kommunikation wird als effiziente Art der Vermittlung von und für Unternehmensziele gesehen,
- Unternehmenskommunikation verfolgt unternehmerische bzw. kommerzielle Kommunikationsmotive,
- welche bewusst eingesetzt werden und formal, geplant über offizielle Kommunikationswege und –medien, ablaufen (vgl. Hoffmann 2001, 72).

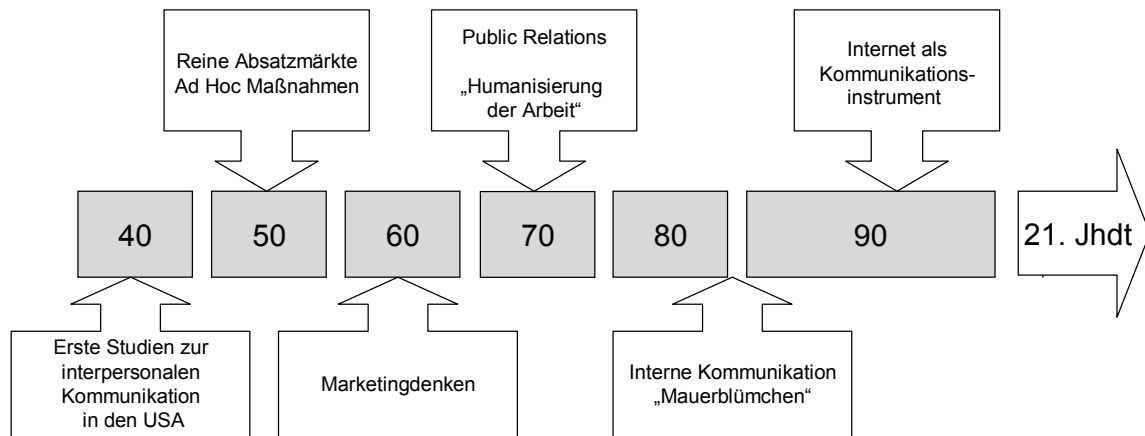
All die bereits angeführten Definitionen resultieren aus geschichtlich unterschiedlichen Wissensständen. Im europäischen Raum ist das Forschungsgebiet der Organisationskommunikation im Gegensatz zum angloamerikanischen sehr jung. Die Anfänge der USA liegen in den 40er Jahren (vgl. Armbrecht 1992, 115). Interpersonale Kommunikation bzw. „business communication“ sind bis heute noch führende Schlagwörter auf dem Gebiet der Organisationskommunikation, die theoretisch immer mehr und mehr an Bedeutung gewann (vgl. Mast 2008, 9). Unternehmenskommunikation kam Mitte der 1950er Jahren nur sporadisch zustanden. Impulse für Kommunikationsmaßnahmen, auch Ad-hoc Maßnahmen genannt,

kamen durch persönliche und situative Initiativen zustande und waren in kein Gesamtkonzept eingebunden (vgl. Mast 2008, 23f).

Für die Absatzmärkte wurde es von Mal zu Mal wichtiger, die Produkte und Technologien, die sie entwickelten „an den Mann“ zu bringen. Geeignete Kommunikationsprozesse zu entwickeln, um den Verkauf argumentativ zu unterstützen, wurden für die Unternehmenskommunikation cirka in den 1960er Jahren zum Hauptinteresse. Das Marketingdenken zog ein, nicht mehr das Produkt dominierte, sondern der Kunde rückte in den Interessenmittelpunkt. Unternehmenskommunikation wurde zum Nutzen des bestehenden oder potenziellen Kunden betrieben. USPs (Unique Selling Propositions) werden heraus gearbeitet. Unternehmen versuchen, sich von anderen Unternehmen durch ihre Produkte abzuheben und somit mehr Kunden zu gewinnen. Public Relations wird ein kommunikationspolitisches Instrument Mitte der 1970er (vgl. Mast 2008, 23f). Auch die „Humanisierung der Arbeit“, die aktive Einbindung der Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen wird erhöht. Mitarbeiter müssen, durch das dynamische Voranschreiten der Märkte, schneller und effizienter werden. Dieser Anforderung konnten die Mitarbeiter nur gerecht werden, indem sie die Ziele des Unternehmens auch kommuniziert bekamen (vgl. Herbst 2003, 205f).

Weit bis in die 1990er Jahre wird in Unternehmen interne Kommunikation als „Mauerblümchen“ gehandhabt und eher geduldet als gelebt. Im Wesentlichen ist Interne Kommunikation im Personalwesen oder der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit angesiedelt und beschränkt sich auf die Herausgabe der Mitarbeiterzeitung (Schick 2007, 1). In diesem Zeitraum wird auch integrierte Unternehmenskommunikation als Zauberformel propagiert. Unterschiedliche Perspektiven und Kommunikationswege sollen Unternehmen in die Gesellschaft einbetten und sozioökonomisch und politisch tätig werden. Das Unternehmen soll sowohl extern als auch intern ein einheitliches Bild durch Kommunikationsaktivitäten vermitteln, sowie ein eigenständiges Image erarbeiten. Ende der 1990er Jahre kam zu den klassischen Medien das Internet als Kommunikationsmittel. Kommunikation mit Kunden, Medienvertretern und auch Mitarbeitern (Intranet) nahm neue Gestaltungsformen ein (vgl. Mast 2008, 24f). Das 21. Jahrhundert lieferte mit der rapiden Weiterentwicklung von Technologien neue Möglichkeiten z. B. dem Social Media Instrumente (dazu näher Kapitel 4) mit den Mitarbeitern zu kommunizieren.

Abbildung 5 zeigt nochmals die Entwicklungsphasen der Organisationskommunikation und das Aufkommen der internen Kommunikation in den 70er Jahren.



**Abbildung 5: Entwicklungsphasen der Organisationskommunikation (eigene Darstellung)**

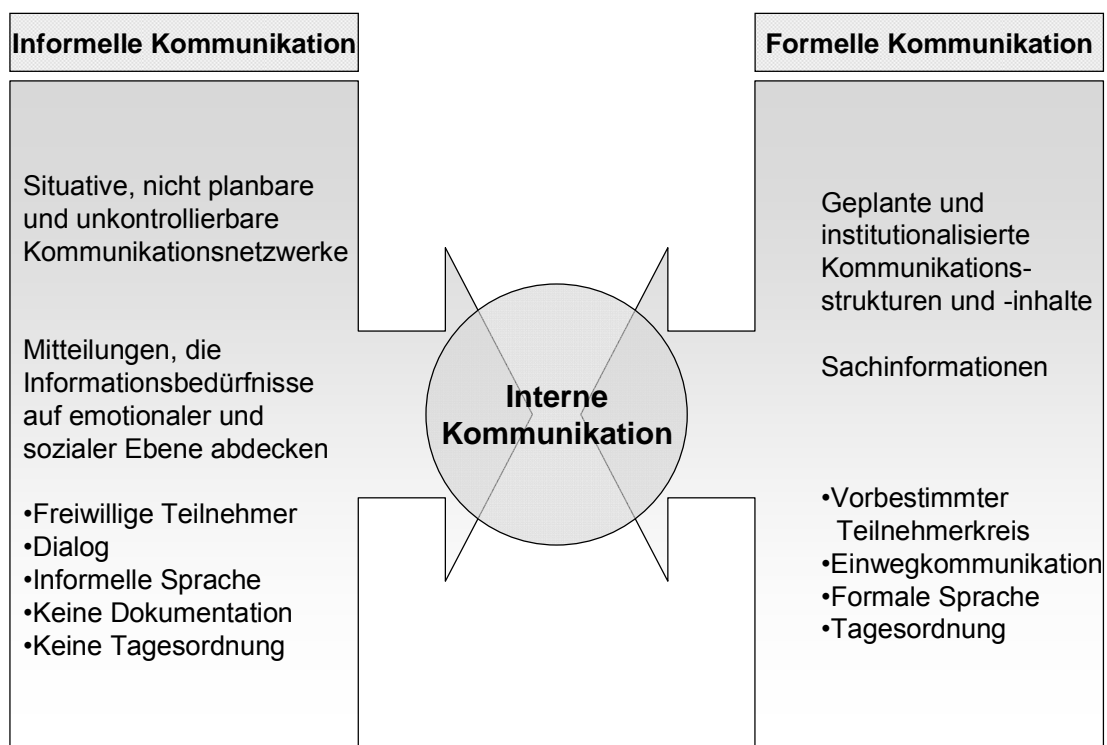
Weiterführend muss nun die klare Unterteilung der Unternehmenskommunikation in die internen und externen Öffentlichkeiten und Kommunikation vorgenommen werden.

### 3.1.1 Abgrenzung interne und externe Kommunikation

Externe Kommunikation – auch als externe PR und in der Praxis oft nur als PR bekannt; richtet sich an die Unternehmensumwelt und die allgemeine Öffentlichkeit. Sie bezeichnet vor allem operative Kommunikationsmaßnahmen, die gegenüber verschiedenen gesellschaftlichen Meinungsmärkten (Teilöffentlichkeiten) z. B. Journalisten, Politikern, Stakeholder, Kunden u. v. m. eines unternehmerischen Umfeldes tätig sind (vgl. Bentele/Fröhlich/Szyszka 2008, 588f). Dem gegenüber steht im Mittelpunkt der internen Kommunikation – in der Literatur oft synonym mit interner PR verwendet oder in der BWL auch nur unter Unternehmenskommunikation zu finden – die Kommunikation mit aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern.

Interne Kommunikation soll zu einem Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeitern führen. Dadurch wird die Identifikation und Integration der Mitglieder und letztlich auch die Motivation und Leistungsbereitschaft gefördert und eine tiefere Bindung zum Unternehmen aufgebaut (vgl. Röttger, 506). Nach Szyszka bezeichnet die interne Kommunikation im engeren Sinne „alle Kommunikationsprozesse, die sich (1) mit der organisationspolitischen Entscheidungsfindung und

-anweisung sowie (2) mit der Anleitung, Koordination, Kontrolle und gegebenenfalls Korrektur aller dem Leistungserstellungsprozess einer Organisation im primären Sinne betreffenden Kommunikationsprozess befassen“ (Szyszka 2008, 595). Dazu zählen (siehe Abbildung 6) informelle Gespräche, die relativ ungesteuert ablaufen z. B. während der Mittagspause, beim Kaffeetrinken, Gerüchte usw. und formelle, also bewusst gesteuerte Gespräche, die durch interne Kommunikationsinstrumente (siehe Kapitel 3.3) weitergegeben werden oder auch solche, die schon abteilungsintern ablaufen (vgl. Bentele 2008, 150).



Ab-

**Abbildung 6: Informelle und formelle Kommunikation (in Anlehnung an Koch 2004)**

Eine notwendige Differenzierung zwischen interner und externer Kommunikation erscheint je nach Betrachter unterschiedlich. Bruhn argumentiert, dass die unternehmerische Kommunikation als Einheit wahrgenommen werden muss, es keiner Trennung bedarf, wo hingegen andere durch die unterschiedlichen Kommunikationsziele auf die Notwendigkeit der klaren Trennung verweisen. Integrierte Kommunikation „... ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, (...) aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Unternehmenskommunikation konsistentes Erscheinungsbild über

das Unternehmen zu vermitteln“ (Bruhn 1997, 96, zit. n. Herger 2008, 259). Wichtig – egal, welcher Betrachtungswinkel herangezogen wird, - ist, dass sich interne und externe Kommunikation nicht widersprechen. Unkoordinierte Kommunikation führt dazu, dass der Mitarbeiter irritiert und misstrauisch werden, und dadurch z. B. Gerüchte entstehen können (vgl. Klöfer/Nies 2003, 98).

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

Menschen handeln meist zweckrational. Um zweckrational Handeln zu können benötigt der Mensch Information. In Unternehmen arbeiten Menschen die Handeln.

„Mitarbeiten kann nur, wer mitdenken kann. Mitdenken kann nur, wer informiert ist. Mitgestalten wird nur, wer auch an den Entscheidungen beteiligt ist. Wissen herausgeben wird nur, wer sich davon einen Nutzen verspricht und Vertrauen hat.“ (Mast 2008, 253)

Die Ziele der internen Kommunikation können von zwei Blickwinkeln betrachtet werden, aus dem unternehmensorientierten (direkten) und dem mitarbeiterorientierten (indirekten). Die unternehmerische Sicht ist geprägt von Forschern wie Bland, Jeffers und Bateman (1980 in Armbrrecht 1992, 67). Für sie trägt interne Kommunikation vor allem zur Steigerung der Profitabilität und somit zur Kostenreduzierung, Steigerung der Teilhabe, Motivation und Identifikation bei und führt zusätzlich zur Qualitätsverbesserung auf Seiten des Kunden. Für Noll gehört neben der Erfüllung gesetzlicher Rahmen, die Führbarkeit der Mitarbeiter, die Konfliktminderung und Vermeidung von Gerüchten zu den direkten Zielen (vgl. Noll 1996, 47). Die mitarbeiterorientierte Sicht, welche sich aus Forschung und praxisorientierter Literatur ergeben hat, und von Mast (2008, 258f) zusammengeführt wurde, zieht folgende Ziele heran:

- Koordination – ermöglicht eine gezielte Steuerung von Arbeitsprozessen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.
- Motivation – durch Kommunikation wird eine positive Wirkung auf die individuelle Arbeitsleistung (Effizienz und Effektivität) der Mitarbeiter erhofft.

- Arbeitszufriedenheit – neben bereits genannten ist die Arbeitszufriedenheit ein zentrales Ziel. Es wird erreicht, wenn auch individuelle Wünsche und Präferenzen der Mitarbeiter berücksichtigt werden.
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit – sind Grundlagen jeder Arbeitsbeziehung, und können durch Kommunikation hergestellt werden.
- Integration und Identifikation – hängen sehr eng mit der Unternehmenskultur, Corporate Identity und auch z. B. an der Möglichkeit, an Entscheidungen, Veranstaltungen u. v. m. teilzunehmen zu können, zusammen.
- Betriebsklima und Unternehmenskultur – offene Unternehmenskultur mit Strukturen und Regeln tragen zur Eigeninitiative und Mitverantwortung unter den Mitarbeitern bei.
- Wissen und Veränderungsbereitschaft – Ziel ist es, den Mitarbeitern die Ängste vor Veränderungen zu nehmen, da vor allem in modernen Unternehmen häufig Veränderungen vorgenommen werden. Mitarbeiter mit Wissen sind wichtige Ressourcen.
- Außenwirkung – Mitarbeiter sind auch als Informationsquellen für die externe Öffentlichkeit zu behandeln.

Auch Armbrecht führt die Befriedigung von Informationsbedürfnissen zur Motivation, Schaffung von Verständnis und vor allem Sozialisation (durch Teilhabe am Organisationsgeschehen) als wichtige Ziele der internen Kommunikation an (vgl. Armbrecht 1992, 113). Klöfer/Nies weisen darauf hin, dass ein gutes Betriebsklima und gute zwischenmenschliche Kontakte im Unternehmen zur Erhöhung der Motivation und Produktivität beiträgt (vgl. Klöfer/Nies 2003, 81).

Aufgabe der internen Kommunikation ist es, diese Ziele zu erreichen. Kommunikation und Information muss vorrangig als wesentliches Bedürfnis von Mitarbeitern im Unternehmen angesehen werden. Kommuniziert das Management richtig<sup>5</sup> mit den Mitarbeitern, kann dies zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität führen. Mit ausreichenden Informationen können Bedürfnisse wie die Orientierung, Einbin-

---

<sup>5</sup> Damit ist unter anderem gemeint, dass die Mitarbeiter das Gefühl erhalten, vom Vorgesetzten ernst genommen zu werden, ehrlich und offen informiert zu werden, sich an der internen Kommunikation beteiligen zu können.

dung, das Sinnerleben, die Kontakte und Bestätigung in einem Unternehmen befriedigt werden, was zur Arbeitszufriedenheit beiträgt. Wesentlich für das Unternehmen, um nochmals kurz auf die unternehmerische Sicht einzugehen, sind gut informierte Mitarbeiter, die sich auch mit dem Unternehmen identifizieren und somit positiv nach außen (externe Öffentlichkeit) wirken (vgl. Mast 2008, 258f).

Interne Kommunikation ist vielfältig und vor allem heterogen. Deshalb muss darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht alles wissen wollen, sondern meist nur so viel, wie für sie wichtig ist (vgl. Herbst 2003a, 25). Mitarbeiter wollen aktuelle, kontinuierliche Informationen. Sie wollen am Laufenden gehalten werden und vor allem nicht aus der Zeitung über Veränderungen erfahren (vgl. Schick 2003, 12). Denn wird die Unsicherheit, nicht richtig informiert worden zu sein größer, vergrößert sich dadurch auch der Wunsch nach „für ihn nicht wichtiger“ Information. Welche Informationen jedoch gewünscht sind, welche Themen, hängt immer von der Interessenslage der Mitarbeiter, ihrer Position, der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, der aktuellen Situation, als auch von der Größe, Struktur und Lage des Unternehmens (vgl. Mast 208, 259) ab.

Grundsätzlich könnte man die Interessen in zwei Kategorien einteilen:

- instrumentelle Informationen – interner Prozesse, Verfahren, Ziele. Es handelt sich um Informationen die Zielerreichung betreffend.
- soziale Informationen – persönliche Beziehungen, Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Mitarbeiter selbst, Werte und Normen und die soziale Umwelt sind Themen (vgl. Mast 2008, 255f).

Wichtig ist in erster Linie zu wissen, was die Mitarbeiter wissen wollen. Weiters muss die Information nun richtig kommuniziert werden. Aber wie wird richtig, und vor allem womit, wird intern kommuniziert? Dieser Frage wird sich das folgende Kapitel 3.3 widmen.

### ***3.3 Kommunikationswege und -instrumente der internen Kommunikation***

In der Literatur wird häufig von abwärts, aufwärts- oder wechselseitiger Kommunikation und/oder (ergänzend) vertikalen, horizontalen und diagonalen Kommunika-

tionsrichtungen geschrieben. Abhängig ist die Richtung vor allem von der Unternehmensstruktur (vgl. Hoffmann 2001, 57; Mast 2008, 264ff).

Für Hoffmann ist vertikale Kommunikation sowohl abwärts als auch aufwärts zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen (Vorgesetzten und Mitarbeitern) möglich. Abwärtskommunikation soll zur Anweisung von Arbeitsbefehlen und Instruktionen, aber auch für Hintergrundinformationen über Ziele, Vorhaben und die Entwicklungen des Unternehmens dienen (vgl. Hoffmann 2001, 58). Mast fügt dem noch hinzu, dass Abwärtskommunikation eine klassische Form der Mitarbeiterinformation darstellt (vgl. Mast 2008, 262). Im Gegenzug stellt die Aufwärtskommunikation (Mitarbeiter zum Management) die Berichtskommunikation dar. Mitarbeiter berichten über Problematiken bei Prozessabläufen, deren Emotionen und Bedürfnisse, (u. v. m.) welche anschließend verbessert werden sollten. Horizontale Kommunikation beschreibt die Kommunikation zwischen Mitarbeitern derselben Hierarchieebene und diagonale Kommunikation zwischen Mitgliedern von unterschiedlichen Ebenen und Unternehmenseinheiten (vgl. Hoffmann 2001, 58). In Anlehnung an Goldhaber (1993) meint Mast (2008, 267), dass die horizontale und diagonale Kommunikationsrichtung zu Mischkategorien wurden, da bei ihnen nicht eindeutig zuzuweisen ist, ob von oben nach unten und umgekehrt kommuniziert wird.

Neben der Kommunikationsrichtung ist die Kommunikationsstufe eine weitere Charakteristik der internen Kommunikation. Zu unterscheiden ist zwischen einstufiger, direkter und mehrstufiger, indirekter Kommunikation, wonach sich anschließend auch das Kommunikationsinstrument, das nach verschiedenen Dimensionen unterschieden werden kann (siehe Abb. 7), ausrichtet.



<b>Dimension</b>	<b>Ausprägung</b>		
<b>Informationsfluss</b>	abwärts ↓	aufwärts ↑	horizontal/vertikal
<b>Richtung</b>	einseitig	zweiseitig/ dialogisch	dialogisch
<b>Form</b>	gedruckt	mündlich	elektronisch
<b>Inhalt</b>	Makroebene	Mikroebene	
<b>Formalisierungsgrad</b>	formell	formell/informell	informell

Abbildung 7: Dimensionen der Kommunikationsinstrumente (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 238)

Neben den klassischen Medien und der direkten Kommunikation werden zunehmend mehr elektronische Medien zur Individual- und Gruppenkommunikation herangezogen (vgl. Hoffmann 2001, 53). Die Auswahl, welches Kommunikationsmedium verwendet werden soll, hängt mit dem zu vermittelnden Thema, dem Inhalt und der Zielgruppe zusammen.

### **3.3.1 Klassische - mündliche vs. schriftliche Medien**

Als klassische Medien werden im Rahmen dieser Arbeit Kommunikationsinstrumente verstanden, die keinen elektronischen Zugang benötigen. Damit sind neben dem persönlichen Gespräch (Mitarbeitergespräch) alle Druckschriften, wie Mitarbeiterzeitschriften, -magazine, -prospekte, -aushänge gemeint. Als weiteres Charakteristikum kann man bei den klassischen Medien anführen, dass diese zur Abwärtskommunikation herangezogen werden. Das Mitarbeitergespräch stellt indirekt eine Ausnahme dar, weil es im Gegensatz zum gedruckten Medium das, nur schwer ein Feedback zulässt, dieses sofort ermöglicht.

#### **3.3.1.1 Mitarbeitergespräch**

Das Mitarbeitergespräch ist das wichtigste „Kommunikationsinstrumentarium“ der internen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Wird das Mitar-

beitergespräch richtig eingesetzt, kann es mehrere Funktionen – Interaktion, Information, Interpretation und Beeinflussung – gleichzeitig erfüllen (vgl. Mast 2008, 276, Jung 2005, 468, Rosenstiel 2003, 114). Es wird von Führungskräften eingesetzt um bestimmte Sachinhalte und Zielsetzungen zu vermitteln, und ist somit deutlich von der „reinen“ Kontaktpflege zum Mitarbeiter oder der Unterhaltung zu trennen (vgl. Mentzel/Grotzfeld/Haub 2006, 9ff).

Das Mitarbeitergespräch ist eine Kombination der formalen Abwärts- und Aufwärtskommunikation. Dem Vorgesetzten aber auch den Mitarbeitern werden durch das abwechselnde Sprechen und Rückfragen Rückkoppelungsmöglichkeiten gegeben (vgl. Mast 2008, 276). Bei einem Mitarbeitergespräch wird neben der verbalen Kommunikation auch die nonverbale Kommunikation (Körperhaltung, Gestik und Mimik) miteingebunden. Körperliche Zu- oder Abwendung signalisieren emotionale Signale (Zustände/Befindlichkeiten) für Ungeduld oder Fragen, auf welche das Gegenüber reagieren kann (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 242). Emotionale Ansprachen und komplexe Sachverhalte können durch den direkten Kontakt mit dem Gesprächspartner besser abgehandelt werden. Die Kommunikationsform des persönlichen Gesprächs ist besonders für die Mitarbeitermotivation geeignet. Durch die oben erwähnte Möglichkeit der Rückkoppelung erhalten die Mitarbeiter das Gefühl, aktiv am Wertschöpfungsprozess teilnehmen zu können. Eine große Rolle wird dem Mitarbeitergespräch zugeschrieben, wenn es um die Vermittlung von Veränderungen geht, die einzelnen Mitarbeiter oder das Unternehmen betreffen, z. B.

- Dialoge mit Vorständen
- Umstrukturierungen, Fusionen
- Arbeitsvertreter
- Mitarbeiter
- Verfehlen von Planvorgaben
- Gewinnen von Mitarbeitern bei Restrukturierungsmaßnahmen
- Vermittlung von Vertrauen u. v. m. (vgl. Mast 2008, 276f).

Das Mitarbeitergespräch lässt sich klar als Aufgabe der Führungskraft bezeichnen. „Führung ist Kommunikation“ (Herbst 2003a, 39). Vorgesetzte sollen für ihre

Mitarbeiter die Rollen von Coaches, Moderatoren, Mediatoren und Motivatoren innehaben. Die wichtigsten Ziele dieser Gespräche sind, Vertrauen und Zufriedenheit herzustellen, die Einbindung in Entscheidungen und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken (vgl. Mast 2008, 277).

Mitarbeitergespräche gewähren ein intensives Auseinandersetzen mit dem Gesprächspartner. So kann unmittelbar auf die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. Feedback ist ohne Zeitverlust möglich und ermöglicht durch einen lockeren Einstieg informeller Natur den Aufbau bzw. die Festigung von Beziehungen mit hohem Motivationseffekt. So schön sich das anhört, so sehr kann diese Art von Gespräch Unbehagen in den Mitarbeiter auslösen und zu Hemmungen im Gespräch führen. Probleme können auch auftauchen, wenn das Dialoggespräch zu einem Monolog wird, was vor allem passieren kann, wenn unterschiedliche Kommunikationsfähigkeiten aufeinander treffen. Die Kosten für diese Gespräche liegen im Bereich des kaum Leistbaren, da sie meist während der regulären Arbeitszeit stattfinden (vgl. Mast 2008, 188f).

### **3.3.1.2 Mitarbeiterzeitung/ -zeitschrift**

Neben dem persönlichen Gespräch ist die Mitarbeiterzeitung oder -zeitschrift das am längsten erhaltene Kommunikationsmedium. Die Mitarbeiterzeitung dient aktiven und auch pensionierten Mitarbeitern, aber oft auch Nachbarn, Redaktionen, Politikern und Kunden zur Information. Das gedruckte Medium gewährleistet, dass den Mitarbeiter die Inhalte dann lesen können, wenn sie dafür Zeit haben (vgl. Mast 2008, 200f). Die Inhalte sind vielseitig. So können sowohl Beiträge über die Unternehmensziele für die kommende Periode Thema sein, aber auch das anstehende Betriebsfest, Jubiläumsglückwünsche oder ein Interview mit der Geschäftsführung. Mitteilungen in der Zeitschrift müssen interessant und aussagekräftig sein (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 240). Mitarbeiterzeitungen sollen den Mitarbeitern zur Identifikation mit dem Unternehmen dienen (vgl. Gfeller 2007, 196).

Die Mitarbeiterzeitung als etabliertes gedrucktes Medium hat die Vorteile, alle Mitarbeiter leicht zu erreichen. Jeder kann sie lesen, egal wann und wo, und sie kann zugleich ein großes Themenspektrum abdecken. Die Mitarbeiterzeitung gewähr-

leistet eine überschaubare Orientierung über „Hintergründe und Zusammenhänge von Ergebnissen, Entscheidungen und Entwicklungen“ (Mast 2008, 201) in einem Unternehmen.

Als Nachteil muss erstrangig die Aktualität genannt werden. Durch die hohen Kosten und den großen Zeitaufwand für Recherchen, interne Redaktion, Autoren, Druck usw. erscheint die Mitarbeiterzeitschrift in den meisten Unternehmen nur mehr quartals- bzw. halbjahresweise. Die fehlende Professionalität bei Layouts und der Sprache reduzieren die Akzeptanz der Leserschaft (vgl. Mast 2008, 201f).

### **3.3.1.3 Weitere Druckschriften**

Druckschriften, wie Newsletter, Rundschreiben, Mitteilungsblätter, Handbücher und Broschüren, sind fallbezogene oder themenspezifische Informationen die meist fließend neben der Mitarbeiterzeitung erscheinen. Firmenbezogene Ergebnisse, arbeitspolitische, aber auch gesellschaftsorientierte Themen, wie z. B. der Umweltschutz, anstehende Jubilare oder Altersvorsorgen, werden publiziert (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 240).

Ein Vorteil der einzelnen Druckschriften ist, wie bei der Mitarbeiterzeitung schon erwähnt – die Möglichkeit, die Information mitzunehmen und zu lesen, wann und wo gerade Zeit ist. Der geringe Zeitaufwand für Produktion und Verteilung und die daraus resultierenden geringen Kosten sind ein weiteres positiver Effekt. Gegenüber der Mitarbeiterzeitschrift werden Newsletter und Broschüren sowie Mitteilungsblätter und Rundschreiben meist mit einer Fokussierung auf ein spezielles Thema produziert und sind dadurch aktueller und ausführlicher (vgl. Mast 2008, 202ff).

Die genannte Aktualität gegenüber der Mitarbeiterzeitung muss jedoch auch als Nachteil wegen der schnellen Alterung des Inhaltes angeführt werden. Oft werden die genannten Druckschriften als „billig“ von den Mitarbeitern wahrgenommen, da durch die gewünschte Aktualität auf ein ansprechendes Layout verzichtet wird. Durch die Informationsflut, die verstärkt durch den Einzug der elektronischen Medien hervorgerufen wurde, besteht die Gefahr, dass Newsletter, Rundschreiben usw. nicht beachtet oder als unwichtig befunden werden (vgl. Mast 2008, 203).

#### **3.3.1.4 Schwarzes Brett**

Das Schwarze Brett hat seit Einführung des Intranets stark an Bedeutung verloren. Darf Hoffmann glauben geschenkt werden, so wird das Schwarze Brett nicht verdrängt werden, vor allem in Unternehmen, in denen nicht alle Mitarbeiter Zugang zum Intranet/Internet haben (vgl. Hoffmann 2001, 246). Die „Anschlagtafel“ zählt zu den ältesten Kommunikationsinstrumenten der internen Kommunikation. Sie bietet Platz für aktuelle Aushänge, Termine, Vor-/Ankündigungen u. v. m. (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 240).

Die Vorteile des Schwarzen Bretts sind vor allem die inhaltliche Flexibilität, Textinformationen schnell austauschen zu können und die Mitarbeiter zu erreichen. Die Kosten, sowie die Vorlaufzeit liegen bei fast Null. Werden die Mitarbeiter erreicht oder auch nicht, liegt am Interesse der einzelnen Mitarbeiter und an der Länge der Texte. Eine Gefahr, die daraus entsteht, ist die Unkontrollierbarkeit von Reaktionen der Mitarbeiter auf das Gelesene. Wird eine Information falsch verstanden, so können sich dadurch sehr schnell Gerüchte entwickeln (vgl. Mast 2008, 203f).

#### **3.3.2 Elektronische – analoge vs. digitale Medien**

Elektronische Medien sind als Kommunikationsinstrumente, die sowohl zur Produktion als auch zur Rezeption technische Mittel voraussetzen, zu verstehen. Neben den klassischen Medien haben im Laufe der Zeit Innovationen der Kommunikationstechnologie dazu geführt, dass ein Umbruch in der internen Medienkommunikationslandschaft stattfindet (vgl. Rosenstiel 2007, 325). Das Telefon, E-Mail und Intranet, sowie Videokonferenzen, Mobil- und Multimediakommunikation und Corporate TV sind die bedeutendsten Formen elektronischer Kommunikation, welche nach Einwiller/Klöfer/Nies eindeutig der Horizontalkommunikation zuzuordnen ist (vgl. 2008, 245). Je größer ein Unternehmen ist, desto höher ist der Kommunikationsbedarf, was dazu führt, dass größere Unternehmen häufiger zum elektronischen Medium für interne Kommunikation greifen (vgl. Hoffmann 2001, 53). Auf Telefon und E-Mail wird nun wegen der raschen technologischen Weiterentwicklung der Mobiltelefone und des Intranets genauer eingegangen.

### **3.3.2.1 Telefon, Telefonkonferenzen**

Noch vor einigen Jahren war telefonieren nur mit einem Festnetzanschluss möglich. Heutzutage besitzen über 84 Prozent (vgl. <http://www.allesdigital.at/>) der Österreicher ein Mobilfunktelefon. Im Arbeitsalltag ist telefonieren eine der grundlegendsten Tätigkeiten (vgl. Johnen/Wagner 2000, 1). Telefonkonferenzen haben sich von Jahr zu Jahr als günstigste Variante von Meetings zwischen verschiedenen Standorten herausgestellt.

Telefonieren ist eine kostengünstige Art, mit einem Partner ein persönliches Gespräch zu führen. Es ist jedoch durch das Fehlen der nonverbalen Kommunikation nicht gleichzusetzen mit einem Mitarbeitergespräch. Genau dasselbe kann über die Telefonkonferenz gesagt werden. Telefonkonferenzen sind vor allem für Abstimmungsprozesse sehr gut geeignet. Sie ersparen dem Unternehmen neben den Reisekosten auch noch Zeit. Jedoch dürfen die Nachteile nicht außer Acht gelassen werden. Durch die Möglichkeit, ein Telefonat während einer anderen Tätigkeit abhalten zu können, besteht die Gefahr, nicht mit voller Aufmerksamkeit dem Gespräch zu folgen. Dadurch kann es leicht zu Missverständnissen kommen. Telefonkonferenzen fordern zugleich eine gewisse Geübtheit, denn jeder Teilnehmer muss sich bevor er erneut spricht, seinen Namen sagen. Telefonkonferenzen sollen moderiert und vorbereitet werden, damit keine Verwirrungen aufkommen. Wenn nötig, sollen auch visuelle Unterlagen vorhanden sein (vgl. Mast 2008, 193f).

### **3.3.2.2 E-Mail**

Das E-Mail (Elektronische Post) ersetzt zunehmend Briefe, Faxe und Botengänge. Es ist die schnellste Art der zwischenmenschlichen schriftlichen Kommunikation neben dem Onlinechat und der Kurznachricht via Mobiltelefon. Das E-Mail ermöglicht es nicht nur mit einem Partner, sondern mit mehreren gleichzeitig zu kommunizieren. Voraussetzung zur E-Mailkommunikation ist ein Computer und eine E-Mail Adresse (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 246, Mast 2008, 198).

Das E-Mail bietet neben der Schnelligkeit noch weitere Vorteile. Die anfallenden Kosten nach dem Aufbau des internen Netzwerks sind gering. Das Sofortmedium

E-Mail bietet dem Empfänger die Möglichkeit sofort nachzufragen, sollten Unklarheiten entstanden sein. Ebenso bietet es einem die Möglichkeit Anhänge (Attachments) mitzusenden. Anders als bei einem Telefonat kann die Nachricht ausgedruckt oder abgespeichert werden und ermöglicht ein erneuertes Nachlesen. Es erhöht damit den Verbindlichkeitscharakter. Wichtige Informationen können unabhängig vom Standort an alle Mitarbeiter zeitgleich versandt werden. So wird verhindert, dass sich ein Mitarbeiter benachteiligt fühlen kann (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 246).

Die Elektronische Post hat leider auch ihre Schattenseiten. Sie verleitet Mitarbeiter manchmal unbedachte Nachrichten zu versenden, welche bei persönlichen Gesprächen nie gefallen wären. Die Schnelligkeit verleitet auch gerne zu ungenauem Arbeiten z. B. den Betreff vergessen, Attachments nicht anhängen. Dies führt dazu, dass der Kommunikationspartner anstatt einer E-Mail mehrere erhält und der virtuelle Briefkasten angefüllt wird (vgl. Mast 2008, 198, Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 246).

### **3.3.2.3 Intranet**

Das Intranet ist ein firmeneigenes Kommunikationsnetz basierend auf der Internet-Technologie. Es bietet eine Vielzahl an Funktionseinheiten. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Dienste

- zum Informationsaustausch und –management,
- zur Informationssuche,
- zur Kommunikation und computerunterstützten Gruppenarbeit und
- zum Zugriff auf Applikationen (Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 245)

unabhängig von Raum und Zeit zu nützen. Nach Hoffmann formuliert: „Das Intranet ermöglicht in Organisationen innovative Formen der Information, Kommunikation und Interaktion. Das Intranet ist ein Hybridmedium, das zur interpersonellen Kommunikation, Gruppenkommunikation und zur gruppenübergreifenden Kommunikation gleichermaßen genutzt werden kann.“ (Hoffmann 2001, 113).

Die Vorteile des Intranets sind neben der fast unbegrenzten Datenspeicherung die Wissensspeicherung und die Aktualität (vgl. Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 245). Die Technik räumt dem Unternehmen weltweit die Möglichkeit der schnellen Informationsvermittlung (E-Mail) ein. Neben dem E-Mail sind im Laufe der letzten Jahre Kommunikationsinstrumente wie Foren, Chats, Wikis (siehe Kapitel 4.2) zum Einsatz gekommen (vgl. Hoffmann 2001, 106ff). Diese Instrumente ermöglichen den Dialog zwischen unterschiedlichsten Hierarchieebenen, was zum intensiveren Erleben als Unternehmensmitglied, zur Motivation und Integration und dadurch zur verstärkten Image- und Meinungsbildung führt. Durch die dahinterstehende Technologie, können mechanische Gatekeeper eingeschalten werden, die benutzergruppenspezifisch Informationen zugänglich machen oder sperren. Des Weiteren ist das Intranet ein kostengünstiges Mittel, internationale Erledigungen zu tätigen (vgl. Mast 2008, 199).

So sehr diese Technologie vorteilhaft klingt, so sehr gibt es wie bereits beim E-Mail anführt hauptsächlich das Problem, dass für das Rezipieren und Nutzen des Intranets ein Computer mit Netzanschluss von Nöten ist. Des Weiteren ist eine gewisse Nutzerkompetenz notwendig, um sich zurecht zu finden und gewünschte Informationen zu finden. Dies wird oft durch schlechte Benutzeroberflächen und Suchfunktionen erschwert. Diese Nachteile bergen zudem die Gefahr, dass sich Mitarbeiter ohne Zugang und durch „Unkompetenz“ benachteiligt fühlen. (vgl. Mast 2008, 199, Einwiller/Klöfer/Nies 2008, 245f, Hoffmann 2001, 267)



### **3.4 Zusammenfassung**

Aus der Begriffs- und Definitionsvielfalt, die „interne Kommunikation“ mit sich bringt, wurden mithilfe der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Organisationskommunikation die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Durch die vorgenommene Abgrenzung zur externen Kommunikation wurde eine weitere Annäherung auf das in dieser Arbeit bearbeitete Thema erreicht. Anschließend wurde auf die Aufgaben und Ziele, sowie auf die Kommunikationswege und -instrumente der internen Kommunikation eingegangen. Des Weiteren wurden die Vor- und Nachteile der

- mündlichen klassischen Medien (3.3.1.1)
- schriftlichen klassischen Medien (3.3.1.2 – 3.3.1.4) und
- elektronischen Medien (3.3.2)

die heutzutage noch in der internen Kommunikation verwendet werden, angeführt.

## 4 Social Media

Kapitel 4 „**Social Media**“ bearbeitet den zweiten Hauptthemenschwerpunkt dieser Arbeit. Es wird kurz auf die verschiedenen Definitionen und Modelle rund um Social Media, Social Software, Web 2.0 usw. eingegangen. Wie auch bereits im Kapitel 3 „Interne Kommunikation“ wird in diesem Kapitel auf die verschiedenen Kommunikationsinstrumente und Kommunikationsformen, die durch Social Media entstehen, dargestellt.

### **4.1 Annäherung an den Begriff Social Media**

Wie schon erwähnt, wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff Social Media herangezogen. Die Annäherung zum Begriff Social Media beginnt hier nicht mit einer Definitionsreihe verschiedenster Wissenschaftler, sondern mit der Bestimmung der beiden Wörter.

Sozial, „Social“ (engl.) bedeutet, abgeleitet aus dem Lateinischen „gemeinsam, verbunden oder verbündet sein“. Die Sozialwissenschaft nach Hilmann (2007, 808) versteht darunter prozesshafte zwischenmenschliche Beziehungen. Unter sozialem Verhalten wird bereits der Umstand des sich aufeinander Verhaltens, verstanden. „Sozial“ ist somit ein Verhaltensablauf zwischen Menschen, die miteinander agieren (vgl. Burkart 2002, 21).

„Media“ (engl.) zu Deutsch „Medium/Medien“, sind „... das Ausdrucksmittel der kommunikativen Aktivität“ (Burkart 2002, 35). Medien sind vereinfacht gesagt, Transportmittel für die zwischenmenschliche Kommunikation, sie sind alltäglich im Leben jedes Menschen.

Auf diesem Hintergrund kann „Social Media“ als „gemeinsames Kommunizieren“ verstanden werden. Dies scheint jedoch zu oberflächlich, in Anbetracht der Vielfältigkeit der unterschiedlichen Medien. 1972 wurde von Pross eine genauere dreiteilige Differenzierung vorgenommen. Gegen Ende des 20. Jhdts., in dem technische Entwicklungen, vor allem im Sektor des Computers gigantische Dimensionen an-

nahmen, fügte Faulstich 1998 eine weitere Differenzierung hinzu (vgl. Pross 1972, Faulstich 1998, in Burkart 2002, 36ff). Die Unterteilung ist wie folgt:

- *Primäre Medien* zeichnen sich dadurch aus, dass neben der Sprache auch nonverbale Vermittlungsinstanzen (Mimik/Gestik/Körperhaltung) als Medium fungieren. Die Medien erster Ordnung benötigen „kein Gerät zwischen Sender und Empfänger.“ (Pross 1972, 145, zit. n. Burkart 2002, 37)
- *Sekundäre Medien* sind von der Senderseite mithilfe von Geräten produzierte Zeichen, Signale usw., die zur Rezeption auf Seiten der Empfänger jedoch nicht von Nöten sind. Rauchzeichen, Flaggensignale, aber auch Briefe, Plakate – Druckschriften aller Art – gehören zu den Medien zweiter Ordnung (vgl. Burkart 2002, 37).
- *Tertiäre Medien* – können „ohne Geräte auf der Empfänger- wie auch auf der Senderseite nicht funktionieren“ (Pross 1972, 224 zit. n. Burkart 2002, 37). Das Telefon, div. Funkanlagen aber auch Massenmedien wie Fernsehen, Radio und etwas später entstandene Computer zählt zu dieser Kategorie der Medien dritter Ordnung.
- *Quartäre Medien* sind wie bereits erwähnt durch Faulstich dazu gekommen. Sie sind vor allem als Online- oder Digitalmedien bekannt. Voraussetzung für Medien vierter Ordnung sind Computer sowohl auf der Sender- als auch auf der Empfängerseite. Neben der klaren Differenzierung des Senders und Empfängers als Produzent und Rezipient, werden neue Sphären geschaffen. Die strikte Trennung existiert nur noch peripher. Als klassische quartäre Medien werden meist Online-Zeitungen, Websites, Diskussionsforen, Chats, E-Mails, usw. angeführt (vgl. Burkart 2002, 38).

Um nun nochmals die vorerst gewählte Definition aufzugreifen, so muss unter Betrachtung der quartären Medien, diese nochmals erweitert werden. „Social Media“ kann nicht nur mehr als „gemeinsames kommunizieren“ an sich bezeichnet werden. „Social Media“ ermöglicht Personen aus aller Welt, „online“ miteinander zu kommunizieren, in Interaktion zu treten, sich über Informationen, Lebensumstände, Persönliches usw. auszutauschen. Die dafür benötigten Instrumentarien bietet das Medium Internet (siehe Kapitel 4.2).

### 4.1.1 Abgrenzung Web 2.0 und Social Media

Der Begriff Social Media wird, vor allem in der unternehmensberatenden Literatur<sup>6</sup>, oft synonym mit "Social Software", "Social Web", "User-generated content", "consumer-generated media" und teilweise sogar mit „Web 2.0“, verwendet. An dieser Stelle werden nun Abgrenzungen der angeführten Begriffe vorgenommen. Auf das Aufzählen von den unzähligen Definitionen wird verzichtet, um meinen Gedankengang jedoch leichter nachvollziehbar zu machen, wird ein kurzer Überblick gewährt.

Web 2.0 – diese Wort wurden geprägt von Tom O'Reilly. 2004 verwendete er diesen Begriff bei einer Fachkonferenz in Amerika. Daraufhin erschien 2005 ein Artikel „What is Web 2.0“ auf seiner Webseite, der jedoch keine Begriffsdefinition enthielt, sondern lediglich sieben Aspekte, die Web 2.0 ausmachen (vgl. Alby 2007, 15ff).

- *Das Web als Plattform nutzen* (Alltägliche Aufgaben werden im Netz erledigt bzw. ins Netz verlegt.)
- *Die kollektive Intelligenz der Nutzer mit einbeziehen* (Darunter fällt der Begriff „User-generated content“ oder „Mitmach-Netz“, was bedeutet soll, dass nicht mehr ausschließlich der Betreiber einer Webseite den Inhalt gestaltet, sondern der Nutzer mitwirkt.)
- *Daten sind der Mittelpunkt der Anwendungen* (Nutzer generieren permanent neue Inhalte, ohne diese würde die Webanwendung ihr Kapital verlieren.)
- *Bei der Softwareentwicklung wird der Benutzer mit einbezogen* (Software bedeutet zugleich Service und nicht mehr Produkt.)
- *Zugang für „jeden“ durch leichtgewichtige Programmiermodelle* (http- oder Web-Service Schnittstellen ermöglichen den Zugang zu Daten.)
- *Software für jedes Gerät* (Die Gestaltung der Webseiten wird für unterschiedliche Geräte z. B. Laptop, Handy usw. programmiert.)

---

<sup>6</sup> Zum Beispiel: Hünnekkens, Wolfgang (2009): Die Ich-Sender. Das Social Media-Prinzip. Twitter, Facebook & Communitys erfolgreich einsetzen.

- *Usability – Rich User Experience* (Web-Applikationen gleichen den gewohnten Desktop Funktionen.) (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 24ff)

Anhand dieser Aspekte wird ersichtlich, dass Web 2.0 ein Überbegriff für diverse Anwendungen ist. In Mühlenbecks Worten: „Unter dem Schlagwort Web 2.0 werden zahlreiche Konzepte, Perspektiven und Technologien wie z. B. Blogs, Podcasts, Communities, Social Software, Me-Commerce, Crowdsourcing, Mitmach-Netz, RSS Feeds, RIA, Ajax, etc. vermengt, die in ihrer Zusammenwirkung eine neue Entwicklungsstufe des Internets ausmachen.“ (Mühlenbeck 2007, 11) Web 2.0 wird hiermit als technische Instanz für Anwendungen verstanden.

„Social Web“ ist eine Bezeichnung, die von Ebersbach/Glaser/Heigl (2008, 31) verwendet wird, welche sich ausschließlich webbasierenden Anwendungen zuwendet. „Social Software“ wird mit Hippner in Zusammenhang gebracht (vgl. Hippner 2006). „Social Media“ wird in dieser Arbeit als Begriff verwendet, da in der Literatur kein Unterschied zwischen „Social Software“ und „Social Media“ erkennbar ist. Diese Arbeit betrachtet „Social Media“ von der kommunikationswissenschaftlichen Seite und nicht von der Seite der Informatik.

Social Software ist nach Hippner eine „webbasierte Anwendung (von Hippner werden auch Messenger miteinbezogen), die für Menschen, den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und die Kommunikation in einem sozialen Kontext unterstützt“ (Hippner 2006, zit. n. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 29).

Social Web hingegen sind „(im Sinne des WWW) webbasierte Anwendungen, die für Menschen den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die Kommunikation und die kollaborative (sic!) Zusammenarbeit in einem gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext unterstützen sowie den Daten, die dabei entstehen und den Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendung nutzen“ (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 31).

Eines haben all diese Bezeichnungen gemeinsam. Im Mittelpunkt ist das meist personalisierte Individuum, das sich in eine Gruppe integriert und agiert. Eine Plattform wird als Medium genutzt, Informationen werden generiert und verknüpft.

Große Transparenz, Selbstorganisation wird ermöglicht. Die Informationen/Daten ermöglichen im gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext Kommunikation (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 30f, Alby 2008, 89ff).

## **4.2 Social Media Instrumente als Kommunikationsformen**

Social Media Instrumente werden im Rahmen dieser Arbeit als „... onlinegestützte Anwendungen des Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagements ...“ (Schmidt 2006, 174) begriffen. Wie bereits des Öfteren angeführt, steht vor allem der gemeinschaftliche und gesellschaftliche Informationsaustausch und Beziehungsaufbau zwischen Menschen, sowie dessen Pflege im Mittelpunkt.

### **4.2.1 Chat**

Der Chat war ursprünglich eine nicht webbasierende Anwendung. Er wurde 1973 entwickelt und ermöglichte eine synchrone Kommunikation zwischen zwei Menschen (vgl. Döring 2003, 80). Erst 1988 gelang es einem finnischen Studenten ein „multi-user-chat-system“ zu entwickeln. Der Chat ist ein englisches Wort und bedeutet „informelles Gespräch“ oder auch „unterhaltsames Gespräch“, „Tratsch“ (vgl. Ringhofer/Strobel 2006, 55). Der Chat wird auch als Plauderecke bezeichnet. Vor allem in Social Networks wird diese Art der Anwendung zu webbasierten Social Media. Der Chat kann somit als Subsystem bezeichnet werden.

Die Vorteile des Chats sind ähnlich denen von E-Mail (siehe Kapitel 3.3.2.2). Neben den niedrigen Kosten ermöglicht der Chat Echtzeit-Kommunikation. Die räumliche Trennung der Teilnehmer wird überbrückt und sorgt somit für einen raschen Informationsaustausch. Gleich wie bei E-Mails besteht mittlerweile die Möglichkeit Attachments zu senden, welche sofort am Empfänger-Computer abgespeichert werden können. Nonverbale Signale, die bei einer schriftlichen Kommunikationsform fehlen, können durch „Voice-over-IP-Telefonie“ übertragen werden. Zu den bekanntesten Formen des Video-Chats zählt Skype, das Vorreiter wie AON Instant Messaging-Client (AIM) und das in den 1990er Jahren folgende ICQ ablöste (vgl. Alby 2007, 89ff).

Als Nachteil zu nennen ist, dass im Gegensatz zum E-Mail die Teilnehmer den Zeitpunkt der Kommunikation oder Datenübertragung nicht unabhängig von einander bestimmen können. Der Chat verlangt wie ein Telefonat oder persönliches Gespräch aktives Mitwirken (vgl. Döring 2003, 80). Auch ist anzuführen, dass bei einem offenen Chat jeder mitlesen kann. Die Gefahr, dass Informationen, die nur für Mitarbeiter gedacht waren nach außen dringen, ist erhöht.

#### **4.2.2 Blogs**

Dieses Medienformat ist eine der ersten Web 2.0 Anwendungen und hat sich in den letzten Jahren sehr etabliert. Weblogs oder kurz Blogs genannt, sind einfach erklärt, Online Tagebücher (Web Logbuch), die durch ihre chronologisch umgekehrte Reihenfolge gekennzeichnet sind (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 56, Schmidt 2008, 13f). Blogs sind Onlinepublikationen, die von einem bzw. wenigen Autoren mit bestimmten Inhalten bestückt und regelmäßig aktualisiert werden. Die Inhalte sind meist kurze Texte, können jedoch auch Bilder, Videos, MP3s enthalten. Der markante Unterschied zum oben angeführten Tagebuch ist nicht nur, dass die Beiträge die Masse erreichen und nicht nur zur privaten Erinnerung geschrieben werden, sondern dass auch oft die Möglichkeit besteht, dass andere Akteure Kommentare und Verweise hinterlassen können. Durch diese Verweise (Links) auf andere Webseiten oder Texte entstehen Netzwerke, die auch als „Blogosphäre“ bekannt sind (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 57, Schmidt 2008, 13). Neben dem wohl bekanntesten Blog „twitter<sup>7</sup>“ gibt es weitere unzählige Blogs im www. Neben Edublogs (Lerntagebücher) und private Blogs werden im Rahmen dieser Arbeit Corporate Blogs (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 60) erwähnt. Corporate Blogs (Unternehmens-Weblogs) haben schon seit einigen Jahren Einzug in Unternehmen gefunden. Verstärkt werden diese für die externe Unternehmenskommunikation (Marktkommunikation und Public Relations) angewendet. Auch für die interne Kommunikation findet der Blog mehr und mehr Einzug. Fir-

---

<sup>7</sup> Microblogging und Social Network in einem vgl. dazu Ziegler, Stefan (2009): TwitterSweet. 140 Zeichen für den Geschäftsalltag. Books on Demand. Norderstedt

men wie IBM nutzen Blogs zum internationalen<sup>8</sup> Wissensaustausch, in diesem speziellen Fall für Softwareentwicklung (vgl. Zerfaß 2005, 5).

Neben den Vorteilen und Chancen die Corporate Blogs bieten, darf nicht auf die Gefahren bzw. Schwächen vergessen werden. Durch die gegebene Aktualität ist die Möglichkeit des kontinuierlichen Expertenstatus gegeben (vgl. Mast 2008, 200). Den Mitarbeitern oder Kunden wird der Dialog durch die Kommentarfunktion angeboten. Vor allem in der internen Kommunikation bieten Blogs eine Dialog- bzw. bottom-up Kommunikation (vgl. Schmidt 2008, 97f). Das ständige „Verlinken“ zu Beiträgen weiterer Autoren verleiht bzw. fördert die sozialen Beziehungen untereinander und kann zum Imagegewinn beitragen. Gruppenspezifische Blogs (IBM) ermöglichen zielgruppengerechte Kommunikation.

Der vorerst genannte Imagegewinn kann sich im schnellen Medium ins Gegenteil kehren. Imageverluste können vor allem durch negative Kommentare hervorgerufen werden (vgl. Mast 2008, 200). Durch die freie Meinungsäußerung in Blogs wird gezielte Rufschädigung ermöglicht. (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 75). Unachtsamkeit, das Auslassen eines Buchstaben kann eine Lawine auslösen, die nicht so leicht aufzuhalten ist. Es darf auch nicht vergessen werden, dass Nachrichten im Intranet dauerhaft auffindbar sind. Unternehmen versuchen durch Regelungen, so genannte Blogging Policies, Meinungsäußerungen zu ermöglichen, aber Schädigungen entgegenzuwirken und nebenher die übergeordneten Unternehmensziele durchzusetzen (vgl. Zerfaß 2005, 7). Jedoch haben diese Regeln nur **in** den Unternehmen Geltung. Extern können Mitarbeiter anonym „ausplaudern“, oft ohne mit Konsequenzen rechnen zu müssen. Diesem Konfliktpotenzial sollte bei der Einführung eines Corporate Blogs große Aufmerksamkeit geschenkt werden (vgl. Schmidt 2008, 100f).

### **4.2.3 Foren**

Foren gab es, wie auch Chats, bereits vor dem Terminus „Social Media“. Sie sind neben den bereits genannten Instrumenten eine der „ältesten“ Möglichkeiten in

---

<sup>8</sup> 500 Beteiligte aus 30 Ländern in einem Blog



Echtzeit zu kommunizieren (vgl. Hoffmann 2001, 18). Foren sind eine sehr wichtige Kommunikations- und Informationsquelle. Die bekanntesten Arten von Foren sind „Frage- und Antwortforen“ (Laabs 2007, 106). Sie können sowohl öffentlich als auch privat geführt und genutzt werden. Foren sind ähnlich wie Blogs, so kann der Inhalt in Foren auch mit Videos, Bildern usw. bereichert werden. Jedoch haben Foren Administratoren, deren Aufgabe nicht die Moderation ist. Im Gegensatz zu den Blogs (wie bereits erwähnt) werden Foren ausschließlich von ihren Mitgliedern geführt und gefüllt. Die Mitglieder in einem Forum agieren sehr stark als „Community“. Die Anordnung der Beiträge kann in unterschiedliche Kategorien und Unterforen eingeteilt werden. Die sogenannten Posts<sup>9</sup> erscheinen in chronologischer Anordnung. Die leichte Bedienbarkeit und billige Integration ist ein wesentlicher Vorteil für die Anwendung von Foren (vgl. Mayfield 2008, 23, Lange 2007, 34).

Einer der Nachteile von Foren sind die bereits genannten Mitglieder. Foren leben durch die aktive Nutzung der Mitglieder. Verlieren diese jedoch das Interesse, sinkt die Beteiligung und somit der Nährstoff und führt zum Sterben eines Forums. Nicht verwendete Foren werden auch als tote Foren bezeichnet. Nichts desto Trotz verfügen tote Foren über Information und können daher immer wieder aufgerufen und als Informationsquelle herangezogen werden (vgl. Lange 2007, 34).

#### **4.2.4 Wikis**

Wikis sind Plattformen, die sich durch das gemeinsame Sammeln von Wissen z. B. zur Projektvorbereitung oder Dokumentation auszeichnen. Ebenso wie der oben genannte Chat, der Blog und das Forum handelt es sich bei Wikis um web-basierende Software (vgl. Hoffmann 2001, 31f). 1995 wurde das von Ward Cunningham, entwickelte erste Wiki unter dem Namen WikiWikiWeb bekannt. Richtig populär wurde diese Anwendung jedoch erst 2001 mit der freien Online-Enzyklopädie Wikipedia (vgl. Mayfield 2008, 19).

---

<sup>9</sup> Anm.: Kommentare und Beiträge der Mitglieder, deren Länge von einem Wort bis mehreren Textseiten sein kann.

Wikis werden – wie auch Foren – von Mitgliedern gefüllt, jedoch mit dem Unterschied, dass jedes Mitglied Beiträge von anderen editieren kann. Die Anordnung der Einträge ist abhängig von der Person, die diese vornimmt. Je nach Regelung kann dies anonym oder nur durch eine Registrierung erfolgen. Des Weiteren unterscheiden sich Wikis von Foren und Blogs darin, dass die Mitglieder im Hintergrund agieren (vgl. Lange 2007, 35). Nutzer, die Wikis als Nachschlagewerk für Diskussionen oder Fragen verwenden, sehen immer die aktuellste Fassung. Gemeinschaftliches Zusammenarbeiten ist ein weiteres Merkmal von Wikis und hat einen hohen Stellenwert in der Community. Jedoch setzt das gegenseitige Editieren Kompromissbereitschaft voraus (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 35ff). Die geteilte Faszination der Teilnehmer an einer Thematik steigert das Kommunikationsverhalten sowohl in qualitativer als auch quantitativer Weise. Das kollaborative Schreiben auf diesen Plattformen führt dazu, dass ein Projektverhalten unter den Teilnehmern entstehen kann, mit dem sie sich identifizieren. Neben den positiven humanen Effekten, die innerhalb von Wikis entstehen, müssen auch jene angeführt werden, die für den Endnutzer entstehen. Durch das Verlinken von Wörtern sind Wikis gegenüber Foren für die Informationssuche geeigneter. Meistens finden Wikis Anwendung für Brainstormings, zur Bereitstellung eines Basiswissens, zur Dokumentation, für Projektmanagement und als E-Learning-Plattform (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 45ff).

Jedoch haben Wikis auch ihre Schattenseiten, die vor allem in Unternehmen zu Unannehmlichkeiten führen können. Wie auch Foren leben Wikis von den Beiträgen ihrer Mitglieder. Verlieren diese das Interesse – oder im Fall eines Unternehmens, sind Mitarbeiter nicht gewillt, ihr Wissen mit anderen zu teilen – ist die vorhandene Information zwar verwendbar, jedoch nicht in allen Belangen aktuell. Ein weiterer Nachteil und Grund für Diskussionen ist, dass durch das Autorenkollektiv die Qualität von Wiki-Einträgen oft nicht auf Richtigkeit und Qualität überprüft werden kann. Des Weiteren kann die bereits erwähnte Kompromissbereitschaft oft keinen Raum für individuelle Interpretationen lassen und für Unruhen sorgen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 47ff, Hoffmann 2008, 15).

#### 4.2.5 Social Networks

Social Networks haben das Individuum als soziales Wesen mit dessen sozialen Bedürfnissen im zentralen Blickpunkt (vgl. Kneidinger 2010, 19). Dienste wie LinkedIn<sup>10</sup> oder Xing<sup>11</sup> im Businessbereich, aber auch Myspace, Facebook, StudiVZ<sup>12</sup> u. v. m. sind heutzutage fast jedem namentlich bekannt. Die Funktionen der Netzwerke sind ähnlich, hauptsächlich geht es um das Management, die Wiederaufnahme und Pflege von bestehenden und/oder verlorenen Kontakten. Diese Funktionen finden vor allem durch die Ansätze von Milgram – das Kleine-Welt-Phänomen<sup>13</sup> – und Granovetter – starke/schwache Bindungen<sup>14</sup> – sehr schnell und fast eigenständig statt. Innerhalb kurzer Zeit hat ein Neuling unzählige Bekanntschaften. Durch eine Registrierung in einem Social Network kann der User ein Profil angelegen und mit anderen Menschen eine Beziehung/Verknüpfung herstellen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 79ff). Die von den Usern zur Verfügung gestellten Daten - persönliches Interesse und Tätigkeiten - werden in diesen Netzwerken gesammelt. Diese Daten können vor allem im Bereich des Marketings sehr wertvoll sein (vgl. Kaplan/Haenlein 2010, 63). Im Regelfall werden Blogs, Foren, Chats und Content Sharing-Anwendungen in Social Networks implementiert, welche die bereits genannten Vorteile mit sich bringen.

Die Nachteile von Social Networks sind gleichfalls mehr oder weniger abhängig von den implementierten, bereits genannten Social Media Instrumenten (vgl. 3.2.1 bis 3.2.4). Unabhängig von diesen stellt die European Network and Information Security Agency (ENISA) den Vergleich an, Social Networks „seien wie eine digitale Cocktailparty, bei der man viele Leute trifft, ein bisschen über die Stränge schlagen und am nächsten Tag mit einem furchtbaren Kater aufwachen kann“

---

<sup>10</sup> Internationale Plattform für Manager und Geschäftsleute, um neue Geschäftskontakte zu knüpfen, neue Mitarbeiter zu finden und neue Aufträge zu erhalten.

<sup>11</sup> Früher bekannt unter dem Namen OpenBC, stellt die europäische Ausgabe von LinkedIn.

<sup>12</sup> Alle drei genannten Netzwerke haben privat-freundschaftliche Zwecke.

<sup>13</sup> Jeder Mensch verfügt über durchschnittlich sechs Bekannte, die jeweils mit einem anderen Menschen bekannt sind.

<sup>14</sup> Stark sind Bindungen zu Personen, zu denen ein dichtes Beziehungsverhältnis vorhanden ist. Schwache Bindungen basieren auf Zufallsbekanntschaften.

(Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 93). Sowohl in den privaten als auch den Businessvarianten werden von den Nutzern Daten<sup>15</sup> bereitgestellt. Durch das Akzeptieren einer Anfrage werden diese Daten offengelegt. Durch die niedrige Hemmschwelle in „Online-Welten“ im Vergleich zur realen Welt, gelangen Personen zu Informationen, die der User unter anderen Umständen eventuell nicht preisgegeben hätte. Oft werden Social Networks auch zum Ausspionieren anderer Personen oder zum Mobbing verwendet (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 93f).

#### 4.2.6 Social Sharings

Social Sharing Plattformen auch Content Sharing-Plattformen genannt – haben als Mittelpunkt, anderen digitale Inhalte in den unterschiedlichsten Kategorie zur Verfügung zu stellen. Geteilt kann jegliche Form von digitalisierbarem Inhalt werden. Dazu zählen Daten wie Fotos, Links, Videos, Musik u. v. m.. Bekannte Anwendungen sind:

- *Flickr* ist eine Photo Sharing Community. Bilder werden hochgeladen und können je nach Zugriffsebene getaggt und kommentiert werden.
- *last.fm*, das Webradio mit dynamischer Playlist. Neben einzelnen Liedern können Musiklisten zusammengestellt werden, bzw. werden diese von last.fm zur Verfügung gestellt, zum Teil mit der Option zum Downloaden.
- *YouTube* ist eine der bekanntesten Video Sharing Plattformen und ermöglicht „das direkte Einspielen von Videos über eine Webcam“ (Ebersbach/Glaser/Heigl 2008,116).

Je nach Kennzeichnung (Zugriffsebene) der Inhalte – private, interne oder öffentliche Daten – können andere Nutzer darauf zugreifen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 101). Jedoch scheint es, als sei die Verortung im Bereich Social Media – das gemeinsames Kommunizieren (vgl. 3.1) – alle mit dem Teilen von Daten, nicht geeignet. Warum werden Social Sharing Plattformen zu Social Media Instrumenten gezählt? Durch die Möglichkeit Kommentare beizufügen entsteht

---

<sup>15</sup> Hierbei handelt es sich von Kontaktdaten bis zu persönliche Vorlieben, Bilder und Videos

Kommunikation zwischen Produzenten und Rezipienten. Des Weiteren, gleich wie bei Social Networks, müssen sich die Produzenten (des Inhaltes) registrieren und ein Profil anlegen, das von den Rezipienten bei Interesse abgerufen werden kann. Somit besteht die Möglichkeit, mit den Produzenten in Kontakt zu treten. Durch das geteilte Interesse an einem Thema entsteht eine Interessens-Community. Vereinzelt wird auch die Möglichkeit, angeboten direkt über produzierten Inhalt miteinander zu kommunizieren (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 107f).

Einer der umstrittensten Nachteile von Social Sharing und zum Teil auch von Social Network Plattformen ist das Urheberrecht. Die von den Benutzern hochgeladenen Materialien könnten rein rechtlich nicht ihnen gehören. Die Verbreitung dieser Daten würde eine Verletzung des Verbreitungsrechtes mit sich bringen<sup>16</sup>. Mittels Copyright-Filter soll dem entgegen gewirkt werden. Oft werden auch Materialien verbreitet, die das Ziel haben, andere öffentlich bloßzustellen, zu demütigen oder deren Ruf zu schädigen (vgl. Ebersbach/Glaser/Heigl 2008, 112).

---

<sup>16</sup> Beispiele sind z. B. TV-Mitschnitte

### **4.3 Zusammenfassung**

Die Annäherung zum Begriff Social Media wurde in diesem Kapitel durch die Zerlegung des Wortes in ihre beiden zwei Bestandteile geleistet. Im Gegensatz zur oft synonymen Verwendung von Web 2.0 und Social Media wurde hier eine klare Abgrenzung vorgenommen (4.1.1). Wie auch bereits im Kapitel 3.1 „interne Kommunikation“ wurden die einzelnen Kommunikationsinstrumente mit ihren Vor- und Nachteilen für die Anwender angeführt und erklärt.

## **5 Zwischenanalyse**

Bereits in der Einleitung wurde auf die wissenschaftlichen Studien von Claudia Mast – „Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation“ und dem ikp – „Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen“ hingewiesen. In diesem Kapitel wird nun ein kurzer Ausschnitt über die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse dieser beiden Studien gegeben, da sie zum Teil als Fundament fungieren.

### ***5.1 Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen ikp 2006***

Mittels einer Befragung von 300 Führungskräften aus österreichischen Unternehmen wurde 2006 von der ikp gemeinsam mit dem IGF (Institut für Grundlagenforschung) zum zweiten Mal eine repräsentative Studie mit dem Ziel, die Veränderung und Weiterentwicklung des Stellenwertes der internen Kommunikation aufzuzeigen, durchgeführt.

Die Studie zeigt, dass die Führungskräfte die Bedeutung und Wichtigkeit der internen Kommunikation in österreichischen Unternehmen von Jahr zu Jahr höher einschätzen. Nur wenige Unternehmen (3 %) führten an, dass der Stellenwert eher abgenommen habe. Die interne Kommunikation gehört zur Wertschöpfungskette. Somit steigert darin investiertes Geld die Produktivität des Unternehmens. So ist es aber auch wichtig, dass die interne Kommunikation gut funktioniert.

Nicht ganz die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, dass die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen „eher gut“ sei. 27 % hätten eine „offene“ interne Kommunikation „ohne Hierarchien“. Jedoch dominiert nach wie vor die Top-Down-Kommunikation. Trotz gestiegenem Bewusstsein für die Wichtigkeit von guter, funktionierender Kommunikation ist die Aufbereitung und Qualität der Inhalte eher rückläufig. Das könnte daran liegen, dass mehr als 60 % der Befragten keine verantwortlichen Personen nennen konnten, die für die interne Kommunikation in ihrem Unternehmen zuständig sind. Dies ist aber auch abhängig von der Unternehmensgröße. Große Unternehmen haben funktionierende Kommunikati-

ons- und PR-Abteilungen mit ein bis mehreren definierten Zuständigen für die interne Kommunikation.

Die Qualität der eingesetzten Instrumente, so die Studie, zeigt eine qualitative Weiterentwicklung. Neben den bekannten Mitarbeiterzeitungen, Rundschreiben, Mitarbeiter-Handbüchern haben über 80 % der Unternehmen Intranet im Einsatz.

## **5.2 Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation** **Claudia Mast 2003**

Die zum dritten Mal 2002 vom Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) durchgeführte DAX-KOM-Studie - eine Langzeitstudie zum Thema interne Kommunikation – zeigt den rasanten Wandel und die zunehmende Bedeutung der internen Medienlandschaft und internen Kommunikation innerhalb von Unternehmen. An der Studie nahmen von DAX-100-Unternehmen insgesamt 39 teil. Für diese Studie relevant war das Thema

- „Erfahrung mit der Online-Kommunikation, speziell mit dem Intranet<sup>17</sup>“ (Mast 2003, 6).

Der Einzug des Intranets hat für die interne Kommunikation in nahezu allen Unternehmen denselben Einfluss. Bereits drei Viertel der Mitarbeiter hatten 2002 direkten Zugang zum Intranet. Je nach Branche wurde dieser direkt am Arbeitsplatzcomputer oder an Computerstationen ermöglicht. Eine gravierende Veränderung, die das Intranet für die Medienlandschaft und die Managementpraxis haben würde, zeichnete sich ab. Vor allem für die Kanalisierung der Informationsüberfluten wurde das Intranet sehr willkommen geheißen.

Das Intranet bietet die Möglichkeit einer Informations- und Kommunikationsplattform für Mitarbeiter ohne hierarchische Ebenen. Durch die Flexibilität und Aktualität, im Vergleich zu den Printmedien, wurde es von den Unternehmen als neues

---

<sup>17</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.3.2.3



Leitmedium für die Unternehmenskommunikation gekürt. In erster Linie wird es für Produktinformationen, Rundschreiben, Presseveröffentlichungen und Pressemitteilungen, Schulungsthemen, aber auch Speisepläne, also als Informationsplattform eingesetzt. Durch die Erfahrung die durch den Einsatz des Intranets gesammelt wurden, wird das Intranet als strategisches Kommunikationsinstrument eingesetzt.

Das Intranet birgt auch die Gefahr, dass Informationen durch falsches Präsentieren erst gar nicht von den Mitarbeitern gefunden werden. Die Untersuchung zeigte, dass das Intranet oft eher zur Selbstdarstellung für verantwortliche Bereiche und Abteilungen genützt wird und nicht auf die Kommunikationsbedürfnisse der Mitarbeiter und die Nutzerfreundlichkeit abzielt.

Die Tendenz, das Intranet als interaktive Kommunikationsplattform für Mitarbeiter zu nutzen, zeichnete sich bereits in dieser Studie ab. Wie die Mitarbeiter jedoch diese Instrumente gebrauchen, konnte damals noch nicht erhoben werden.

Der Einzug des Intranets verlangte eine Neupositionierung der Mitarbeiterzeitschrift. Es zeichnete sich ab, dass die Mitarbeiterzeitung als gedruckte Mitarbeiterinformation nach wie vor wichtig ist, vor allem in Unternehmen mit einem großen Anteil an Produktionsarbeitern, die keinen direkten Zugang zum Intranet haben. Jedoch wurden Magazine, die einst zehn Mal pro Jahr erschienen, nur noch einmal pro Quartal gedruckt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen führte an, dass das Intranet eine zusätzliche Möglichkeit zur Mitarbeiterkommunikation und eine Ergänzung zum gedruckten Medium darstellt.

Als die wichtigsten Informationsmedien wurden jedoch der Vorgesetzte und die Kollegen genannt. Auch hier löst allerdings das Intranet kontinuierlich deren Rolle ab. Es zeigt sich, dass sich „das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter im Unternehmen ändert“ (Mast 2003, 24).

Für die Kommunikationsabteilungen entstehen durch das Einsetzen der verschiedenen Medien neue Herausforderungen. Es beginnt der Kampf, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu gewinnen. Durch das Definieren von Zielgruppen können

mit den unterschiedlichen Medien die Mitarbeiter erreicht werden, die gewillt und interessiert sind an neuen Medien. Mitarbeiter können oder wollen oft wenig Zeit für das Lesen aufbringen. Sie wählen selektiv, sie benötigen Informationen und Inhalte, mit denen sie etwas anfangen können. Ihr privates Medienverhalten spiegelt sich auch in der Firma.

### **5.3 Zusammenfassung**

Im Kapitel Zwischenanalyse wurde Bezug auf zwei Studien genommen.

Mithilfe der ikp – „Interne Kommunikation in österreichischen Unternehmen“ – Studie wurde nochmals die Wichtigkeit der internen Kommunikation in Unternehmen präsentiert. Des Weiteren zeigte sie, dass die undefinierten Zuständigkeiten für die interne Kommunikation in Unternehmen Schwierigkeiten für die Erhebung der relevanten Daten für den empirischen Teil mit sich bringen würden.

Die 2003 veröffentlichte wissenschaftlichen Studien von Claudia Mast – „Cross-media in der internen Unternehmenskommunikation“ stellt vor allem mit den Themen der

- Veränderung der internen Kommunikation durch das Intranet und
- die Auswirkung auf klassische Medien durch den Einsatz des Intranets

das theoretische Fundament für die Beantwortung der in dieser Arbeit zu untersuchten Forschungsfragen

- Welche Ziele werden durch den Einsatz von Social Media Instrumenten verfolgt und welche Funktionen haben sie, vor allem gegenüber den Mitarbeiter?
- Welche „neuen Funktionen“ entstehen dadurch? Und wie wirken sie sich auf andere Kommunikationsinstrumente aus?

dar.

## 6 Studiendesign

Wie bereits anfangs erwähnt, ist das Ziel dieser Arbeit, die Anwendung von Social Media Instrumenten als interne Kommunikationsinstrumentarien in österreichischen Unternehmen zu untersuchen. Es sollen neue Erkenntnisse gewonnen werden, ob und welche Social Media Instrumente verwendet werden, welche Gründe die Verantwortlichen der internen Kommunikation dazu brachten, Social Media als Kommunikationsinstrument zu implementieren, welche neuen Funktionen sich durch deren Einsatz ergeben und welchen Einfluss dies auf die bestehenden Kommunikationsinstrumente hat. Auf den Einsatz von neuen Instrumenten sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter vorbereiten. Auch die Veränderung, die mit dem Implementieren einhergeht. Ob dies geschieht und vor allem wie, ist ein weiterer Punkt den es zu beantworten gibt. Abschließend soll mithilfe der Befragten eine SWOT Analyse zur Nutzung von Social Media in der internen Unternehmenskommunikation, herausgearbeitet werden.

Nach der theoretischen Abhandlung des Themas wurden die bereits in der Einleitung angeführten Forschungsfragen formuliert. Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden die Forschungsfragen hier nochmals angeführt.

**FF1)** *Warum sich Zuständige der internen Kommunikation an „Social Media Instrumenten“ bedienen und welchen Mehrwert erhoffen sie sich dadurch?*

**FF2)** *Welche Ziele werden durch den Einsatz von Social Media Instrumenten verfolgt und welche Funktionen haben Sie, vor allem gegenüber den Mitarbeitern?*

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass immer mehr Unternehmen auch im Bereich der internen Kommunikation zu Social Media Instrumenten greifen. Jedoch scheint es, als würde den Gründen für die Implementierung von Social Media Instrumenten und den dadurch erhofften Vorzügen, nur wenig Augenmerk geschenkt. Die Beantwortung dieser Fragen setzt voraus, dass sich die Befragten bei der Einführung von Social Media Instrumenten Gedanken darüber machen, wie Funktionen und Ziele mithilfe der bereits bestehenden Kommunikationsinstrumente verfolgt und erreicht werden.

**FF3)** *Welche „neue Funktionen“ entstehen dadurch? Und wie wirkt sie sich auf andere Kommunikationsinstrumente aus?*

Diese Frage zielt speziell auf neue Funktionen ab, die durch den Einsatz von Social Media Instrumenten entstehen, aber auch darauf, welche Auswirkungen dieser Einsatz auf die „alten“ Medien hat.

**FF4)** *Wie wird mit Kommunikationsbarrieren und –defiziten umgegangen?*

Damit Mitarbeiter die Möglichkeit haben, neue Kommunikationsinstrumente auch richtig zu nutzen, sollten sie darauf hingewiesen und in deren Nutzung geschult werden. Mit der Beantwortung dieser Frage wird aufgezeigt, wie die internen Kommunikationszuständigen ihre Mitarbeiter auf die Einführung von Social Media Instrumenten vorbereitet haben und wie sie mit Mitarbeitern umgehen, die diese neue Form der Kommunikation noch nicht nutzen.

**FF5)** *Welche Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen entstehen durch deren Nutzung?*

Vor der Einführung eines neuen Kommunikationsinstruments sollten sich die Unternehmen mit den Stärken und Chancen, aber auch den Schwächen und Gefahren vertraut machen. Damit können die Akzeptanz bei den Mitarbeitern gesteigert und evtl. Zeit und Nerven sparen werden. Diese entstandene SWOT Analyse kann als Einstieg für die Implementierung von Social Media Instrumenten in die interne Kommunikation herangezogen werden.

## **6.1 Auswahl und Begründung der Untersuchungsmethode**

Um das Ziel meiner Untersuchung zu erreichen – eine Übersicht der „internen Kommunikation mit Social Media Instrumenten“ in österreichischen Unternehmen zu erhalten – zog ich aus den von CMDmarketing<sup>18</sup> zur Verfügung gestellten Daten, die 100 erfolgreichsten Unternehmen Österreichs heran. Um zu den für die Erhebung relevanten Daten zu kommen, griff ich auf die Methode der Online-Befragung zurück.

- Wer ist in den einzelnen Unternehmen für den Bereich der internen Kommunikation zuständig?
- Werden Social Media Instrumente verwendet?
- Wenn ja, sind die Verantwortlichen bereit für ein Interview?

Mithilfe dieser Fragen wurde das Fundament für die Weiterbearbeitung des empirischen Teils gelegt.

„Experteninterviews werden oft gemacht, aber selten durchdacht.“ (Bogner/Menz, 2005, 33) Diesen Vorwurf kann ich im Rahmen dieser Arbeit entkräften.

Das leitfadengestützte Experteninterview diente in dieser Arbeit als wissenschaftliche Methode zur empirischen Erhebung. Leitfadengestützte Interviews mit Experten haben den Vorteil, dass inhaltlich vielschichtige Sachverhalte und Zusammenhänge besser erklärt und vergleichbar gemacht werden können. Sie gewährleisten dadurch die Offenheit des Interviewverlaufs (vgl. Meuser/Nagel 2005, 72ff). Die theoretische Aufbereitung der Themen „interne Kommunikation“ (siehe Kapitel 2 und 3) und „Social Media“ (siehe Kapitel 4) hat gezeigt, dass die Begrifflichkeiten sehr komplex und nicht einheitlich sind. Das Experteninterview ist im Rahmen dieser Arbeit – neben Methoden wie dem Fragebogen, Gruppendiskussionen u. v. m.<sup>19</sup> – das einzige anzuwendende Instrumentarium. Nach Meuser und Nagel bil-

---

<sup>18</sup> CMD (2010): Compass-Verlag GmbH [www.cmd.at](http://www.cmd.at)

<sup>19</sup> siehe dazu Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Auflage. Schmidt, Berlin

den die einzelnen Experten die „Zielgruppe der Untersuchung“ und ermöglichen dadurch einen Vergleich, bei dem das „überindividuelle Gemeinsame“ herausgearbeitet werden kann (vgl. Meuser/Nagel 2005, 75ff).

Die gewonnenen Ergebnisse der durchgeführten Bedarfserhebung werden im Kapitel 7 neben der Präsentation und Interpretation der Experteninterviews, dargestellt.

### **6.1.1 Bedarfserhebung**

Mithilfe der Software des Anbieters [www.onlineumfragen.com](http://www.onlineumfragen.com) wurde ein Onlinefragebogen (siehe Anhang) konzipiert und über den Link <http://www.onlineumfragen.com/login.cfm?umfrage=21789>, basierend auf den Daten von CMDmarketing an die 100 größten Unternehmen (gereiht nach der Mitarbeiterzahl) versendet. Die erhaltenen Daten, vor allem die zuständigen Ansprechpersonen, wurden durch telefonische Rücksprachen mit den einzelnen Unternehmen überprüft. Die Bedarfserhebung an der sich 31 Unternehmen beteiligten, wurde vom 30. August bis zum 12. September 2010 durchgeführt und konzentrierte sich, wie bereits erwähnt, auf

- die Mitarbeiteranzahl des Unternehmens,
- die Zugangsmöglichkeiten zu Internet/Intranet für die Mitarbeiter,
- die Nutzung von Intranet für interne Kommunikation und
- die Nutzung von Social Media Instrumenten zur internen Kommunikation.

62 Unternehmen öffneten den Fragebogen, von ihnen beantworteten 31 Unternehmen die Fragen vollständig. Der Ablauf des Fragebogens konnte unterschiedlich verlaufen. Die Fragen 1 bis 5 waren für alle Probanden gleich zu beantworten - Firmenname, Anzahl der Mitarbeiter, Zugangsmöglichkeit zum Internet für Mitarbeiter, Wirtschaftszweig und die entscheidende Frage, ob Intranet verwendet wird. Wurde die Frage 5 mit Nein beantwortet wurde der Proband zur Frage 9 weitergeleitet. Ist der Einsatz des Intranets geplant?. Wurde die Frage 5 jedoch mit Ja be-

antwortet, folgte die Frage 6. Die für diese Arbeit entscheidende Frage, ob Social Media Instrumente in der internen Kommunikation angewendet werden und wenn ja, ob die Befragten für ein Interview zu Verfügung stünden, wurde in Frage 7 und 8 geklärt. Von den 31 Teilnehmern haben sich 6 Unternehmen für ein Interview bereit erklärt. Leider konnte aufgrund von terminlichen Engpässen ein Interview nicht stattfinden. Des weiteren konnte eines der fünf durchgeführten Interviews nicht in die Auswertung miteinbezogen werden, da sich das Unternehmen sehr an der Thematik dieser Magisterarbeit interessiert zeigte, jedoch Social Media noch nicht in ihrem Unternehmen verwendet und somit aus dem Expertenkreis auszuschließen war.

### ***Ergänzungen zur Auswertung***

Wie sich speziell in einem Fall zeigte, muss die Repräsentativität der Bedarfserhebung mit kritischen Augen betrachtet werden. Es ist durchaus möglich, dass in diesen Unternehmen durch die Planung der Implementierung von Social Media Instrumenten in die interne Kommunikation meine Frage falsch verstanden wurde. Was aber wiederum aufzeigen würde, dass der Trend zum vermehrten Einsatz von Social Media Instrumenten laufend steigt.

### **6.1.2 Das Experteninterview**

Experteninterviews erfolgen in vielen Forschungsfeldern entweder als eigenständiges Verfahren oder als Methodenmix. Der Mangel an methodischer Reflexion ist trotz großer Verbreitung nur schwer nachzuvollziehen. Mitunter liegt ein Grund darin, dass gängige Lehrbücher zur empirischen Sozialforschung zwar Experteninterviews erwähnen, sie jedoch nicht als Verfahren abhandeln, und auch nicht auf gesonderte Auswertungsstrategien hinweisen (vgl. Meuser/Nagel 2005, 72). Einen erhöhten Reflexionsbedarf sehe auch ich in der Methodik von Experteninterviews. Durch sorgfältige Begründung und theoretische Fundierung werden auf methodische Weise, Wissen und Meinung erhoben. Experteninterviews dürfen somit nicht,



wie oft angenommen, als „Informationsgespräche“ verstanden werden. Sie erfordern eine sorgfältige Argumentation und theoretische Fundierung (vgl. Bogner/Menz 2005, 16).

Die Durchführung der Experteninterviews erfolgte, wie bereits weiter oben erwähnt, anhand eines im Vorhinein erstellten Leitfadens. Durch die Entwicklung des Leitfadens wird die Gefahr, dass der Forscher als „inkompetenter Gesprächspartner“ dasteht, eingedämmt. Zugleich wird außerdem verhindert, dass das Thema im Gespräch ungewollte Sphären, die vom Forschungsinteresse abweichen, einnimmt. Jedoch muss berücksichtigt werden, dass der Leitfaden nicht zum zwingenden Ablaufmodell des Gesprächs wird und dennoch eine Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews gewährleistet (vgl. Meuser/Nagel 2005, 77ff).

### **6.1.3 Die Interviewpartner**

Nach Meuser und Nagel wird als Experte jener angesprochen, der

- „... Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder
- über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuser/Nagel 2005, 73)

Die aus der Bedarfserhebung resultierenden und gewählten Experten, die Repräsentanten der internen Kommunikation, stellen die Meinung des Unternehmens dar.

<b>Unternehmen</b>	<b>Name</b>	<b>Position</b>	<b>Ort</b>	<b>Datum</b>
OMV Gas GmbH	Armin Teichert	Leiter Communications	Wien	10. September 2010
Henkel Austria CEE	Mag. Michael Sgiarovello	Leiter Corporate Communication	Wien	15. September 2010
Strabag SE	Paula Rys	Investor Relations Officer	Wien	15. September 2010
SPAR Österreich	Mag. Verena Wegscheider	Mitarbeiterin der PR Spar Konzernal	Salzburg	16. September 2010
TILAK – Tiroler Krankenanstalten GmbH	Michael Gehrler MSc.	Leiter Öffentlichkeitsarbeit	Innsbruck	16. September 2010

#### **6.1.4 Durchführung und Auswertung**

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 10. September bis zum 16. September 2010 in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen durchgeführt. Dadurch wurde sichergestellt, dass der Zeitaufwand für die Experten möglichst gering gehalten wurde. Die Dauer der einzelnen Interviews wurde mit circa einer Stunde berechnet, da der Terminkalender meiner Interviewpartner meist dicht gedrängt war.

Der für die Durchführung erstellte Leitfaden (siehe Anhang) wurde bewusst offen gehalten, um den Interviewpartnern einen möglichst großen Raum für ihre Aspekte und ihre Sicht der Dinge zu geben. Die Interviews wurden vollständig mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an Meuser und Nagel (2005, 83ff).

## **6.1.5 Auswertungsstrategische Schritte nach Meuser und Nagel**

### **6.1.5.1 Schritt 1 Transkription**

Nach Meuser/Nagel ist eine vollständige Transkription der Interviews nicht zwingend notwendig. Informationen, die für das Forschungsthema nicht relevant sind, können beim Transkript ausgeklammert werden (vgl. Meuser/Nagel 2005, 83). Auf diese Ausklammerung wurde bei nicht relevanten Textpassagen zurückgegriffen. Im Speziellen waren dies Nebenfragen, die sich am Anfang des Interviews ergeben haben, um das Gespräch in Gang zu bringen, die jedoch für die Beantwortung der Forschungsfragen oder für das Verständnis nicht wichtig waren. Anschließend wurden ein „Membercheck“ durchgeführt, um etwaige Missverständnisse und die Validität der Aussagen zu prüfen.

### **6.1.5.2 Schritt 2 Paraphrase**

Die Paraphrasierung ist der erste Schritt, eine übersichtliche Dichte in das Textmaterial zu bringen. Zur Vermeidung der Gefahr, die Inhalte durch vorläufige Klassifizierung zu verzerren, habe ich, wie auch Meuser/Nagel (2005, 83f) nahe legen, am Ende noch einmal alles durchgemustert und wenn notwendig revidiert.

### **6.1.5.3 Schritt 3 Überschriften**

Passagen mit gleichen oder ähnlichen Themen wurden zusammengefügt und mit Überschriften versehen. Je nach Themenrelevanz konnten einzelne Passagen mehreren Unterschriften zugeordnet werden. Als Gegenstand der Auswertung wurden immer die einzelnen Texteinheiten herangezogen.

### **6.1.5.4 Schritt 4 Thematischer Vergleich**

Ähnlich wie in Schritt 3 wurden thematisch ähnliche Passagen aus den Interviews zusammengefügt und vergleichbar in Form gebracht. Dabei war eine Reduzierung der Terminologien nötig.

#### **6.1.5.5 Schritt 5 Soziologische Konzeptualisierung**

Bei diesem Schritt erfolgte die Ablösung von den Texten und Terminologien der Interviewten. Die Expertenaussagen wurden in Form von Kategorien zusammengefasst (vgl. Meuser/Nagel 2005, 88).

#### **Ergänzungen zur Auswertung**

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wurde darauf geachtet, dass nur explizite Aussagen der Interviewten gewertet wurden. Dadurch soll die Qualität der Interviews anhand von Spekulationen oder groben Interpretationen nicht unter Mitleidenschaft geraten. Das Ziel, zu erfahren, welche Nutzen, Funktionen und Ziele österreichische Unternehmen aus dem Einsatz von Social Media Instrumenten in der internen Kommunikation haben, wurde durch die Anzahl der durchgeführten Interviews erreicht.

In der zuvor durchgeführten Bedarfserhebung wurden einige Aspekte nicht beantwortete, besonders die Fragen der angewendeten Informationsinstrumente. Während der Interviews, konnten diese Lücken geschlossen werden. War es dennoch zu weiteren Auslassungen gekommen, hatte dies, meiner Vermutung nach, mehrere Gründe.

- Aus Sicht des Interviewten handelte es sich um eine Selbstverständlichkeit, es war in diesem Fall nicht „erwähnenswert“.
- Die Fragestellung war zu komplex und der Interviewte konnte sich im Laufe der Beantwortung nicht mehr an die gesamte Fragestellung erinnern.

Natürlich kann es auch sein, dass diese Aspekte nicht beantwortet werden konnten, weil sie in den Unternehmen nicht angewandt werden. Es darf auch nicht vergessen werden, dass der Bereich interne Kommunikation und Social Media ein umfangreiches Thema ist, das seine Vielfalt an Definitionen und Begriffe oft unterschiedlich zuordnet. Was kann wieder dazu führen, dass gefragte Aspekte für den

Interviewten nicht in diese Kategorien fielen. Deshalb darf im Rahmen dieser Arbeit kein Anspruch auf die Vollständigkeit der einzelnen Interviews gestellt werden.

Es sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass die Arbeit keine Auskunft über die Qualifikation der internen Kommunikationszuständigen oder der Unternehmen im Gesamten geben kann. Durch die unterschiedlichen Unternehmens- und Kommunikationskulturen, aber auch die verschiedenen Größen der Unternehmen können keine Rückschlüsse auf gute oder schlechte Unternehmenskommunikation gezogen werden. Damit verhindert wird, dass trotzdem falsche Schlüsse aus dieser Arbeit gezogen werden, wurde die Auswertung anonymisiert dargestellt. Die gewählten Nummern dienen als Identifikationsnummern stellvertretend für die Namen der Interviewpartner. Die Zahl vor dem Punkt gibt Auskunft über den Interviewpartner und die dahinter gereichte Zahl zeigt die Position der Aussage im Transkript. Damit die Nachvollziehbarkeit trotzdem gewährleistet ist, werden im Anhang genannte Namen aus den Interviews durch (...) ersetzt, relevante Passagen der Interviews und Transkripte, wie auch eine Übersicht der Untersuchungsergebnisse beigelegt.

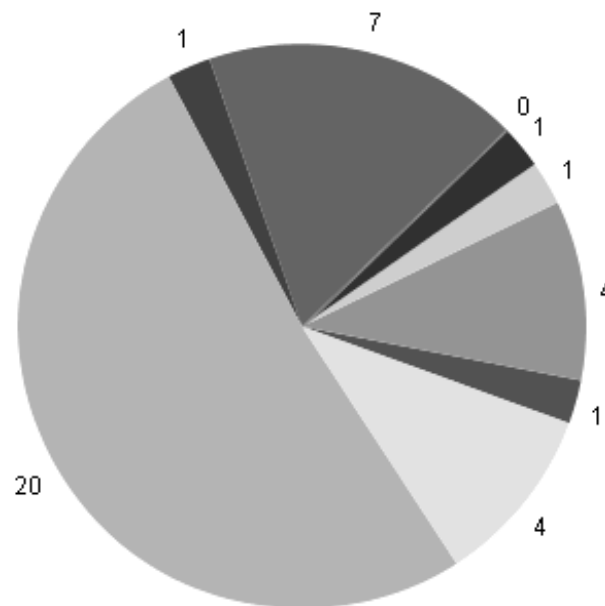
## **7 Präsentation und Interpretation der Ergebnisse**

Das 7. Kapitel „**Präsentation und Interpretation der Ergebnisse**“ beschäftigt sich mit der Auswertung der Bedarfserhebung und der Beantwortung der Forschungsfragen. Das Ziel der Studie, Neues auf dem Gebiet der internen Kommunikation beizusteuern, wird in diesem Kapitel dargestellt, aufbereitet und zusammengefasst.

### ***7.1 Auswertung und Interpretation der Bedarfserhebung***

Da es sich als schwierig erwies, den Unternehmensbereich und den/die Zuständigen der internen Kommunikation ausfindig zu machen, wurde es für sinnvoll empfunden, dazu nochmals nachzufragen. Das Ergebnis bestätigte die Schwierigkeit der klaren Zuordnung. Die Hälfte der Unternehmen gab als Abteilungsnamen „Kommunikation“ an, am zweit häufigsten mit 18 % der Antworten wurde „Marketing und Vertrieb“ genannt. Außerdem schienen „Personalwesen“ und „sonstiges“, darunter wurden Coporate Communication/Investor Relations, Geschäftsführung (2x) und Organisation angegeben, auf.

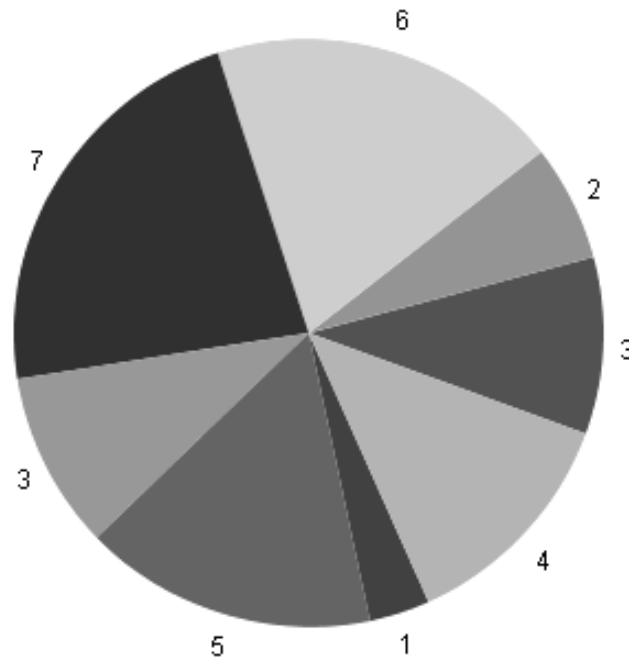
■ a Verwaltung - 1 (3%)	■ b Personalwesen - 4 (10%)	■ c Forschung & Entwicklung - 1 (3%)
■ d Beschaffung - 1 (3%)	■ e Produktion - 0 (0%)	■ f Marketing & Vertrieb - 7 (18%)
■ g Kundendienst - 1 (3%)	■ h Kommunikation - 20 (51%)	■ i sonstiges - 4 (10%)



**Abbildung 8: Zuständiger Unternehmensbereich der internen Kommunikation (eigene Darstellung)**

Von den 31 teilnehmenden Unternehmen (siehe Anhang) aus den unterschiedlichsten Branchen konnte Folgendes ermittelt werden. Fast ein Viertel der befragten Unternehmen beschäftigt mehr als 5.000 bis 7.500 Mitarbeiter. Eng gefolgt von den Unternehmen mit einer Beschäftigungsanzahl von mehr als 2.500 bis 5.000 Arbeitnehmern und an dritter Stelle mit 16 % nahmen Unternehmen mit über 10.000 bis 20.000 Mitarbeiter an der Befragung teil.

■ a bis 1.000 - 3(10%)      ■ b über 1.000 bis 2.500 - 2(6%)      □ c über 2.500 bis 5.000 - 6(19%)  
 ■ d über 5.000 bis 7.500 - 7(23%)      ■ e über 7.500 bis 10.000 - 3(10%)      ■ f über 10.000 bis 20.000 - 5(16%)  
 ■ g über 20.000 bis 50.000 - 1(3%)      ■ h über 50.000 - 4(13%)



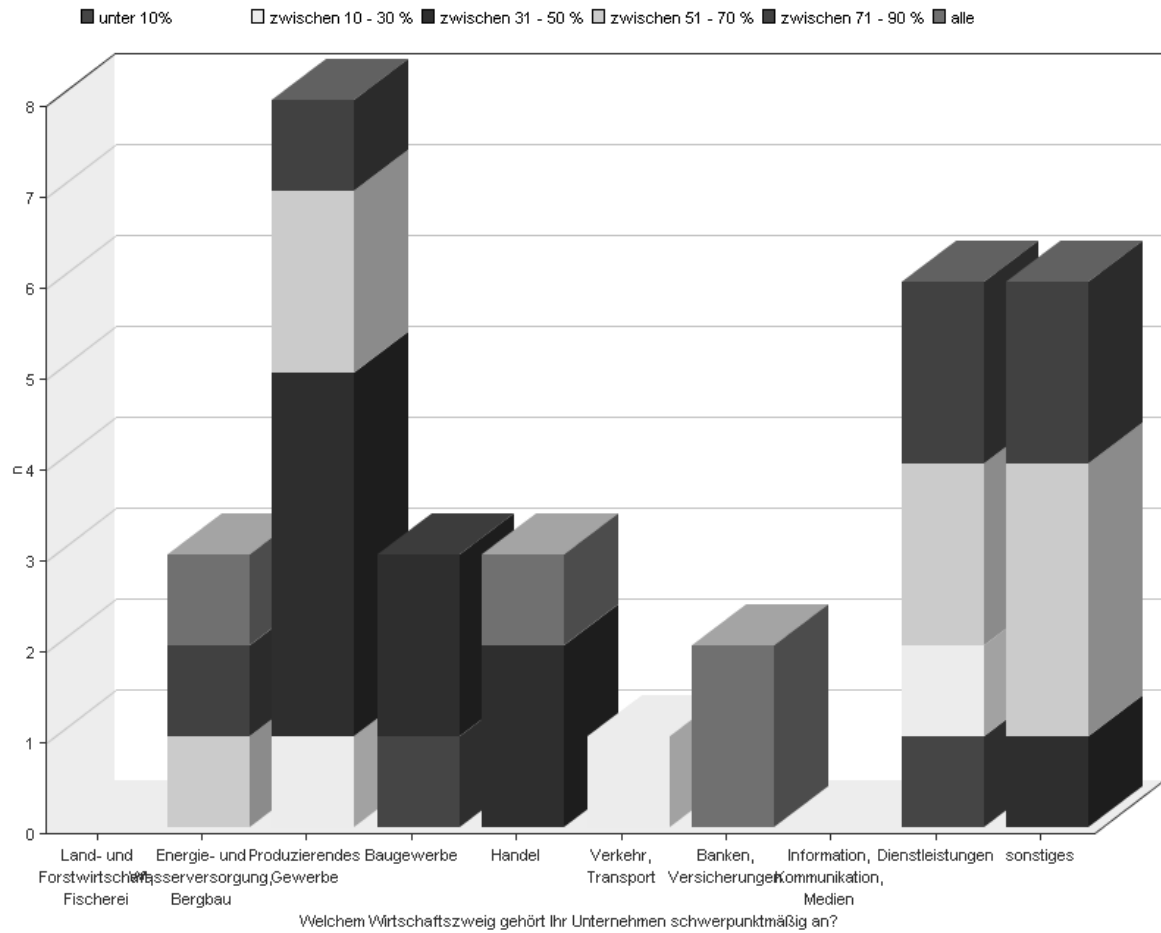
**Abbildung 9: Anzahl der Mitarbeiter (eigene Darstellung)**

Der Großteil, von den insgesamt 8 Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, sind dem Wirtschaftszweig des produzierenden Gewerbes zuzuordnen. 19 % gaben sowohl den Bereich „Dienstleistungen“ und „sonstiges“ jedoch ohne nähere Angaben an. Die restlichen 39 % teilen sich in die Gewerbegruppen Energie-/ Wasserversorgung, Bergbau, Baugewerbe, Handel, Verkehr/Transport und Banken/Versicherungen auf.

Durch die unterschiedlichen Gewerbegruppen können auf die Antworten auf die Frage, ob die beschäftigten Mitarbeiter Zugang zum Intranet haben (es ergeben sich Schwankungen von 0 bis 100 %), logische Schlüsse gezogen werden. Speziell in Unternehmen, die mehr computerunterstützte Arbeitsplätze anbieten, steigt die Zahl der Mitarbeiter mit regelmäßigem Zugang. So gaben die Unternehmen im Bereich Banken und Versicherung an, dass alle ihre Mitarbeiter regelmäßig Zugang zum Intranet haben. Im Bereich des produzierenden Gewerbes, Baugewerbes und Handels wurden am häufigsten angegeben, dass 31 bis 50 % der Mitar-



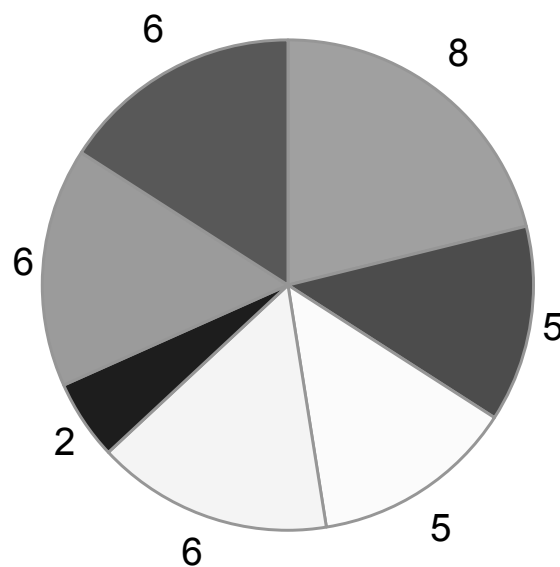
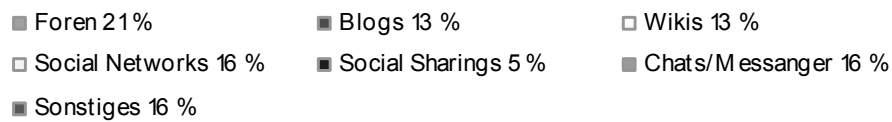
beiter die Möglichkeit hätten, das Intranet regelmäßig zu nutzen. Dienstleister und Sonstige ermöglichen zwischen 51 – 70 % der Mitarbeiter den regelmäßigen Zugang.



**Abbildung 10: Wirtschaftszweig und Intranetzugang (eigene Darstellung)**

Das Intranet bietet als digitales Medium die Möglichkeit, Social Media Instrumente in der internen Kommunikation anzuwenden, jedoch ist es nicht selbstverständlich, dass jedes Unternehmen über ein eigenes Intranet verfügt. Um Unternehmen die Social Media Instrumente zur internen Kommunikation einsetzen, heraus zu filtern, wurde nachgefragt, ob Intranet angewendet wird. Die Umfrage zeigte, dass mittlerweile neun von zehn der befragten Unternehmen in Österreich Intranet für die interne Kommunikation anwenden und ein Drittel der „nicht Nutzer“ die Einführung plant.

„Welche Formen von Social Media nutzen Sie zur internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich)“ Bei der Vielzahl an erhaltenen Antworten scheint es, als hätten sämtliche bekannten Social Media Instrumente in den österreichischen Firmen bereits Einzug gefunden. Foren als eine der ältesten Formen von Social Media wird von 8 der Unternehmen genannt. 16 % bedienen sich der Chats/Messenger und bereits auch der Social Networks. Weitere 16 % führten sonstiges an, darunter fiel „Office Communicator“, der meinerseits zur Kategorie Chats/Messenger zählt. Eine „Vorstands Box“ aber auch „hauseigene Sharepoints“ können zu den Kategorien, Foren oder Blogs bzw. Wikis gezählt werden.



**Abbildung 11: Eingesetzte Social Media Instrumente in der internen Kommunikation (eigene Darstellung)**

Anhand der 6 Unternehmen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung für ein Interview bereit erklärten, soll nochmals auf die Formen und Anwendungsbereiche genauer eingegangen werden.

Die Bedarfserhebung gab einen kurzen Einblick in den Gebrauch des digitalen Mediums Intranet und Social Media Instrumenten. Ersichtlich wurde auch, dass je

nach Branche der Unternehmen die Möglichkeiten, Intranet aber auch Social Media als internes Kommunikationsinstrument einzusetzen, sehr großen Schwankungen unterworfen ist.

## **7.2 Beantwortung der Forschungsfragen**

Es erscheint mir wichtig, nicht nur die Ergebnisse, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind zu präsentieren, sondern auch zusätzliche Aussagen, die sich durch den leitfadengestützten Fragebogen ergeben haben. Auch wenn diese durch die theoretische Ausarbeitung im vorhergegangenen Kapitel zum Teil bereits erklärt wurden. Theorie und Praxis liegen oft weiter auseinander und Ziel eines Experteninterviews ist es auch, die Individualität der einzelnen Unternehmen hervorzuheben und zu berücksichtigen. Eine der einleitenden Fragen war:

- *Welche Funktion hat die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? (siehe Anhang)*

Die Antworten ließen sich in 3 Kategorien gliedern:

- Aufgaben
- Funktion
- Ziele

### **Aufgaben und Funktion**

„Informationen für jeden einzelnen Mitarbeiter bereit stellen und Kommunikation jedem – von der Putzfrau bis zum Geschäftsleiter – zugänglich machen“, waren Aussagen, die von allen vier Unternehmen des Öfteren angeführt wurden (1.06, 2.04, 2.05, 3.01, 3.09, 4.06, 4.09). Den Informationsaustausch und Kommunikationsaustausch ermöglichen und den Mitarbeitern dadurch das Gefühl der Integration, aber auch Identifikation mit dem Unternehmen geben, waren weitere Nennungen.

„Interne Kommunikation hat die Funktion, dass die Leute wissen, was los ist. Die Leute sollen ein Gespür dafür bekommen, in welchem Unternehmen sie arbeiten und was das Unternehmen eigentlich tut.“ (4.06)

Im Laufe der Gespräche wurde immer wieder die Problematik der Informationsüberflutung zur Sprache gebracht. Eines der Unternehmen führte explizit an, wie wichtig es sei, als Kommunikationsabteilung die Informationsflut, die durch Medien entstehen kann, einzudämmen und zu filtern (4.16).

Neben der Orientierung an den Mitarbeitern, wurden auch die Funktionen, die dadurch für das Unternehmen entstehen, genannt. Auf gut informierte Mitarbeiter, achten die sich als Teil des Unternehmens sehen, bedeutet Mitarbeiter zu Botschaftern zu machen (1.14). Interne Kommunikation als Unterstützungswerkzeug ist Teil der integrierten Unternehmenskommunikation (1.03, 3.03). Eine Zusammenarbeit der internen und externen Kommunikation findet in all den teilnehmenden Unternehmen statt, jedoch meinte ein Unternehmen:

„Interne Kommunikation ist wichtiger als externe Kommunikation, weil letztendlich die Mitarbeiter nach außen treten und durch „word-of-mouth“, das Unternehmen nach außen repräsentieren (3.05)

Mit dieser gewaltigen Aussage, spricht der Interviewte den Punkt an, den zwei weitere Unternehmen (1.14, 4.06) auch anmerkten. Die Bedeutung, die Mitarbeiter richtig und genug zu informieren, ist deshalb so groß, weil am Ende jedes Arbeitstages auch die Mitarbeiter Teil der externen Öffentlichkeit werden.

## **Ziele**

Neben der Erweiterung des Social Media Angebotes (2.01, 4.11) und der damit verbundenen Reduktion der „top down“ Kommunikation in Richtung Dialogkommunikation (1.03) wurden „Informationsdefizite beseitigen (2.26)“ und den „Zusammenhalt der Mitarbeiter verbessern (1.03)“ genannt.

Mithilfe der folgenden Fragestellung wurde im Interview der Weg zum Thema Social Media Instrumente geebnet.

### 7.2.1 Forschungsfrage 1

#### **Warum bedienen sich Zuständige der internen Kommunikation an „Social Media Instrumenten“ und welchen Mehrwert erhoffen sie sich dadurch?**

Im Bezug auf die Aufgaben, Funktionen und Ziele, die durch die interne Kommunikation erreicht werden (sollen), scheint es, als seien Social Media Instrumente die Patentlösung. Social Media ermöglicht, wie bereits in Kapitel 4.1 ausführlich beschrieben, das gemeinsame „online Kommunizieren“. Die Bedarfserhebung zeigt, dass 90 % der befragten Unternehmen Intranet haben und damit die Basis für den Einsatz von Social Media Instrumenten bieten.

Auf die Frage nach der Anwendung der bereits vorhandenen Social Media Instrumente geht, kam von allen vier Unternehmen die Aussage, dass Social Media sich einer experimentellen Phase (1.01, 2.01, 3.21, 4.06) befindet. Bei einigen der eingesetzten Arten hat sich bereits deren Kurzlebigkeit oder nur „gelegentliche Nutzung“ (2.22, 3.09, 4.08) gezeigt, sie wurden deshalb wieder entfernt.

„Wir haben ... 4 ... Foren entwickelt. ... keines dieser 4 Foren ist aktiv. Die sind alle nach 2 Wochen nicht mehr von Interesse und irgendwann merken sie<sup>20</sup>, da muss ich ja aktiv daran mitarbeiten - da muss ich etwas reinschreiben, mit Leben erfüllen – was wir jetzt so mitbekommen haben. Wenn sie<sup>21</sup> es wollen, dann sollen sie sich eines anmieten, eine externe Lösung, aber von uns kommt nichts mehr. Vielleicht gibt es in baldiger Zukunft ein ... Gesundheitsforum für die Öffentlichkeit. Aber so für die Interne nicht mehr.“ (2.22)

Als eigens firmenintern erstellte Social Media Instrumente wurden

- Blogs (1.01, 2.01, 3.06)
- Foren (1.04, 2.02, 3.06, 4.07)
- Wikis (1.04, 2.02)
- Chat/Messenger (2.02, 4.08)

---

<sup>20</sup> Anm.: die Mitarbeiter

<sup>21</sup> Anm.: unterschiedlichen Abteilungen

- Video/ -streams (2.04, 3.08, 4.08)
- Newsticker (2.04, 3.06)

genannt. Aber auch öffentliche Social Media Instrumente finden Verwendung in der internen Kommunikation. Ein Unternehmen bedient sich der Social Network Plattform XING.

„Bei Xing gibt es z. B. eine ... Gruppe. Es gibt einen Moderator dieser bestätigt, wie bei Xing Gruppe üblich, die Anfragen und kontrolliert gleichzeitig, dass es sich ausschließlich um ... Mitarbeiter handelt. Beitreten kann jeder Mitarbeiter der einen Xing Account besitzt und interessiert ist. Wir verwenden diese Plattform zwar nicht jeden Tag zur internen Kommunikation, aber wenn wir bei dem Thema Mitarbeiter-Befragung bleiben, die gerade bei uns läuft. Wir haben natürlich auch über Xing Nachrichten geschickt – Mitarbeiter Befragung. Einfach um noch einmal die Leute auf diesem Weg zu motivieren mitzumachen.“ (4.09)

Facebook und Twitter (2.04, 3.08, 4.08) wurden ebenso genannt, jedoch werden diese nicht wie bei Xing zur internen Kommunikation genutzt, es finden sich aber immer wieder Mitarbeiter unter den „Fans“.

Gründe für die Einführung von Social Media Instrumenten wurde explizit nur von zwei Unternehmen genannt. Einer der Interviewpartner gab an, dass anhand einer Umfrage mehr Information von Seiten der Mitarbeiter gewünscht wurde. Auf Grund dieser Nachfrage kam die interne Kommunikation zu dem Schluss, einen Blog einzuführen (2.26). Das andere Unternehmen erklärt den Grund für die Einführung so:

„... sagen wir so, in der Kommunikation gibt es ein paar ganz wichtige Eckpfeiler - einer davon ist Modernität - wir wollen modern sein; das ist unseren Vorstandsvorsitzenden z. B. auch extrem wichtig. Und als modernes Unternehmen muss man einfach Neues ausprobieren und mehrere Kanäle nutzen.“ (4.06)

In insgesamt drei Unternehmen werden Themen für die den Foren und Blogs gewählt, die für Mitarbeiter interessant sein könnten, wie z. B. „Diversity, Cooperate

Volunteer Initiative" (3.07), „Gesundheit“ (2.22), „CSR – Nachhaltigkeit“ (1.08), aber auch Kunst, die für die spezifischen Arbeitsbereiche der Mitarbeiter keine Informationsquelle ist. Wikis hingegen werden zum Wissensmanagement (4.08) eingesetzt. Sie wurden als Bestandteil der internen Kommunikation erwähnt, jedoch kristallisierte sich heraus, dass diese in die Aufgabenbereiche der jeweiligen Abteilungen fallen. Messenger werden ähnlich wie E-Mail verwendet, nur mit dem Unterschied, dass nur Mitarbeiter über Messenger kommunizieren können, die eine Anfrage geschickt haben und die vom Angefragten bestätigt wurden (4.15). Kurz zusammengefasst gaben alle vier Unternehmen an, Social Media Instrumente sowohl für mitarbeiter- aber auch unternehmensorientierte Themen zu nutzen.

„Die Mitarbeiter dort zu erreichen, wo sie auch privat aktiv sind“ (1.06, 4.13) wurde von zwei Unternehmen als Mehrwert, der durch den Einsatz von Social Media entsteht, genannt. Sollte sich jemand Social Media als ein Allheilmittel vorgestellt haben, so wurde dies dementiert. Social Media wurde von allen interviewten Kommunikationsbeauftragten als Komplementärmedium beschrieben.

### 7.2.2 Forschungsfrage 2

**Welche Ziele werden durch den Einsatz von Social Media Instrumenten verfolgt und welche Funktionen haben sie, vor allem gegenüber den Mitarbeitern?**

Mitarbeiter zu informieren, da sie Botschafter eines Unternehmens sind, wurde bereits als Teil der internen Kommunikation angeführt. Durch den Einsatz von Social Media ist diese Aufgabe verstärkt zu einem Ziel von zwei befragten Unternehmen (1.06, 3.05) geworden.

„Eine wachsende Zahl an Mitarbeitern nützt Social Media im privaten Bereich – sei es Facebook oder andere Möglichkeiten. Und dieses Potential gilt es zu nutzen, da Mitarbeiter im Grunde genommen auch Botschafter des Unternehmens sind, da bekommt Social Media sicher einen neuen Aspekt. In der Theorie der Öffentlichkeitsarbeit und auch in den vergangenen Jahren stand immer im Vordergrund, Mitarbeiter gut zu informieren, den Dialog mit den Mitarbeitern zu führen, weil Mitarbeiter eben Botschafter für das Unternehmen nach außen sind, die weit über die instrumentalisierte Öffentlichkeitsarbeit, sprich Pressestelle, Image nach außen bringen. Jeder Mitarbeiter hat einen Bekanntenkreis/Freundeskreis - berechnet mit einem ungefähren Faktor 15 – und gibt Informationen an diese Gruppe weiter. Deshalb kann nur ein großes Anliegen der Unternehmenskommunikation sein, Mitarbeiter so gut wie möglich über Aktivitäten zu informieren“ (1.06)

Die Mitarbeiter dort treffen, wo sie privat agieren, wurde bereits als Mehrwert und gleichzeitig als Ziel für den Einsatz von Social Media Instrumenten angeführt. Auch genannt wurden das Spezifizieren des Medienangebotes und Mitarbeiter besser nach deren Interesse zu informieren (2.25, 3.12). Ein Unternehmen mit einem sehr heterogenen Produktsegment nannte als Ziel den Ausbau des Mitarbeiternetzwerkes. Es will Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen zusammen führen (3.10).

Wichtig erschien es drei der Unternehmen, die Phase des Experimentierens hinter sich zu lassen, Social Media Instrumente in den Bestand des Medien-Mixes (1.18,



3.21) aufzunehmen und sie zu einem strategischen Kommunikationsinstrumentarium (4.30) zu machen.

Bei den Funktionen von Social Media Instrumenten für die Mitarbeiter gab es eine Vielzahl von Einzelmeldungen, aber auch Übereinstimmungen. Social Media Instrumente dienen

- der Selbstdarstellung (1.12),
- als Wissensmanagement (2.12),
- als Chronik und Nachlesefunktion (1.03),
- zum Informationsaustausch (1.06, 2.04, 3.09) und
- zur Kommunikation unter den Mitarbeitern und mit der Führungsebene (1.06, 2.04, 3.08, 4.15).

Für zwei Kommunikationsabteilungen bzw. Unternehmen haben Social Media Instrumente primär die Funktion, das Nutzerverhalten der Mitarbeiter zu beobachten (1.07, 2.11), um die gesetzten Ziele zu erreichen.

### 7.2.3 Forschungsfrage 3

#### **Welche „neuen Funktionen“ entstehen dadurch? Und wie wirken sie sich auf andere Kommunikationsinstrumente aus?**

Auf die Frage nach den neuen Funktionen, die durch Social Media Instrumente entstehen, wurde von den Befragten nicht näher eingegangen.

Um auf die Auswirkungen, die Social Media mit sich bringt, zu kommen, wurde vorher geklärt, welche anderen Kommunikationsinstrumente im Einsatz sind. Dabei zog ich die Gliederung, wie sie im Theorieteil verwendet wurde, heran.

#### **Klassische – mündliche vs. schriftliche Medien**

Obwohl das Mitarbeitergespräch als das wichtigste „Kommunikationsinstrument“ der internen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bekannt ist, wurde es in keinem der vier Interviews genannt. Das „persönliches Gespräch“, die „Face-to-Face Kommunikation“ oder einfach „mit dem Vorgesetzten reden“ wurden beiläufig erwähnt. Meetings, Konferenzen, aber auch Themenveranstaltungen für Mitarbeiter (1.04, 2.10, 3.06) wurden eher als mündliche Medien angeführt.

Bei den schriftlichen Medien gab es eindeutiger Nennungen. Ganz oben in jedem Unternehmen steht die Mitarbeiterzeitung. Das Erscheinungsintervall variiert von quartalsweise bis zu zehn Mal im Jahr. Auch die Verteilung ist unterschiedlich. So schickt ein Unternehmen die Mitarbeiterzeitungen zu all ihren Mitarbeitern (inkl. Pensionierte) nach Hause. Andere wiederum legen sie an Verteilstellen in ihrem Unternehmen auf und versenden Exemplare nur an Pensionierte und Mitarbeiter, die sich seit längerem im Krankenstand befinden (2.06).

„... Mitarbeiter-Zeitung ... via Post zugestellt ... an die Leute, das ist erst seit einem halben Jahr so. Im Vergleich zu jetzt wurde früher nur die Hälfte von der heutigen Auflage produziert. Es hat dadurch nicht jeder Zugang gehabt und das war für uns eine große Herausforderung dies zu ändern. Wir haben deshalb beschlossen, dass wir etwas ändern müssen und etwas Geld in die Hand nehmen und mit

der Post nach Hause schicken. Denn sie müssen verstehen, es ist ein Wahnsinn, wir machten eine Zeitung und viele unserer Mitarbeiter gar nicht kannten!- (4.19).

Besonders in dieser Aussage ist die Wichtigkeit, alle zu erreichen, klar zu erkennen. Unternehmen wollen all ihre Mitarbeiter erreichen und ihnen das Gefühl geben, auch ihren Familien daheim ein Stück von ihrer Arbeit zeigen zu können. So führt ein Unternehmen an, dass mithilfe der Mitarbeiterzeitung versucht wird, mit Fotos ihre Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu rücken (3.17).

Aushänge, das Schwarze Brett (3.06, 4.07), Plakate und Briefe vom Vorstand an die Mitarbeiter zu Weihnachten und bei besonderen Anlässen – finden nach wie vor Gebrauch. Nur ein Unternehmen dementierte den Gebrauch dieser klassischen Medien (Mitarbeiterzeitung ausgenommen) und verwies auf die ausschließliche Nutzung des Intranets (2.7).

### **Elektronische – analoge vs. digitale Medien**

Telefonieren zählt zu den kostengünstigsten Kommunikationsformen in einem Unternehmen. Keiner der befragten Interviewpartner erwähnte das „klassische“ Telefonat als Teil der internen Kommunikation. Nur ein Unternehmen erwähnte Mobiltelefone und PDA (1.17), jedoch eher als Möglichkeit, diese vermehrt einzusetzen.

Newsletter, die via E-Mail verschickt werden, oder die generelle E-Mail-Kommunikation findet in allen vier Unternehmen statt. Auch das Intranet ist in den befragten Unternehmen im täglichen Einsatz (1.02, 2.01, 3.06, 4.07). Innerhalb des Intranets werden tagesaktuelle Nachrichten (Newsticker), Verlinkungen zu Tageszeitungen, Speisepläne (2.10) aber auch Social Media Instrumente angeboten.

Nachdem geklärt wurde, welche Arten von Medien eingesetzt werden, erschien es mir noch wichtig zu wissen, wie die unterschiedlichen Medien genutzt werden, ob es einen Medien-Mix gibt oder nicht. Auf die Frage, ob die Medien und Inhalte getrennt angewendet werden, kam von drei Unternehmen (1.04, 2.21, 4.17) ein kla-

res Ja. Es ist wichtig Medium, und Inhalt zu trennen. Nur ein Unternehmen führte an

„Nein, ich habe anfangs auch gedacht, dass es sinnvoll ist, weil ich gesagt habe jetzt haben wir es schon im Intranet drin, da brauchen wir es doch nicht noch in der Mitarbeiter-Zeitung. Nein. Weil du in dem Fall nicht von dir selber ausgehen darfst als Kommunikationsmensch. Du musst immer davon ausgehen, dass die Leute sehr selektiv vorgehen und nicht regelmäßig Zeitung usw. lesen, weil sie in ihrer eigenen Arbeitswelt so viel zu tun haben. D. h. du musst eigentlich mit einer Botschaft alle Kanäle bespielen und versuchen auch alle Medien diesbezüglich einzusetzen“ (3.15).

Im Lauf der Gespräche mit den anderen Unternehmen wurde das klare Ja zur Trennung etwas getrübt. Es sei wichtig, Inhalte und Medien zu trennen, aber auch medienübergreifend zu arbeiten.

Welche Auswirkungen bringt nun der Einsatz von Social Media Instrumenten für die anderen Kommunikationsinstrumente mit sich?

Direkten Einfluss gibt es keinen. Alle Kommunikationszuständigen nennen Social Media Instrumente als Komplementärmedium. Sie werden als Zusatz für den Medien-Mix gesehen. Verdrängung besteht momentan noch keine, was sich mittelfristig möglicherweise durch die Generation Digital Nativ (4.31) ändern kann. Aber derzeit gibt es noch viele Mitarbeiter, die lieber eine Zeitung in die Hand nehmen. Ganz anderer Meinung war ein anderes Unternehmen, der Trend geht dort zurück zur Face-to-Face Kommunikation (3.06).

Die größeren Auswirkungen, die durch den Einsatz von neuen Medien entstehen, betreffen die Mitarbeiter und die Unternehmenskommunikation. Für die Unternehmenskommunikation, aber auch für die Führungskräfte ist es eine Herausforderung. Social Media Instrumente sind durch ihre Schnelllebigkeit (2.28, 4.14) sehr zeitintensiv in der Wartung. Die Führungsebene, die durch zeitliche Engpässe bekannt ist, muss jedoch das Dialogmedium auch verwendet, um den Nutzen der Kommunikation mit den Mitarbeiter zu gewährleisten (1.14, 3.20).

Die Auswirkungen, die die Mitarbeiter betreffen, können in positive und negative gegliedert werden. Genannt wurden

positive Auswirkungen (1.09, 3.05):

- Steigerung des Gruppengefühls,
- Stärken der Mitarbeiter (Motivation),
- Identifikation mit dem Unternehmen
- und Dialog mit der Führungsebene.

Negative Auswirkungen (1.14, 2.28, 3.06, 4.15):

- Informationsüberflutung,
- Focus auf tägliche Arbeit verlieren,
- setzt Know-how voraus.

Die negativen Auswirkungen müssen von der Unternehmenskommunikation kontrolliert und so gut wie möglich eingedämmt werden. Im Fall des Focusses wurde in einem Unternehmen bereits Facebook gesperrt (2.13). Auch wurde von zwei Unternehmen auf die Notwendigkeit der Reglements (1.08, 3.07) für die Nutzung von Social Media Instrumenten hingewiesen.

#### 7.2.4 Forschungsfrage 4

##### **Wie wird mit Kommunikationsbarrieren und –defiziten umgegangen?**

Der Begriff der „digital immigrants“ und „digital natives“ floriert seit Jahren in unserer Gesellschaft. Digitale Medien sind aus vielen unserer Köpfe nicht mehr weg zu denken, vor allem für „digital natives“, die damit aufgewachsen sind. Jedoch muss der Umgang mit Medien, wie auch die Sprache, gelernt werden um diese auch Nützen zu können. Alle der befragten Unternehmen haben Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen – Personen, die knapp vor der Pensionierung stehen bis zu Lehrlingen. Manche der Unternehmen haben aber auch Mitarbeiter, die einem unterschiedlicher Bildungsniveaus – Akademiker und auch Hilfsarbeiter.

Um mit Social Media Instrumenten in einem Unternehmen arbeiten zu können, bedarf es einiger Voraussetzungen. So nannte ein Unternehmen, als Standardvoraussetzung den Computer (2.09). Vor allem im Bereich der „nicht Schreib-tischangestellten“ kann diese selbstverständliche Voraussetzung zu einer Barriere werden. Nicht als selbstverständlich dürfe die Kompetenz, das Wissen, die Handhabung (3.12) von Social Media angesehen werden, der Anwender muss geschult werden (3.07). Keine der Unternehmen führt die eingesetzten Instrumente jedoch als Medium für alle an. Als ein weiteres Kriterium wird das Interesse an Social Media (1.12, 2.06) genannt.

Was jedoch passiert mit Mitarbeitern, die eventuell Interesse zeigen, aber privat noch nie Social Media Instrumente verwendet haben? Bei der Einführung der einzelnen Kommunikationsinstrumente, nannten drei Unternehmen, dass über Newsletter oder die Mitarbeiterzeitung Artikel verteilt wurden, und so die Mitarbeiter darauf aufmerksam gemacht wurden. Bei Fragen zur Handhabung wurden vor allem die Führungskräfte darauf hingewiesen, dass sie ihre Mitarbeiter unterstützen und auch animieren sollten, diese neuen Medien zu verwenden (1.10, 2.26, 4.25). Obwohl alle Unternehmen darauf hinwiesen, dass eine gewisse Kompetenz für die Handhabung von Nöten ist, meinte ein Unternehmen auf diese Frage:

„... Medienschule für Leute zu machen, sehe ich nicht als Aufgabe eines Unternehmens an. Im Sinne von - wir erklären euch jetzt mal, was Social Media ist, wie

ihr das nutzen könnt und wie auch immer. (...) Wir haben eine Akademikerquote von 30 % und weitere mit gymnasialem Abschluss bin ich wahrscheinlich sehr hoch oben und selbst die Hackler in unserer Firma sind lauter Facharbeiter. (...) Also diese Leute hier sind eigentlich gut und haben aus ihrem Privatbereich, nehme ich an, die Erfahrung - also nutzen sehr viele alles“ (3.16).

Ein anderer Interviewpartner plädierte, dass bei Interesse seitens der Mitarbeiter das Erlernen der Handhabung die Holschuld der Mitarbeiter (2.25) sei. Es besteht kein Zwang für die Nutzung der Social Media Instrumente (1.11, 4.26), sie sind auch nicht für jeden Mitarbeiter geeignet (1.17).

Bei den Mitarbeitern, die das Social Media Angebot nützen, findet ein formeller und legerer (2.24, 3.19, 4.22) Kommunikationsstil Anwendung. Die Angebote werden anfangs genutzt, zum Teil eher zögerlich (1.08) und klingen nach der ersten Euphorie oft wieder schnell ab.

### 7.2.5 Forschungsfrage 5

#### **Welche Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen entstehen durch deren Nutzung?**

Nachdem nun sämtliche Fragen bezüglich der Anwendung, Funktionen, Ziele und Auswirkungen von Social Media Instrumenten geklärt wurden, fragte ich ausdrücklich nach den Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen die durch die Nutzung dieser Instrumente entstehen. Mein Ziel war, einen gesammelten Überblick für den bereits stattfindenden oder eventuell künftigen Einsatz von Social Media Instrumenten in der internen (Unternehmens-)Kommunikation zu bekommen. Hier nun ein Auszug zur Abbildung 12.

Die klaren Stärken von Social Media Instrumenten liegen in der Schnelligkeit und der Möglichkeit des Dialogs unabhängig von hierarchischen Ebenen. Darin sind sich nahezu alle Unternehmen einig. Social Media ermöglichen die Verschmelzung der Abteilungen im In- und Ausland.

Chancen, die sich durch Social Media Instrumente ergeben, sind die Kommunikation mit der Führungsebene (auch als Stärke genannt) und das Umdenken, das auch in der Unternehmenskommunikation stattfinden muss. Mobiltelefone und PDAs werden in naher Zukunft für jene Mitarbeiter interessant, die keine „Schreibarbeiten“ erledigen und so immer am Laufenden gehalten werden können.

Schwächen werden vor allem im intensiven Zeitaufwand gesehen, der für die Wartung dieser Instrumente nötig ist. Eine weitere Schwäche ist die nicht vorhandene Nutzungskompetenz mancher Mitarbeiter.

Gefahren bringt die Unkontrollierbarkeit des Informationsflusses mit sich. Kommuniziert wird mittlerweile nicht mehr ausschließlich über die Pressestelle eines Unternehmens, sondern vermehrt über die Mitarbeiter. Auch die Vielfalt an Informationen - Informationsüberflutung - durch den zusätzlichen Einsatz von Social Media Instrumenten wird als Gefahr für die Mitarbeiter und die Unternehmenskommunikation genannt.



<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogmedium (1.14, 3.07)</li> <li>• Schnelligkeit (1.14, 2.28, 3.20, 4.15)</li> <li>• Keine Grenzen, Entfernungen verschwinden (1.09, 3.20)</li> <li>• Aktualität (4.12)</li> <li>• Zielgruppenspezifisches erreichen (4.26)</li> <li>• Intensiviert Gruppenzugehörigkeit (1.09, 3.07)</li> <li>• Motivationssteigerung (1.13, 3.05)</li> <li>• Mitarbeiter werden da erreicht wo sie privat auch agieren (1.06, 4.13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitierter Zugang (1.14)</li> <li>• Hohen Wartungs- und Personalaufwand/zeitintensiv (2.28, 4.14)</li> <li>• Nicht für alle Themen geeignet (1.14)</li> <li>• Nutzungskompetenz, nicht jeder Mitarbeiter hat das Know-how (1.14, 2.28, 3.20, 4.26)</li> <li>• Noch nicht strategisch anwendbar (1.07)</li> <li>• Zu hierarchisches Denken, Top-Down Kommunikation (2.04)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit der Führungsebene (1.14, 3.20)</li> <li>• Festigung, Motivation (1.14, 3.05)</li> <li>• Mitarbeiter wird Botschafter (1.06)</li> <li>• Umdenken innerhalb der Unternehmenskommunikation (1.15)</li> <li>• Wissenssteigerung/Wissensaneignung (2.28)</li> <li>• Strategischer Einsatz (1.15)</li> <li>• Mobiltelefone und PDA (1.17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unkontrollierbarkeit (1.06, 1.14, 2.28, 3.07, 3.20, 4.26)</li> <li>• Informationsüberflutung (2.28, 3.06, 4.25)</li> <li>• Jeder kommuniziert, nicht mehr ausschließlich die Pressestelle (1.15, 4.26)</li> <li>• evtl. inflationär (1.14)</li> <li>• Mitarbeiter/Öffentlichkeit (2.25)</li> <li>• Mitarbeiter könnten Focus auf die tatsächliche Arbeit verlieren (2.13)</li> </ul>
<b>Chancen</b>	<b>Gefahren</b>

Abbildung 12: SWOT Analyse für Social Media Instrumente in der internen Kommunikation (eigene Darstellung)

### **7.3 Interpretation der Auswertung**

Schon während der Interviews war zu erkennen, dass die Befragten, trotz der in der Bedarfserhebung angeführten Beispiele und Kurzerklärungen, was Social Media Instrumente sind und welche Art von Bedienbarkeit in der Theorie dahinter steckt, zwischen Foren, Blogs und Wikis oft keine Unterschiede machten. So wurde nicht näher auf die Anordnung ((umgekehrte) chronologische) Reihenfolge, die einen Teil der Verschiedenheit zwischen Foren, Blogs und Wikis macht, eingegangen. Im Bereich der Wikis – Wissensmanagement - wurde nicht erwähnt, ob jeder Mitarbeiter der Abteilung die Beiträge der anderen editieren darf. Video-/streams und auch Newsticker werden als Social Media Instrumenten angeführt, zählen jedoch laut Theorie nicht zu den Social Media Instrumente. Die zur Verfügung gestellten Videos sind Aufzeichnung von Reden der Vorstände, Veranstaltungen usw. Um diese in die Kategorie der Social Sharing Plattformen eingliedern zu können, fehlt es an der Möglichkeit, mit dem Produzenten zu kommunizieren, da die Daten meist von der Kommunikationsabteilung online gestellt werden, diese jedoch nicht die Produzenten des Inhaltes sind. Kommunikation könnte durch das Nachfragen in der Kommunikationsabteilung stattfinden, jedoch nicht auf der Plattform. Bei den angeführten Newstickern handelt es sich um regelmäßige in das Intranet eingebettete News Updates. Sie zählen in keiner Weise zu Social Media Instrumenten, da keine Kommunikation stattfindet, es wird nur auf Neuigkeiten und die Verlinkung hingewiesen.

Obwohl es nicht exakt genannt wurde, wird versucht, mithilfe von Social Media Instrumenten die traditionellen Kommunikationswege – einseitige, abwärtige Kommunikation – zu einer horizontalen, dialogischen Kommunikation umzuleiten.

Die Funktionen die für die Mitarbeiter entstehen, beschreiben die Aufgaben und Ziele, die im Kapitel 3.2 angeführt wurden. Unternehmen orientieren sich mit der Einführung von Social Media besonders an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Was zu einer Steigerung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit führt. Durch den Versuch aus den traditionellen Kommunikationswegen auszubrechen, kann sich das Betriebsklima, aber auch ein Teil der Unternehmenskultur ändern. Durch die Befriedigung der Informationsbedürfnisse und die Möglichkeit des Ausbaus der

zwischenmenschlichen Kommunikation kann die Produktivität und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.

Die verschiedenen Möglichkeiten der klassischen Medien scheinen es sehr dünn gesät zu sein. Dieses Bild kann natürlich auch unbewusst von den Kommunikationsverantwortlichen vermittelt worden sein. Das nicht explizite Erwähnen des Mitarbeitergespräches, aber auch des Telefons lassen diesen Schluss zu. Meiner Vermutung nach liegt dies vor allem daran, dass es sich bei diesen Instrumenten zum einen um eine Selbstverständlichkeit handelt, sie zum anderen aber auch nicht zwingend eine Aufgabe der Kommunikationsabteilung sind. Die Mitarbeitergespräche werden im Normalfall mit den Vorgesetzten der einzelnen Abteilungen geführt – so muss der Leiter der Kommunikationsabteilung nur mit den Mitarbeitern seiner Abteilung sprechen. Aber auch Gespräche zwischen unterschiedlichen Abteilungen könnten als Mitarbeitergespräche gelten. Das gleiche gilt für die Handhabung von Telefonaten. Telefonate können nicht nur der internen Kommunikation dienen. Telefoniert wird auch mit externen Partnern.

Trotz des großen Nachteils der oft fehlenden Aktualität sind Mitarbeiterzeitungen nach wie vor sehr beliebt in Unternehmen und wurden nicht einmal durch den Einzug des Intranets vertrieben. Es wurde auch der Anschein erweckt, dass stark verankerte Traditionsunternehmen mehr klassische Medien im Einsatz haben.

Das in der Literatur als Druckmedium bezeichnete Schwarze Brett wird mittlerweile in vielen Unternehmen als online Bulletinboard bezeichnet und der Newsletter wird nicht mehr in der alt bekannten Druckversion zu den Mitarbeitern geschickt, sondern ganz einfach und schnell via E-Mail versendet. Um bei wichtigen Nachrichten zu kontrollieren, dass auch jeder Mitarbeiter sie erhalten hat, werden nicht mehr Unterschriften auf dem Ausdruck gesammelt, sondern es wird auf die Funktion der Nachverfolgung, die E-Mails anbieten, zurückgegriffen.

Dass es kaum Auswirkung der Social Media auf die klassischen Medien gibt, ist meinerseits dadurch zu erklären, dass sie nach wie vor in der experimentellen Phase eingesetzt werden.

Obwohl die befragten Unternehmen angeführt haben, dass es wichtig ist zu wissen, wie mit Social Media Instrumenten umgegangen werden muss, zählen sie es nicht zu ihren Aufgaben, dies ihren Mitarbeitern beizubringen. Es wird kein Aufwand betrieben, die Zielgruppen, die durch Social Media erreicht werden können, auszuweiten. Die Mitarbeiter sind auf sich alleine gestellt und müssen sich mit der neuen Herausforderung anfreunden oder auch nicht.

Das anfängliche Interesse an den neuen Medien wird beobachtet, es wird aber nicht wirklich von Seiten der Kommunikationsabteilung versucht, dieses schnell abflauende Interesse am Lodern zu halten.

Die von den Interviewten genannten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren korrelieren mit den in der Literatur angeführten nur zum Teil. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Befragten sich nicht auf die einzelnen Instrumente bezogen, wie es in der Literatur geschieht, sondern generell Bezug auf alle Social Media Instrumente nahmen. Eine weitere Begründung für die wenigen Aufzählungen kann der Rahmen der Erhebung gewesen sein. Die Interviewpartner hatten nur wenig Zeit, sich Gedanken über die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren zu machen. Der Vollständigkeit halber wurde die Darstellung durch eigene Erfahrungen und in der Literatur vorhandene SSCG's ergänzt (siehe Anhang).

Auf Basis dieser Untersuchung konnten folgende Hypothesen generiert werden.

*Hypothese 1: Je häufiger sich Mitarbeiter in der Freizeit mit Social Media Instrumenten beschäftigen, umso eher greifen Zuständige der internen Kommunikation zu Social Media Instrumenten als internes Kommunikationsinstrumentarium.*

*Hypothese 2: Je länger Social Media Instrumente im Einsatz sind, desto mehr werden sie von Mitarbeitern als Kommunikationsinstrument akzeptiert.*

*Hypothese 3: Je traditionsreicher ein Unternehmen ist, desto mehr werden noch klassische Medien zur internen Kommunikation herangezogen.*

*Hypothese 4: Wenn Unternehmen nicht nur durch Newsletter und Vorgesetzte die Einführung von Social Media Instrumente bekanntgeben, sondern versuchen mit-*

*hilfe einer Medienschule auch Mitarbeiter zu erreichen, die Angst vor Neuem haben, würde die Beteiligung an der Nutzung steigen.*

*Hypothese 5: je mehr sich die Kommunikationsabteilung vor der Einführung mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren auseinandersetzt, desto besser ist die Anwendung durch die Mitarbeiter kontrollierbar.*

## 8 Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es Nutzen, Funktion und Ziele, die sich durch den Einsatz von Social Media als interne Kommunikationsinstrumente in österreichischen Unternehmen ergeben, zu finden. Die Basis dafür lieferte die theoretische Grundlage der internen Kommunikation, und den Social Media im Allgemeinen und die Auswertung der Experteninterviews.

Von „Social Media Marketing for Dummies“ bis zur „Social Media Bibel“ - es gibt unzählig Bücher, die Leitfaden für die Implementierung von Social Media Instrumenten für die interne und externe Kommunikation beinhalten. Dennoch scheint es, als folgten die Unternehmen eher einem Hype und nicht der Überlegung, ob und wofür Social Media eingesetzt werden sollen. Alle befragten Unternehmen wagten sich bisher noch nicht über die experimentelle Phase hinaus. Manche mussten sich mit der Tatsache abfinden, dass ihre Mitarbeiter nur anfangs Interesse an den neuen Kommunikationsformen fanden. Auch schien es für das eine oder andere Unternehmen überraschend zu sein, dass Social Media kontinuierlich Zeit in Anspruch nimmt und nicht sequenziell wie die Mitarbeiterzeitschrift.

Zeitungsartikel propagieren, dass Unternehmen sich unbedingt mit dem Einsatz von Social Media Instrumenten auseinander setzen müssen, weil die Mitarbeiter diese auch privat nutzen. Bis auf ein Unternehmen, das eine Mitarbeiterbefragung durchführte und sich über die Zufriedenheit der internen Kommunikationslandschaft im Unternehmen informierte, wurde bei keinem weiteren Unternehmen auf die Stimme der Mitarbeiter Rücksicht genommen. Sollte diese Zeit nicht im Vorhinein investiert und nicht einfach eingeführt und Social Media Instrumente ausprobiert werden? Diese Bedenken und Fragen tauchten während der Bearbeitung der erhobenen Daten auf und liefern weiteres Material für eine neue wissenschaftliche Erhebung.

Erstrebenswert ist mit Sicherheit, die Erhebung anhand mehrerer Unternehmen durchzuführen und etwas tiefer in die Thematik der Social Media im Allgemeinen einzudringen.



# I. Literaturverzeichnis

**Adam**, Hermann (2009): Bausteine der Wirtschaft. Eine Einführung. 15. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden

**Alby**, Tom (2007): Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien. 2. Auflage. Hanser. München

**Armbrecht**, Wolfgang (1992): Innerbetriebliche Public Relations. Grundlagen eines situativen Gestaltungskonzepts. Westdeutscher Verlag. Opladen

**Bogner**, Alexander/**Menz**, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. S. 33-70 In: **Bogner**, Alexander/**Littig**, Beate/**Menz**, Wolfgang (Hg) (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden

**Bonfadelli**, Heinz/**Jarren**, Otfried/**Siegert**, Gabriele (Hg) (2005): Einführung in die Publizistikwissenschaft. 2. Auflage. UTB. Haupt. Bern

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

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

**Burkart**, Roland/**Hömberg**, Walter (2004): Das Erkenntnisobjekt „Kommunikation“ – Eine fachbezogene Auswahl universaler Kommunikationstheorien S. 11-15. In: **Burkart**, Roland/**Hömberg** (Hg), Walter: Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 3. Auflage. Wilhelm Braumüller. Wien

**Burkart**, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. Auflage. UTB. Böhlau Verlag. Wien



**Döring**, Nicola (2003): Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. 2. Aufl. Hogrefe. Göttingen.

**Ebersbach**, Anja/**Glaser**, Markus/**Heigl**, Richard (2008): Social Web. UKV-Verlag. Konstanz

**Einwiller**, Sabine/**Klöfer**, Franz/**Nies**, Ulrich (2008): Mitarbeiterkommunikation. S. 223 – 252. In: **Meckel**, Miriam/**Schmid**, Beat F. (Hg): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung 2. Auflage. Gabler. Wiesbaden

**Faulstich**, Werner (2000): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. UTB. Stuttgart

**Gfeller**, Louis (2007): Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation. Grundsätze, Erfolgsvoraussetzungen, Instrumente und Praxistipps für eine professionelle interne Unternehmenskommunikation mit Berücksichtigung neuer und klassischer Medien und vielen Fallbeispielen und Arbeitshilfen für eine erfolgreiche Umsetzung. Praxium Verlag. Zürich

**Herbst**, Dieter (2003): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. Professionelles Management. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Instrumente und spezielle Anwendungsfelder. Cornelsen. Berlin

**Herbst**, Dieter (2003a): Interne Kommunikation. Kommunikation langfristig und systematisch planen und steuern. Kommunikation als Management- und Führungsaufgabe. Mitarbeitermotivation durch Kommunikation. Cornelsen. Berlin

**Herger**, Nikodemus (2008): Public Relations im Kontext der Unternehmenskommunikation S.254-267. In **Bentele**, Günter/**Fröhlich**, Romy/**Szyszka**, Peter (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2. Aufl. VS Verlag. Wiesbaden

**Hillmann**, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie. Mit einer Zeittafel. 5. Auflage. Kröner. Stuttgart.

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

**Hünnekens, Wolfgang** (2009): Die Ich-Sender. Das Social Media Prinzip Twitter, Facebook & Communitys erfolgreich einsetzen. BusinessVillage. Göttingen

**Johnen, Beate/Wagner, Ute** (2000): Das Telefon in neuen Dimensionen. Optimale Wirkung durch Sprechschulung und geschickte Gesprächsführung. München

**Kaplan, Andreas M./Haenlein, Michael** (2010): User of the world, untie! The challenges and opportunities of Social Media. In Business Horizons (2010) 53, 59-68

**Klöfer, Franz/Nies, Ulrich** (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. Mit 24 Praxisbeispielen. 3. Auflage. Leuchterhand. München

**Kneidinger, Bernadette** (2010): Facebook und Co. Eine soziologische analyse von Interaktionsformen in Online Social Networks. VS Verlag. Wiesbaden

**Kunczik, Michael** (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien 4. Auflage. UTB. Böhlau Verlag. Köln

**Laabs, Hans-Joachim** (2007): MultimeDies 2007. Wir gehen multimedial. Kommt Ihr mit? Universitätsverlag Potsdam. Potsdam

**Lange, Lutz** (2007): User Generated Content als Grundlage für Trend-Scouting. Dipl.-Arbeit. Technische Universität Berlin. Informatik und Gesellschaft. Berlin

**Mast, Claudia** (2003): Crossmedia in der internen Unternehmenskommunikation. Ergebnisse der DAX-KOM-Umfragen und Schlussfolgerungen. Kommunikation und Management, Band 1. Universität Hohenheim. Stuttgart

**Mast, Claudia** (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden 3. Auflage. Lucius & Lucius. Stuttgart

**Mayfield**, Antony (2008): What is Social Media? e-book. Icrossing. Online: [http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What\\_is\\_Social\\_Media\\_iCrossing\\_ebook.pdf](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf) (gesichtet 4.10.2010)

**Mentzel**, Wolfgang/**Grotzfeld**, Svenja/**Haub**, Christine (2006): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 6. Auflage. Haufe Verlag. München

**Meuser**, Michael/**Nagel**, Ulrike (2005): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. S. 71 – 94. In: **Bogner**, Alexander/**Littig**, Beate/**Menz**, Wolfgang (Hg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden

**Meuser**, Michael/**Nagel**, Ulrike (2005): Vom Nutzen der Expertise. ExperInneninterviews in der Sozialberichterstattung. S. 257 – 272. In: **Bogner**, Alexander/**Littig**, Beate/**Menz**, Wolfgang (Hg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. VS Verlag. Wiesbaden

**Mühlenbeck**, Franz/**Skibicki**, Klemens (2007): Verkaufsweg Social Commerce. Blogs, Podcast, Communities. Wie man mit Web 2.0 Marketing Geld verdient. Books on Demand. Köln

**Nerdinger**, Friedemann/**Blickle**, Gerhard/**Schaper**, Niclas (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer. Heidelberg

**Noll**, Nathalie (1996): Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation. Gabler. Wiesbaden

**O.A.** (2007): Online <http://www.allesdigital.at/index.php?idp=78&hxpage> (gesichtet 30.8.2010)

**Oeckl**, Albert (1964): Handbuch der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. Süddeutscher Verlag. München

**Ringhofer** Elisabeth/**Stobel**, Waltraud (2006): Interaktive Interne Unternehmenskommunikation: Der Chat als Medium einer Verständigungsorientierten Mitarbeiterkommunikation am Fallbeispiel der Raiffeisen Ware Austria AG. Dipl. an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien.

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

**Röttger**, Ulrike (2008): Kommunikationshandeln. Aufgabenfelder S.501-510. In **Bentele**, Günter/**Fröhlich**, Romy/**Szyszka**, Peter (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 2. Aufl. VS Verlag. Wiesbaden

**Schick**, Siegfried (2007): Interne Unternehmenskommunikation. Strategie entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 3. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart

**Schmidt**, Jan (2006): Weblogs. Eine kommunikationssoziologische Studie. UVK Verlag. Konstanz

**Schreyögg**, Georg (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 5. Auflage. Gabler. Wiesbaden.

**Schulz**, Winfried (2009): Kommunikationsprozesse S. 169-200. In. **Noelle-Neumann** (Hg), Elisabeth/**Schulz**, Winfried/**Wilke**, Jürgen (2009): Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Süddeutscher Verlag. München

**Schulz**, Winfried (2009): Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit S. 565-592. In. **Noelle-Neumann** (Hg), Elisabeth/**Schulz**, Winfried/**Wilke**, Jürgen (2009): Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Süddeutscher Verlag. München

**Ulrich**, Peter/**Fluri**, Edgar (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage. UTB. Haupt. Bern

**Zerfass**, Ansgar (2005): Corporate Blogs: Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. Online: <http://www.zerfass.de/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf> (gesichtet: 14.9.2010)

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

## II. Anhang

## SWOT Analyse für Social Media Instrumente in der internen Kommunikation

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogmedium (1.14, 3.07)</li> <li>• Schnelligkeit (1.14, 2.28, 3.20, 4.15)</li> <li>• Keine Grenzen, Entfernungen verschwinden (1.09, 3.20)</li> <li>• Aktualität (4.12)</li> <li>• Zielgruppenspezifisches erreichen (4.26)</li> <li>• Intensiviert Gruppenzugehörigkeit (1.09, 3.07)</li> <li>• Motivationssteigerung (1.13, 3.05)</li> <li>• Mitarbeiter werden da erreicht wo sie privat auch agieren (1.06, 4.13)</li>   <li>• Niedrige Kosten z. B. verglichen mit einem Telefongespräch ins Ausland</li> <li>• Echtzeitkommunikation</li> <li>• Non-verbale Signale können vor allem im Bereich des Chats mit übermittelt werden</li> <li>• Aktueller kontinuierlicher Expertenstatus</li> <li>• Leichte Bedienbarkeit</li> <li>• Nachlesefunktion für Neuangestellte, die Scheu vor dem Nachfragen haben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitierter Zugang (1.14)</li> <li>• Hohen Wartungs- und Personalaufwand/zeitintensiv (2.28, 4.14)</li> <li>• Nicht für alle Themen geeignet (1.14)</li> <li>• Nutzungskompetenz, nicht jeder Mitarbeiter hat das Know-how (1.14, 2.28, 3.20, 4.26)</li> <li>• Noch nicht strategisch anwendbar (1.07)</li> <li>• Zu hierarchisches Denken, Top-Down Kommunikation (2.04)</li>   <li>• Voraussetzung: Aktives Mitwirken</li> </ul>

Chancen	Gefahren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation mit der Führungsebene (1.14, 3.20)</li> <li>• Festigung, Motivation (1.14, 3.05)</li> <li>• Mitarbeiter wird Botschafter (1.06)</li> <li>• Umdenken innerhalb der Unternehmenskommunikation (1.15)</li> <li>• Wissenssteigerung/Wissensaneignung (2.28)</li> <li>• Strategischer Einsatz (1.15)</li> <li>• Mobiltelefone und PDA (1.17)</li>   <li>• Kollaboratives Zusammenarbeiten</li> <li>• Abteilungsübergreifende Informationsgenerierung</li> <li>• Zielgruppengerechte Kommunikation</li> <li>• Auch tote Foren sind Informationsquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unkontrollierbarkeit (1.06, 1.14, 2.28, 3.07, 3.20, 4.26)</li> <li>• Informationsüberflutung (2.28, 3.06, 4.25)</li> <li>• Jeder kommuniziert, nicht nur mehr die Pressestelle (1.15, 4.26)</li> <li>• evtl. inflationär (1.14)</li> <li>• Mitarbeiter/Öffentlichkeit (2.25)</li> <li>• Mitarbeiter könnten Focus auf die tatsächliche Arbeit verlieren (2.13)</li>   <li>• Copy &amp; Paste Funktion</li> <li>• Negativ Kommentare können zum Imageverlust führen</li> <li>• Ungenauigkeit</li> <li>• Mobbing</li> <li>• Uneinigkeit der Einträge/Streitpotential</li> </ul>



## Bedarfserhebung

### Frage 1 (Adressfrage)

■ Firma (Total Probanden: 31 für diese Frage)

→	1	(3%)	■	A. PORR AG
→	1	(3%)	■	Asamer Holding AG
→	1	(3%)	■	Blum
→	1	(3%)	■	BMW Motoren GmbH
→	1	(3%)	■	Böhler-Uddeholm AG
→	1	(3%)	■	Borealis AG
→	1	(3%)	■	Brau Union Österreich
→	1	(3%)	■	Constantia Packaging AG
→	1	(3%)	■	EGGER
→	1	(3%)	■	EVN
→	1	(3%)	■	gespag
→	1	(3%)	■	Henkel CEE
→	1	(3%)	■	ISS
→	1	(3%)	■	KABEG
→	1	(3%)	■	KAGes
→	1	(3%)	■	KAV
→	1	(3%)	■	MARKANT Österreich GmbH
→	1	(3%)	■	Niederösterreichisches Hilfswerk

→	1	(3%)	■	ÖBB-Postbus GmbH
→	1	(3%)	■	Oberbank AG
→	1	(3%)	■	OMV Gas GmbH (350 Mitarbeiter)
→	1	(3%)	■	Plansee-Gruppe
→	1	(3%)	■	Raiffeisen International
→	1	(3%)	■	REWE International AG
→	1	(3%)	■	SPAR Österreich
→	1	(3%)	■	STRABAG SE
→	1	(3%)	■	TILAK - Tiroler Landeskrankenanstalten GmbH
→	1	(3%)	■	Tyrolit Schleifmittelwerke Swarovski KG
→	1	(3%)	■	Wienerberger
→	1	(3%)	■	Wopfinger Baustoffindustrie GmbH
→	1	(3%)	■	z

### Frage 2

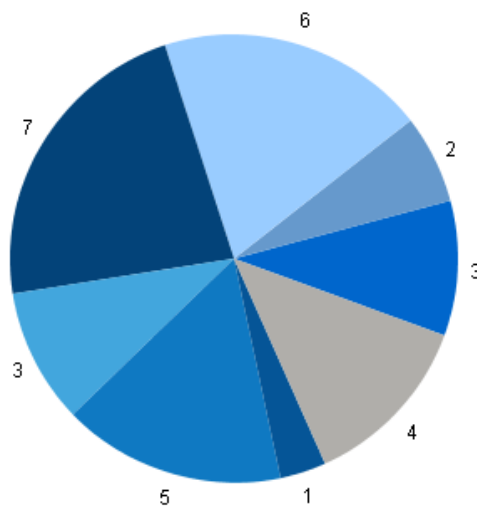
Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?

Total Probanden: 31

→	3	(10%)	■	bis 1.000
→	2	(6%)	■	über 1.000 bis 2.500
→	6	(19%)	■	über 2.500 bis 5.000
→	7	(23%)	■	über 5.000 bis 7.500
→	3	(10%)	■	über 7.500 bis 10.000

- 5 (16%)  über 10.000 bis 20.000
- 1 (3%)  über 20.000 bis 50.000
- 4 (13%)  über 50.000

■ a bis 1.000 - 3(10%)     
 ■ b über 1.000 bis 2.500 - 2(6%)     
 ■ c über 2.500 bis 5.000 - 6(19%)  
■ d über 5.000 bis 7.500 - 7(23%)     
 ■ e über 7.500 bis 10.000 - 3(10%)     
 ■ f über 10.000 bis 20.000 - 5(16%)  
■ g über 20.000 bis 50.000 - 1(3%)     
 ■ h über 50.000 - 4(13%)

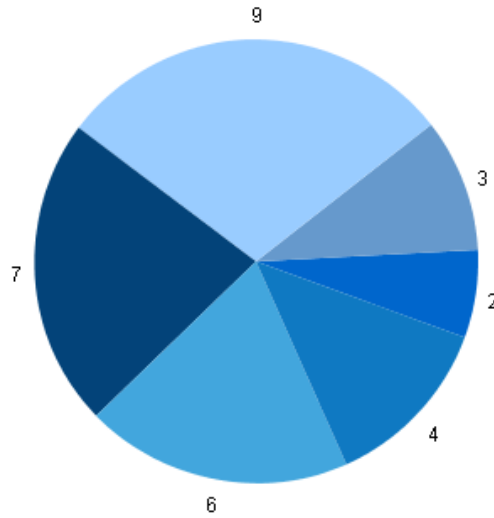


### Frage 3

Wie viel der genannten Beschäftigten haben regelmäßigen Zugang zum Intranet? (Angabe in %)  
 Total Probanden: 31

- 2 (6%)  unter 10%
- 3 (10%)  zwischen 10 - 30 %
- 9 (29%)  zwischen 31 - 50 %
- 7 (23%)  zwischen 51 - 70 %
- 6 (19%)  zwischen 71 - 90 %
- 4 (13%)  alle

■ a unter 10% - 2(6%)     
 ■ b zwischen 10 - 30 % - 3(10%)     
 ■ c zwischen 31 - 50 % - 9(29%)  
■ d zwischen 51 - 70 % - 7(23%)     
 ■ e zwischen 71 - 90 % - 6(19%)     
 ■ f alle - 4(13%)



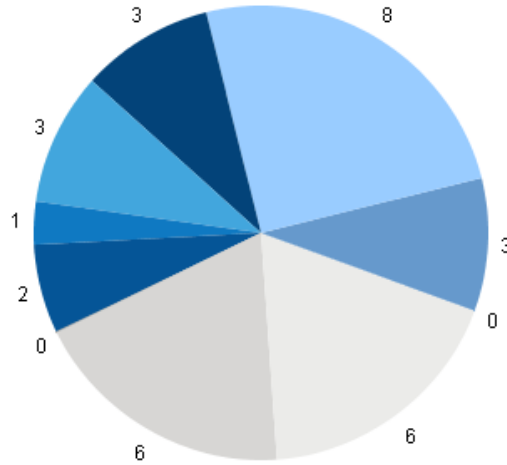
#### Frage 4

Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig an?

Total Probanden: 31 - Total Antworten: 32 - 2 Antworten möglich

→ 0 (0%)	■	(0%)	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
→ 3 (10%)	■	(9%)	Energie- und Wasserversorgung, Bergbau
→ 8 (26%)	■	(25%)	Produzierendes Gewerbe
→ 3 (10%)	■	(9%)	Baugewerbe
→ 3 (10%)	■	(9%)	Handel
→ 1 (3%)	■	(3%)	Verkehr, Transport
→ 2 (6%)	■	(6%)	Banken, Versicherungen
→ 0 (0%)	■	(0%)	Information, Kommunikation, Medien
→ 6 (19%)	■	(19%)	Dienstleistungen
→ 6 (19%)	■	(19%)	sonstiges

a Land- und Forstwirtschaft - 0 (0%)    b Energie- und Wasserverso - 3 (9%)    c Produzierendes Gewerbe - 8 (25%)  
 d Baugewerbe - 3 (9%)    e Handel - 3 (9%)    f Verkehr Transport - 1 (3%)  
 g Banken Versicherungen - 2 (5%)    h Information Kommunikati - 0 (0%)    i Dienstleistungen - 6 (19%)  
 j sonstiges - 6 (19%)

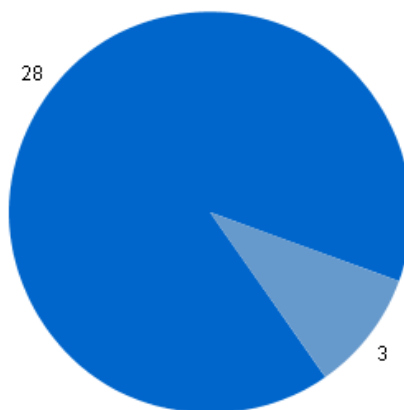


**Frage 5**

Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen Intranet zur Internen Kommunikation?  
 Total Probanden: 31

→ 28 (90%)        ja  
 → 3 (10%)        nein

a ja - 28(90%)    b nein - 3(10%)

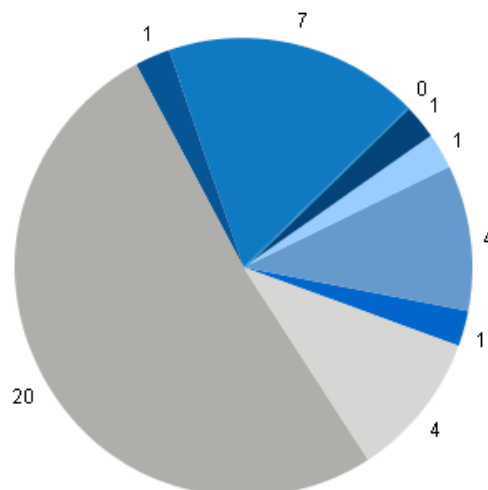


**Frage 6**

In welchem Unternehmensbereichen ist in Ihrem Unternehmen die Interne Kommunikation angesiedelt?  
 Total Probanden: 29 - Total Antworten: 39 - 9 Antworten möglich

→	1	(3%)	■	(3%)	Verwaltung
→	4	(14%)	■	(10%)	Personalwesen
→	1	(3%)	■	(3%)	Forschung & Entwicklung
→	1	(3%)	■	(3%)	Beschaffung
→	0	(0%)	■	(0%)	Produktion
→	7	(24%)	■	(18%)	Marketing & Vertrieb
→	1	(3%)	■	(3%)	Kundendienst
→	20	(69%)	■	(51%)	Kommunikation
					sonstiges
					- Corporate Communication und Investor Relation
					- Geschäftsführung
					- Abteilung Organisation
					- direkt der Geschäftsführung unterstellt
→	4	(14%)	■	(10%)	

- a Verwaltung - 1 (3%)
- b Personalwesen - 4 (10%)
- c Forschung & Entwicklung - 1 (3%)
- d Beschaffung - 1 (3%)
- e Produktion - 0 (0%)
- f Marketing & Vertrieb - 7 (18%)
- g Kundendienst - 1 (3%)
- h Kommunikation - 20 (51%)
- i sonstiges - 4 (10%)



### Frage 7

Social Media Tools sind in den letzten Jahren vermehrt als Internen Kommunikationsinstrumentarien eingesetzt worden. Welche Formen von Social Media nutzen Sie zur Internen Kommunikation in Ihrem

## Unternehmen?

Total Probanden: 29 - Total Antworten: 38 - 7 Antworten möglich

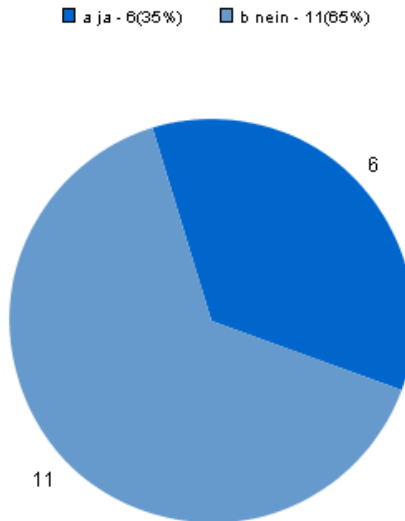
- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| → 8 (28%) |    | (21%) Platz zum Austausch von Informationen, Gedanke, Anregungen  |
| → 5 (17%) |    | (13%) Online-Publikationen, welche auf weitere Seiten verweisen können. - z. B. wie Twitter   |
| → 5 (17%) |    | (13%) "Onlineenzyklopädien", jeder Mitarbeiter kann sowohl Informationen entnehmen als auch hinzufügen - z. B. wie Wikipedia  |
| → 6 (21%) |    | (16%) Mitarbeiter vernetzen sich untereinander mit anderen Mitarbeiter des Unternehmens - z. B. wie Facebook, Xing  |
| → 2 (7%)  |    | (5%) Plattformen die den Austausch von Ressourcen wie Bildern, Videos für andere zur Verfügung stellen - z. B. wie Youtube, MySpace   |
| → 6 (21%) |   | (16%) Kommunikationseinrichtung zur Unterhaltung in Echtzeit - z. B. wie Skype, AON/Messenger   |
| → 6 (21%) |  | (16%) sonstiges<br>- Office Communicator<br>- Frag den Vorstand Box im Intranet<br>- Ganz klassisch: Überblick übers Unternehmen, über die einzelnen Bereiche/Funktionen, dazu bestimmte Formulare, administrative Hilfestellungen etc.<br>- hauseigene sharepoints<br>- gemeinsam genützte Laufwerke auf internem Server |

## Frage 8

Würden Sie sich für ein Interview zum Thema "Interne Unternehmenskommunikation im Wandel von Social Media. Nutzen, Funktion und Ziele, die sich für österreichische Unternehmen daraus ergeben" zur Verfügung stellen?

Total Probanden: 17

- |            |   |      |
|------------|---|------|
| → 6 (35%)  |  | ja   |
| → 11 (65%) |  | nein |



*Frage 9*

Beabsichtigen Sie den Einsatz eines Intranets zur Internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?

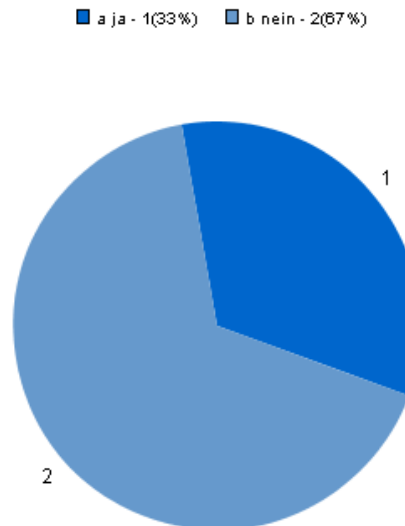
Total Probanden: 3

→ 1 (33%)

ja

→ 2 (67%)

nein





## **Leitfadeninterview**

### **Einstieg**

- Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen? Welchen Umsatz erzielt das Unternehmen? Wie ist die geographische Verteilung ihrer Standorte? Welche Produkte und Dienstleistungen bieten Sie an?
- Wie viele Mitarbeiter sind für die Kommunikation tätig und davon für interne Kommunikation?

### **Ziele und Einsatzfelder**

- Welche Funktion hat die IK in Ihrem Unternehmen? Welche Instrumente werden für die IK verwendet und für welche Maßnahmen?
- Seit wann arbeiten Sie mit Social Media Instrumente für die IK? Warum haben Sie sich für den Einsatz von Social Media Instrumente entschieden? Handelt es sich bei allen Social Media Instrumente um firmeninterne oder auch öffentliche Instrumente?
- Welche allgemeinen Ziele verfolgen Sie mit der Internen Kommunikation und welche speziell mit dem Einsatz von Social Media Instrumente? Sind die Schwerpunkte eher unternehmens- oder mitarbeiterorientiert?
- Welche Auswirkungen hat der Einsatz von Social Media Instrumente auf Motivation, Aufgabenerfüllung, Konflikte, usw.?
- Wird die Transparenz und das Verständnis für Entscheidungen gefördert? Unterstützt der Einsatz die Vertrauens- und Meinungsbildung?
- Werden die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter durch Social Media Instrumente oder andere mehr befriedigt

## **Nutzungsformen**

- Welche Social Media Instrumente kommen bei Ihnen in Einsatz? Für welche Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation eignen sich die einzelnen Formen?
- Wie wird in Ihrem Unternehmen mit klassischen Medien umgegangen? Trennen sie Inhalte vom Medium? Medien-Mix?
- Wie nutzten die Mitarbeiter die neue Form der Kommunikation? Welche Nutzungsmotive und Bedürfnisse gibt es von Seiten der Mitarbeiter? Gibt es Bestimmungen für die Nutzung der Social Media Instrumente?
- Welcher Kommunikationsstil herrscht im Intranet (formeller, informeller, persönlicher, sachlicher, emotionaler, sozialer, offener, zurückhaltend)?

## **Mitarbeiter**

- Müssen Ihre Mitarbeiter für das Benutzen für IK über besondere kommunikativen, sozialen und technologischen verfügen? Und wie beurteilen Sie dies Ihrer Ansicht nach konkret die Nutzung von Social Media Instrumente?
- Wie wurde bei der Einführung mit Kommunikationsbarrieren und – definite umgegangen? Und wie wird seither damit umgegangen?

## **Bewertung und Ausblick**

- Welche Stärken und Schwächen haben die einzelnen von Ihnen genutzten Social Media Instrumente? Und welche Chancen haben sich ergeben? Welche Gefahren waren bei der Einführung vorhanden und haben sich während dessen entwickelt?
- Wie sehen Sie den weiteren Verlauf der Social Media Instrumente für die IK kurz-, mittel- und langfristig?

## Auszüge aus den Interviews

Hinweise, Namensnennungen der Unternehmen und für die Auswertung nicht-relevante Aussagen wurden mit (...) gekennzeichnet.

IK – Interne Kommunikation

U – Unternehmen

UK – Unternehmenskommunikation

1.01	Einen Blog den gibt es gerade. Also es ist aber noch nicht wirklich viel realisiert, ich sehe mehr potential als das was es momentan gibt.
1.02	<p>(...) Die interne Kommunikation der (...) arbeitet sehr stark Hand in Hand mit der (...) Kommunikation zusammen. D.h. wir haben dasselbe Intranet, aber eigene Newsletter Formate, die es nur bei uns gibt.</p> <p>Die Werkzeuge der internen Kommunikation, die wir generell einsetzen, sind daher zum Teil ident mit denen die im (...) da sind. Wir übernehmen diese teilweise und ergänzen sie.</p> <p>Wenn es den Einsatz von Social Media betrifft, so sind wir als (...) überhaupt noch nicht selbstständig aktiv geworden. Wir sind Mitnutzer bzw. mit involviert in die Social Media Aktivitäten des Gesamt(...)s. Da gibt es noch in keinem Geschäftsbereich eigene Aktivitäten. (...)</p>
1.3	Die interne Kommunikation hat einen sehr breiten Aufgabenbereich. Ich sehe die IK als sehr wichtiges Unterstützungswerkzeug im Bereich der gesamten integrierten UK. IK stärkt bei den MA ein Zusammengehörigkeitsgefühl. (...) Sie erhalten das Gefühl zu einem Gesamt(...) beizutragen und dazu zu gehören. (...) hat verschiedenen Gesellschaftsstrukturen. Der (...) ist sehr fragmentiert in den einzelnen Bereichen. Umso wichtiger ist es gemeinsame Zuständigkeiten zu haben, die sich vor allem in der IK um Gesamtthemen des (...)s kümmert. Aber auch parallel dazu individuell genug sind, um auch die Themen einzelner Geschäftsbereiche entsprechend zu

	<p>repräsentieren. (...)</p> <p>Also es gehört thematisch in die integrierte UK des Gesamt(...)s. (...) aber auch die Aufgabe die fragmentierten Gesellschaften in ihrer Identität und auch die MA in der Identität ihrer Gesellschaften zu stärken.</p> <p>Inhaltlich sind 3 große Themen</p> <p>Auf der einen Seite strategisch - Im Sinne der Unternehmensstrategie ein Leuchtturm für die MA zu sein – wohin geht die Reise</p> <p>2. Punkt eine stark projektbegleitende inhaltliche Ausrichtung. D. h. große Themen im (...) z.B.. Sicherheit am Arbeitsplatz oder solche Kampagnen temporär und projektspezifisch zu unterstützen.</p> <p>Als 3. Ausrichtung hätte ich gesehen in Chronik was im Haus passiert. Einfach um ein bisschen über den Tellerrand hinaus zu sehn, was macht die eine Gesellschaft, was macht die andere. Also eine gewisse Nachlesefunktion.</p> <p>(...). Also als Kommunikation, aber defacto wie in vielen anderen unternehmen über weite Strecken top-down als Informationsmedium. Die Tendenz zum Dialog ist jedoch steigend.</p>
1.4	<p>Die Instrumente die wir im internen Bereich einsetzen sind allgemein, angefangen im Onlinebereich. Intranet dazu ein elektronischer Newsletter, wir arbeiten auch in der E-Mail Kommunikation.</p> <p>Innerhalb des Intranets gibt's neu, thematisch ausgerichtet die Möglichkeit des blogs. Wir haben in einzelnen Fachbereichen (Explorations- und Produktionsbereichen) Wikis, also Know-how Sharing Plattformen eingerichtet, aber das ist nicht im gesamten (...).</p> <p>Wir haben im nicht-online bereich div. Werkzeuge von Plakat für MA, MA-</p>

	<p>Veranstaltungen, also Events die sich von Informationsveranstaltungen mit dem Vorstand, dass nennt sich bei uns Treffpunkte, bis zu bestimmten Veranstaltungen zu bestimmten Themen wie beispielsweise in einem Geschäftsbereich Neuigkeiten zum dritten Energiepaket oder Gaswirtschaftsgesetz. Das sind also spezifischere Themen die nicht den Gesamt(...) da sind sondern die dann eben auf Bereichsebenen stattfinden.</p> <p><b>Wir</b> haben eine MA-Zeitung, wir haben mitunter auch Informationen also den Brief der Unternehmensleitung an MA – wird eher selten eingesetzt – hat eher den Charakter z.B. zu Weihnachten etwas zum Ausdruck zu bringen, Anerkennung oder wirklich wesentliche Veränderungsthemen gibt. Es gibt zusätzlich nicht von der Unternehmenskommunikation – sondern vom Betriebsrat setzt das Medium eine Art Zeitung oder Newsletterblatt ein – ein ausgedrucktes mehrseitiges bedarfspezifisches also dass nicht regelmäßige kommt, sondern anlassbezogen verteilt wird am Arbeitsplatz. Weiters setzt der BR ein eigenes Newsletter Format ein, dass nicht akursiert mit der der UK. Eben Betriebsratthemen an die Mitarbeiter!</p>
1.6	<p>Wir gehen davon aus, dass das Kommunikationsverhalten der MA am Arbeitsplatz nicht wesentlich anders ist als das Kommunikationsverhalten der MA in ihrer Privatsphäre, in ihrem privaten Umfeld. <b>Eine wachsende Zahl an Mitarbeitern nützt Social Media im privaten Bereich – sei es Facebook oder andere Möglichkeiten. Und dieses Potential gilt es zu nutzen, da Mitarbeiter im Grunde genommen auch Botschafter des Unternehmens sind, da bekommt Social Media sicher einen neuen Aspekt. In der Theorie der Öffentlichkeitsarbeit und auch in den vergangenen Jahren stand immer im Vordergrund, Mitarbeiter gut zu informieren, den Dialog mit den Mitarbeitern zu führen, weil Mitarbeiter eben Botschafter für das Unternehmen nach außen sind, die weit über die instrumentalisierte Öffentlichkeitsarbeit, sprich Pressestelle, Image nach außen bringen. Jeder Mitarbeiter hat einen Bekanntenkreis/Freundeskreis - berechnet mit einem ungefähren Faktor 15 – und gibt Informationen an diese Gruppe weiter. Deshalb kann nur ein großes Anliegen der Unternehmenskommunikation sein, Mitarbeiter so</b></p>

	<p><b>gut wie möglich über Aktivitäten zu informieren.</b> MA auch das Verständnis also dass sie nicht nur die Information haben, sondern eben auch durch nachfragen oder durch Vertiefen von Info auch die Möglichkeit haben sich auch wirklich umfassend zu bestimmten Themen schlau zu machen und je besser ein MA über die eigene Firma bescheid weiß umso authentischer ersten ein Mal und inhaltlich optimierter gib er auch das was dem Unternehmen wichtig ist und idealerweise ist das auch der eigene Sinn nach außen weiter. Also die, der Einsatz von SM gibt dem U ein großes Potential den MA gut und gut vernetzt auch, als Botschafter des U nach außen zu verstehen. Zumal sie ja das ohne zutun, egal ob man jetzt ah sich dem Thema aktiv stellt oder nicht. D. h. wir können nicht verhindern als UK ob MA mit ihrer Außenwelt via SM Werkzeuge kommunizieren. Umso besser ist es, wenn sie es dann in einem Team tun dass man ihnen ein Umfeld gibt, dass A intern entsprechend schlau zu machen, entsprechen Informationen zugänglich macht auch im Dialog mit MA austauscht, damit eben auch kritische Themen einmal vorrangig haus intern geklärt, gelöst oder besprochen werden können, oder diskutiert werden können und nicht in der Öffentlichkeit einen breiten Rahmen finden für dinge die dort eigentlich nichts verloren haben.</p>
1.7	<p>Also es ist so, dass es auf Seiten der UK schon auch die Möglichkeit gibt, beispielsweise auf Facebook Fan von (...) zu werden um dies mal Allgemein zu sagen. Das sind allerdings die ersten Ansätze die aber nicht sehr proaktiv und auch sehr strategisch genützt werden, sondern da beobachtet man einmal, um sich zu einem späteren Zeitpunkt sich dann mal intensiver damit auseinander zu setzen mit strategischer Nutzung dieser Werkzeuge. Und in der IK sind diese Dinge, also diese Plattformen ah – wir nützen nicht um bei Facebook bleiben in der IK. Sehr wohl aber gibt es, und da haben wir im (...) natürlich auch die Möglichkeit durch die Vielschichtung der Gesellschaft unterschiedliche Weit zu einem Einsatz von diesen, also offen gestanden ist es nach wie vor ein experimentieren ein ausprobieren ein Erfahrung sammeln und die (...)</p>

1.8	<p>(...) Konkret haben wir 2 Themen einmal behandelt. Der Start mit einem Internen Blog um erste Erfahrungen zu sammeln (...) Es waren sehr allgemein gehalten. (...) Es wurde einfach mal geschaut, wie Verhalten sich MA wenn man ihnen so ein Werkzeug zu Verfügung gibt ohne Zensur und sich Gedanken zu machen relativ uneingeschränkt. Sie waren sehr breit gefächert. Natürlich hat man eine netiquette vorangestellt also Anonymität nicht möglich also es war auch Sinne der netiquette auch ganz klar ausgedrückt was man sich ungefähr erwarten und ah, dass man, ah, freie Meinung schätzt, aber halt doch gewisse Grundzüge des Anstandes wahren soll. Also diese ersten Erfahrungen wurden gesammelt. Ah – diese 80 Fragen über 80 Arbeitstage hinweggezogen. Der Eindruck war aus meiner Sicht, dass es für das erste Pilotprojekt doch relativ Lang war. Es hat sich auch gezeigt, dass am Anfang die Beteiligung zögerlich war. Dann wurde sie stärker, aber in Relation zur Anzahl der MA, die die technische Möglichkeit hatten sich bei diesen Blog zu beteiligen, waren die Gruppe oder die Zahl jener die sich also wirklich aktiv beteiligten, in regelmäßigen Abständen zu Wort gemeldet haben, sehr gering. Das war natürlich schwer zu interpretieren, also lag es daran dass sie sich überhaupt nicht interessieren, dass sie während ihrer Arbeitszeit lieber etwas anderes machen; dass sie sich scheuen mit ihrer eigenen Meinung für die anderen sichtbar zu sein weil sie nicht damit – a weiß ich nicht, vlt irgendwas verbunden haben vlt. Dass ihr Chef vlt. Meint, dass sie in ihrer Arbeitszeit lieber in einem Blog beteiligen. Wobei aber ganz dezidiert von der UK darauf hingewiesen wurde, dass es gewünscht ist. Also es wurde nicht einfach frei in den Raum stehen gelassen, wenn du dich in diesen Blog beteiligst dann ist es das Signal das du eh nichts arbeitest, sondern des war so formuliert, dass dieses Mitwirken im Blog auch gewünscht ist. Und nicht jetzt als Konkurrenz zur Arbeit gesehen wird. Und die learnings aus dem waren, dass sich wesentlich mehr Leute angesehen haben was gepostet worden ist, als sich wirklich selbst zu Wort zu melden. Da haben wir schon eine relativ große Gruppe gehabt die sich das angesehen hat, aber grundsätzlich richtig aktive Blogger waren nicht so viele und die dann auch immer weniger geworden.</p>
-----	---

	<p>Jetzt das 2. Go dieses Blogs ist jetzt schon unternehmensspezifischer betrifft aber unternehmen und MA gleichermaßen. Da geht es jetzt um die Themen CSR/Nachhaltigkeit und hier ist die Zielsetzung 10 Wochen im Netz – 10 ausgewählte Themen quer durchs U die mit Nachhaltigkeit also den 3 Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Aus dem U exemplarisch Dinge herstellt und relativ kritisch auch damit Fragen stellt (...)</p>
1.9	<p>Für Prognosen ist es noch zu kurz (...) Unser Ziel ist es mündige MA zu haben, die nicht nur irgendeine Arbeit ausführen, sondern die sich auch kritisch mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Und zum kritischen Auseinandersetzen braucht man eine Plattform/Forum. Und dieses Forum war bis dato ausschließlich das persönliche Gespräch der MA in kleinen Gruppen in der Auseinandersetzung mit ihren Vorgesetzten und in wenigen persönlichen VA wo eben auch die Möglichkeit in Gruppenarbeiten usw. bestand kritisch schon mit Themen auseinander zu setzen. SM hat den Vorteil, dass man relativ unkompliziert und auch Standort unabhängig gerade für Internationale agierenden (...) nicht unwichtig, weil wir diskutieren jetzt gerade zwischen Österreich und Rumänien zum Beispiel. Es gibt durchaus Wortmeldungen aus beiden Seiten und die Zeiten auch den unterschiedlichen Sozial gesellschaftlichen und kulturellen Hintergrund der jeweiligen MA aus den unterschiedlichen Firmen und Ländern und das macht das auseinandersetzen schon recht spannend. Das Rumänien nicht etwas ist des halt weit weg ist, sondern über einen Blog – ah – wie ein MA ist aus dem Nachbarbüro das sich irgendwo zu Wort meldet aber halt einen andern Hintergrund hat. Des macht ein starkes Gruppenfeeling spürbar und ah wie gesagt, langfristig gehen wir davon aus, dass auch die Mündigkeit der MA steigt, sich zu Wort zu melden und auf der anderen Seite auch die U-Führung stark gechallenged wird, Maßnahmen nicht nur zu verkünden, sondern sich auch stärker dem Dialog zu stellen</p>
1.10	<p>Naja, es sind mehrer Themen. Das eine war einmal - unterschiedlich motivierte MA und MA mit unterschiedlich technischem Wissen zu SM. Wie funktioniert das überhaupt, einmal aufzuklären worum geht's! Das Ganze</p>



	<p>ist mit Newsletter erfolgt. Auch den Vorgesetzten wurden vorab Informationen gegeben. Was kommt da jetzt neues, wie wird das funktionieren. Motiviert vielleicht auch die Leute noch mal mitzumachen. Seit ein gutes Beispiel. Und steht für Fragen zur Verfügung. Es hat sich sehr stark intern geregelt. (...) außerhalb des Blogs wurde drüber wenig nur begeisterte Maßnahmen gesetzt (...) Da wurde nur gesagt, okay es wird das geben, man hat den Vorgesetzten dementsprechende Informationen vorab gegeben. (...) Hat ihnen gesagt, es wird das und das geben. Es gibt zu beachten etc. Es sind natürlich technische Fragen gekommen, wie ja, und was ist wenn des da jetzt irgendwelche Beschimpfungen gibt etc. Also wir würden auf keinen Fall einen Blog machen der Anonym ist. Also es ist ganz Wichtig und das ist auch ein "warning" das auch die (...) bei ausländischen Blogs gemacht haben, wie wir uns auf das ganze vorbereitet haben auf das Thema. Also es ist ganz klar, dass es wichtig ist, dass die Leute, die daran teilnehmen nicht anonymisiert irgendwelche Dinge posten. Sondern etwas wo sie mit ihrer Identität ihrer Person dahinter stehen. Es gab dann durchaus hie und da kritische MA die gesagt haben, dass dieses Kulturthema, so ein Böldsinn und macht doch lieber etwas g'scheites. Das hat sich aber dann relativ rasch innerhalb des Blogs selbst, ohne Intervention der Blogbetreiber, wenn man es so möchte, geregelt. (...)</p>
1.11	<p>Wir haben allen MA Informationen geben, wie es geht und was es gibt. Wir wollen niemanden unter Druck setzten, er muss sich da jetzt beteiligen oder durch Belohnung dazu zu bringen teilzunehmen. Also wir gehen davon aus, dass das Interesse an der Beteiligung entweder an den Themen selbst liegt, oder an den Menschen zu diesem Thema etwas zu sagen. So gesehen sollte sich das selbst steuern</p>
1.12	<p>Die ersten Beobachtung waren, dass der Kommunikationsstil durchaus (...) aktiv (...) einer sehr authentischen Art und Weise (...) Es zeigt, dass sich eher Leute zu Wort melden, die eben auch von ihrer Person her engagierter sind. Denen diese Themen wirklich ein Anliegen sind. Das sehe ich schon so. Es gibt natürlich auch, wie es auch in jeder andern Form von</p>

	<p>Kommunikation auch gibt, Leute die sich eher in den Vordergrund spielen wollen. (...) Leute die sich halt eher in den Vordergrund spielen, ob sie jetzt zum Inhaltlich beitragen, oder sich wichtig machen (...) die Sprache ist durchaus entsprechend dem, wie die Leute halt sonst auch kommunizieren, es gibt wenige Verknappungen die man vlt. sonst so im sehr privaten Umfeld vornimmt oder vlt bei Chat oder so kennt. (...)</p>
1.14	<p>Also Stärke ist sicher, eines der Besten Dialogtools die man in der internen Kommunikation mit wenig Aufwand etablieren kann. Chancen sehe ich ganz stark darin, MA in einer viel verstärkten Form als es bis dato der Fall ist zu Botschaftern eines U zu machen. Schwäche sehe ich darin, nicht alle MA für SM zugänglich zu haben. Da gibt es sicher Generations- und Kulturkonflikte. Die Gefahr sehe ich, dass es inflationär sein könnte. Dass die Themen nicht passen, oder dass es MA gibt, die man vor sich selbst schützen muss - also die einfach noch nicht das Feeling entwickelt haben was geht - was geht nicht. Dass es eine zu kleine Gruppe ist die sich dann in diesem Kanal bewegt und ned mehr die Gesamtheit repräsentiert. also man muss das durchaus auch kritisch sehen. Also Chance sehe ich noch ganz stark an dem unmittelbaren Feedback auch an die Unternehmensführung - also ich brauch keine aufwändigen MA-Befragungen durchführen - ich kann über diese Tools sehr Zeitnah Stimmungsbilder auch zum Unternehmensklima ableiten. Oder zu den Themen die die MA Beschäftigen und letztendlich eine große Chance und Stärke sehe ich auch darin, dass MA endlich intern gut aufgehoben sind. Wenn sie sich gut aufgehoben fühlen im Sinne ihrer Meinungsäußerungen auch ein Gehör zu finden, dass sie entsprechend positiv auch in den SM Werkzeugen die sie auch privat nutzen. (...)</p>
1.15	<p>SM ich als ein Werkzeug, das an Bedeutung gewinnen wird. Das nach einer gewissen Phase des Experimentieren auch vlt. auch stärker strategisch eingesetzt werden wird. Das aber nicht das Potential hat 100 % der MA zu erreichen. (...) Es sicher nicht das persönliche Gespräch ersetzen, aber es kann das persönliche Gespräch stimulieren auch thematisch steuern und was bei der SWOT-Analyse vlt noch ergänzend Bedeutung hat, dass es ah</p>

	<p>ein hinterfragen auch der derzeit in den meisten Unternehmen auch etablierten externen Kommunikation in der bisherigen Form stattfinden wird. (...) Weil die meisten Unternehmen bis dato eigentlich sehr fokussiert waren auf one-voice one-company - d.h. also über eine Pressestelle, über eine Kommunikationsstelle nach außen zu kommunizieren. Und diesen Paradigmenwechsel hat bereits statt gefunden. Es kommunizieren auch MA nach außen, auch wenn sie nicht dazu, im Sinne der U - Kommunikation autorisiert sind, weil die jetzt nicht strategische Botschaften rauslassen, sondern ihre persönlichen Zustand zu bestimmten Themen eben nach außen kommunizieren, und dass wird sich eine Herausforderung mittelfristig an die U - Kommunikation in jedem Unternehmen sein, egal ob sich das Unternehmen jetzt aktiv oder reaktiv mit SM auseinander setzt.</p>
1.16	<p>(...) Ja. Also grundsätzlich richtet sich das Medium nach den Inhalten. Also nicht jedes Medium ist in der gleichen Qualität für jeden Inhalt geeignet. Wir spielen Inhalte über verschiedenen interne Kommunikationsmedien, in einer unterschiedlichen Art und Weise. Aktualität ist sicher etwas, was in einer MA - Zeitung die quartalsmäßig erscheint nie in der Form gegeben sein kann, wie in einem elektronischen Newsletter, den ich in einer sehr kurzen Zeit erstellen kann. Umgekehrt der elektronische Newsletter aber nicht die informationstiefe wie sie ein zweiseitiger Artikel in einer Mitarbeiterzeitung zu einem Komplexen Thema bieten kann. Und in diesem Spektrum müssen wir interne Kommunikation Werkzeuge cross-medial d.h. über verschiedene, - wir behandeln ein Thema zeitgleich oder zeitversetzt je nach dem in bestimmten Medien in der die jeweiligen Medien passt. (...) Ich würde also sagen die Informationsinhalte bestimmen gemeinsam mit den Zeitachse eben der Aktualität die Wahl der Medien.</p>
1.17	<p>Ich sehe SM sowieso nicht als Hauptträger einer Information die für alle MA relevant ist, sondern das ist ein Puzzle in gesamt Puzzle der gesamten Unternehmenskommunikation und MA die A) kein Interesse haben sich mit SM auseinander zu setzen aus Altersgründen, weil sie sich nicht damit beschäftigen wollen oder auf der anderen Seite MA die zwar einer jüngern</p>

	<p>Generation angehören aber aus technischen Gründen (...) Mitarbeiter ohne Schreibtischjob muss ich auf jeden Fall über andere herkömmliche Kommunikationskanäle erreichen. (...) Aber die Unmittelbarkeit des Dialoges die SM bietet, benachteiligt sicher MA im Außendienst oder MA die zu diesen SM a priori noch nicht denselben technischen Zugang haben. Mittelfristig sehe ich auch die Mobiltelefone oder die PDA's zur Dialogmöglichkeit. (...) Natürlich jetzt noch nicht Unternehmensweit eingesetzt werden aber sie können ja auch über Mobiltelefon schon auf Facebook posten usw. und wir werden dies auch stärker jenen MA zur Verfügung stehen oder stärker kommen in den nächsten paar Jahren wie es evtl. momentan noch nicht in der gleichen Intensität zur Verfügung haben.</p>
1.18	<p>SM wird kein anderes Medium verdrängen. Es wird eine wachsende Bedeutung im Medien - Mix bekommen, vor allem dort wo es um Dialog geht. Dort wo es wirklich um Kommunikation geht und nicht nur um Information geht.</p>
2.1	<p>(...) Also es gibt in unserem Intranet, Blogs, Videos es gibt alles - aber das ist für mich jetzt nicht dieses SM - weil das ist für mich eher, wenn die Angestellten miteinander in einer Netzkultur arbeiten. Unser Betrieb (...) hat über 7.000 Angestellte - und die zu überzeugen, dass Sie ins Internet oder Intranet gehen um mit diesen Dingen zu arbeiten - ist ein sehr mühsamer Prozess. Es gibt Ideen - es gibt Ideen betreffend so einen Art Twitter in der (...) - also so einen Microblogging Dienst. Es gibt Ideen einzelne (...) etwas enger zu vernetzen, aber das ist in einem so einen großen Betrieb ein bisschen mühsam. Und es ist auch so, dass es viel Geld kostet - und unsere Vorstände sind zwar offen, aber es wird dann halt immer wieder etwas gestoppt usw. aber Ideen gibt es einiges. Es gibt eine Arbeitsgruppe die sich mit diesem Thema auseinandersetzt. (...)</p>

2.2	<p>Es gibt im Unternehmen (...) eine Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit und es gibt in den einzelnen (...) einen Zuständigen für Öffentlichkeitsarbeit. Also wir sind hier zu siebt. Wobei wir zwei Lehrlinge haben und auch das Medienstudio bei uns haben - die machen Videos. Also das sind eher OP-Videos, Videos für die (...) und für Veranstaltungen. Also fürs Internet und Intranet im Prinzip gibt es einen - das bin ich. Es gibt einen Vorstand der Öffentlichkeitsarbeit und es gibt einen/eineinhalb für die tägliche Medienarbeit. Also ich bin mehr da für das New Media - ich und zwei von der IT - die aber nicht zu der Öffentlichkeitsarbeit gehören - sondern hier in diesem Arbeitskreis mitarbeiten und einer ist zuständige für "old media" sprich klassische Medien. Also der Bereich Interne Kommunikation - ich mach das im Internet und Intranet und der Kollege macht das über Telefon und alles Mögliche, also im Prinzip sind 2 dafür zuständig. Wenn man dass wirklich so sagen kann.</p>
2.4	<p>Das ist die Frage - was ist IK. Ist es das in unserem Intranet drinnen steht, was es zu essen gibt - das ist IK oder ist IK - oder einen andere Möglichkeit ist natürlich das - (...) Wissen anderen zur Verfügung stellt anderen Angestellten. Wir haben von (...) bis Putzkräfte. (...) Wir spielen Newsfeeds ein (...) - so halt - die sind eher für diese Informationen da. Jetzt ist eben immer die Frage was versteht man unter IK ist es einen Info vom Vorstand an die Unterebenen. Info vom Vorstand an den Unterebenen gibt es unter News - aber sonst nichts. Da wollten wir einmal einen Blog aktivieren, wo der Vorstand reinschreibt und die Angestellten antworten können. Es geht im Prinzip im Intranet aber das bedarf ziemlicher Zeitintensiver Ressourcen und aus dem ist nichts geworden. Technisch könnten wir ihn jederzeit starten, wir verwenden es jetzt aber für andere (...) die es einsetzen, im Bereich (...) dieser Blog des Vorstandes der auch an die Öffentlichkeit unter Umständen bei ORF oder wie auch immer - das ist nicht geworden. Weil - es muss ja immer einer dran bleiben (...) ich muss ja die Informationen die ich an Bediensteten gebe vorfiltern, weil ich kann nicht einfach irgendetwas rein schreiben. (...) wir haben auch gemerkt, dass unsere Bediensteten nicht so interessiert sind - unter Umständen hätte es seinen Weg gefunden,</p>

	<p>aber andere haben gesagt - wozu soll ich da etwas rein schreiben und es ist dann natürlich diese - der Vorstand ist auf einer anderen Ebene und es ist halt nicht so einfach. Und das alles in eines und wir sind (...) und wir sind alle auf einer Ebene - wir haben uns alle lieb - das geht nicht. Technisch ja - aber menschlich!</p>
2.5	<p>IK sollte einen Sinn haben. In unserem Bereich der (...) gibt es da manche Hemmnisse weil (...) untereinander einen eigenen Sprache sprechen - Fachsprache einfach sprechen wo andere nicht dazu können. Das ist einmal ein Hemmnis das man ausräumt ab und zu. Indem wir in der Öffentlichkeitsarbeit versuchen, alles was von (...) kommt erst zu uns zu holen und wir schauen den Text an - rufen den (...) an - und sagen, du könntest du nicht etwas anders bisschen anders und dann können wir es veröffentlichen. Auch Briefe oder Formulare oder Änderungen im Intranet, das wird so weit es geht alles von uns angeschaut und spezielle Ausdrücke die ich nicht verstehe, versteht ein andere auch nicht und deswegen. Sonst wird den einzelnen (...) angeboten. (...) Es gibt auch von uns entwickelte Video Plattformen - wo sie ihre Videos rein stellen können für die (...) für einen abgeschlossenen Bereich. Sie können Foren entwickeln. Interne Kommunikation - es gibt auf der (...) glaub ich - da gibt es so eine interaktive Dienstübergabe - sprich wenn ein (...) aus dem Dienst geht und der andere (...) in den Dienst geht - dann prüfen sie die Infos immer irgendwie - das machen sie interaktiv - sprich der schreibt es rein. Das der nächste (...) das auch noch anschauen kann - so ähnlich in der Art wie Twitter - das verwenden wir auf der (...) und jetzt gehen wir auch in andere (...) damit rein. Solche Dinge gibt es immer wieder mit einzelnen (...).</p>
2.6	<p>Ja es gibt eine MA-Zeitung. Namens <b>Hallo</b>. Die kommt 4 x im Jahr raus - März, Juli, Oktober und Dezember - wo wir im Prinzip über die - was auch immer - da geht es eben um Themen für MA. Wir stellen da MA vorstellen. Es gibt Berichte aus den Außenhäusern. Diese Zeitung geht auch an die Öffentlichkeit (...), also es ist jetzt nicht nur für MA aber der große Fokus ist der MA. (...) Die MA Zeitung wird verschickt an die, die im Krankenstand</p>

	sind oder Pension und dann wird sie auch noch an einigen Punkten in der (...) aufgelegt und in Aufenthaltsräumen. Also der sie lesen will der bekommt sie auch irgendwie. Also wir haben eine Auflage von 7.000 Stk.
2.7	(...) Das Schwarze Brett usw. gibt es von uns nicht mehr - es gibt welche vom Betriebsrat, (...)
2.8	(...) Wir haben nur die MA Zeitung und sehr viel im Intranet. Also im Intranet finden Sie alles. (...)
2.9	Bei uns haben fast alle einen Computer. (...) 5.000 PCs stehen bei uns in (...) also es kommt im Prinzip jeder rein. Ob er einen eigenen Zugang hat oder über einen öffentlichen - überall. Bei uns kommt jeder ins Intranet (...)
2.10	Es gibt einen Blog - den Vorstandsblog gibt es nicht mehr. Es gibt einen abgewandelten Blog auf www.(...).at einen den man halt ab und zu verwenden. Also wenn wir einen Veranstaltung haben, dann stellen wir halt ein Foto rein und aus. Es ist einfach so - das müssten wir schon viel aktiver betreiben, aber ich bin mit anderen Tätigkeiten eingedeckt – es fehlt an Personal. Wir wissen es, aber es ist im Augenblick einfach - es geht einfach nicht. (...)
2.11	(...), gibt es einen Messenger/Chat aber nicht für alle. Deswegen sind sie in der letzten Zeit ausgewichen auf Facebook - da haben wir einige Angestellte drinnen gefunden - was nichts übles ist, wir lassen es auch, aber das hat dann so überhand genommen, das wir jetzt den Facebook Zugang gesperrt haben. Es hat zwar einen (...) Gruppe gegeben in Facebook - die ich von oben her etwas angeschaut habe. Sie haben dann gechatted über den Facebook Chat und dann ist es eben etwas - ja wurde es etwas mühsam wenn die dann 8 Stunden in diesem Facebook waren. Es wurde dann eben von uns gesperrt.
2.12	Nein (...) dass man sich darin präsentieren kann ist nicht geplant. Es gibt einen Plattform für einzelne (...) - oder ja das ist eh im Intranet - Fotos kann

	<p>ich online stellen. Da gibt es eine Applikation im Intranet wo ich von der Veranstaltung XY Fotos online stellen kann. Also jeder der den Zugang hat - das hat aber in den Außenhäusern nur immer einen den Zugang und Öffentlichkeitsarbeit hat einen Zugang und noch 2, 3, 4 andere - aber wenn sich der bewirbt und mich anruft und sagt: ich möchte das online stellen. dann sage ich natürlich klar. Es ist nicht wie Flickr/Youtube und ist auch nicht unser Ziel, es gibt aber - es ist immer in so einem Krankenhaus ein kleines Problem alles für alle zu machen. Weil es dann wieder Videos im Intranet, aber da gibt kann ich auch nicht wieder alle Zugänglich machen. Also uploaden - was in unserem Intranet drin ist kann sich jeder anschauen, außer es ist spezifisch in einem Bereich drin, aber diese Media usw. sind Flash-Videos die kann sich im Prinzip jeder anschauen. Rein theoretisch kann man es auch runterladen - also wenn jemand ein Flash - Video runterladen und umwandeln kann. (...)</p>
2.13	<p>(...) Es wird zwar alles mitgeloggt alles, aber es wird nie einer kontrolliert (...)</p> <p>Im Prinzip darf jeder ins Internet, darf jeder alles machen - wir sind auch offen. Die Leute dürfen auch ihre privaten Mails anschauen, dass ist uns auch egal - wenn sie die Arbeit nicht vernachlässigen, und das weiß ich nicht wie es ist. Aber wenn jemand halt 8 Std. in Facebook aktiv ist nehme ich an - das er entweder zu wenig zu arbeiten hat oder die Arbeit nicht macht. Deswegen haben wir gesagt - aus. Abgesehen davon, dass du ab und zu Meldungen drinnen waren, die ich als Angestellter der (...) nicht abgeben würde.</p>
	(...)
	(...)
2.16	<p>Wir wissen es über die IP - nur bei speziellen Dingen scheinen sie mit den Namen auf. (...) Aber für so Foren, Bilder, Videos usw. muss man sich nicht anmelden. (...)</p>



	(...)
2.18	Dieses SM ist ja irgendwie so seit 2-3 Jahren IN und jeder geht da rein und hat Web 2.0 Anwendungen 3.0, 4.0 Anwendungen schon. Ich glaube einfach, es ist wichtig. Man kommt dem mehr aus. Ich glaube auch, dass viele User die auf solche Plattformen gehen einfach spielen wollen. (...) Ich bezweifle, dass wenn wir jetzt über diese Medien Informationen transportieren, diese wirklich so bei den Usern ankommen. Ob es der User wirklich so wissen will, oder ob eigentlich viel lieber einfach nur spielen will - Video anschauen und das. (...) Also wenn ich etwas wissen will, dann ist es mir egal, ob ich es über einen Blog finde oder anders wo - denn ich will das einfach lesen. Diese ganze Web 2.0 Geschichte ist halt viel Spielerei. (...)
	(...)
	(...)
2.21	Es gibt eine Trennung - Internet/Intranet, wir müssen da sehr aufpassen, weil natürlich (...) Datenschutz extrem wichtig ist. Wir müssen extrem aufpassen, dass Dinge die im Intranet unter (...) herumgehen, (...)info. Wenn diese Informationen ins Internet raus geht hätten wir große Probleme. Deshalb haben wir eine große Trennung (...)
2.22	<b>Wir haben in 4 Foren entwickelt. Wenn jetzt noch eine kommt und ein Forum möchte sagen wir nein, weil keines dieser 4 Foren ist aktiv. Die sind alle nach 2 Wochen nicht mehr von Interesse und irgendwann merken sie<sup>22</sup>, da muss ich ja aktiv daran mitarbeiten - da muss ich etwas reinschreiben, mit Leben erfüllen – was wir jetzt so mitbekommen haben. Wenn sie<sup>23</sup> es wollen, dann sollen sie sich eines anmieten, eine externe Lösung, aber von uns kommt nichts mehr. Vielleicht gibt</b>

---

<sup>22</sup> Anm.: die Mitarbeiter

<sup>23</sup> Anm.: unterschiedlichen Abteilungen

	<b>es in baldiger Zukunft ein ... Gesundheitsforum für die Öffentlichkeit. Aber so für die Interne nicht mehr.</b>
2.23	Es gibt einerseits Management für Dokumente - Hyperwave, das ist die Ablage. (...) Es gibt Wikis, nur die muss halt jeder selber füllen. (...). Wikis sind für einen engeren Kreis – könnten jedoch für andere geöffnet werden (...). Aber eigentlich sind sie offen, wenn ich die Adresse kenne kann ich eigentlich rein schauen.
2.24	(...) leger. Beim Vorstandsblog sind die Einträge von uns abgesegnet geworden - die wenigen Kommentare war eher kurz, prägnant wie man eher bei SMS spricht. Und in Facebook war es eher – ungezwungen, offen - sehr persönlich.
2.25	Also ich setze einmal voraus, dass wir eine Applikation entwickeln die im Prinzip jeder bedienen kann. Weil anklicken und reinschreiben nehme ich mal an das jeder kann, also an der Technik kann es nicht liegen. (...)
2.26	Die Einführung wurde Über das Intranet und einen kurzen Artikel im Hallo bekannt gemacht. Vor 1,5 Jahren gab es eine MA-Umfrage, was sich die MA wünschen von diesem Medium - die haben wir auch über das Intranet gemacht. Da ist eben heraus gekommen, sie wünschen mehr Information von oben unter anderen und dann haben wir eben diesen Blog eingeführt um dieses zu machen und das ist in die Hose gegangen und seit dem gibt's den auch nicht mehr. (...)
	(...)
2.28	Die Stärken von SM (...), dass ich (...) über einen einfachen Zugang zu vielen Infos komme. Ich bekomme Infos als Appetit-Häppchen und wenn mich etwas interessiert klick ich drauf und bekomme viel Infos. Der zweite Vorteil (...) wenn ich mich da ein bisschen auskenne, kann ich in diesen Welten irrsinnig viel Informationen rausholen. Also ich bekomme aktuelle Infos über (...) in den USA, (...) Das ist für mich im Prinzip der große Vor-

	<p>teil, dass viele kleine Internet-User einfach und viele große Informationen haben. Chance für die MA (...) das Wissen, die Wissenssteigerung (...). Es ist einfach schnelle Info. Was ich früher aus irgendwelchen Zeitungen oder Journalen gelesen habe, bekomme ich jetzt auf den Bildschirm. Das ist dieser große Vorteil. Der große Nachteil ist natürlich, dass ich dann viele Infos bekomme und ich evtl. nicht mehr weiß, was ich mit all dem anfangen soll. Also man sollte diese ganze Informationspolitik so betrachten - was ist wichtig und was ist unwichtig. Man vergibt da oft viel Zeit - wieder mal eine Stunde herumklicken und dann ist da nix. Das angesprochene Risiko mit der Schnelligkeit, dass Informationen vom Intranet ins Internet gelangen können und das zweite Risiko ist natürlich was wir vorher auch schon angesprochen haben ist - das ich vlt meine Arbeitszeit falsch nutze. und ein drittes Risiko aber es ist eher eine Schwäche - wenn ich als Unternehmen nicht in diese Technik investiere, habe ich schon einmal von Kunden her ein negatives Bild. Wenn ich in das Internet rein gehe und eine Firma ist in diesem Gebiet nicht aktiv - finde ich, dass sie rückständig ist - was ja nicht sein muss. Da habe ich aber schon einmal eine schlechte Sicht. Und ich glaube, dass es bei MA nicht anders ist. (...)</p>
2.29	<p>SM ist kein Allheilmittel - wenn die interne Kommunikation schlecht ist, dann wird's durch SM auch nicht besser. Wenn in einem Unternehmen die interne Kommunikation gut ist, dann kann man das natürlich unterstützen mit SM Instrumenten. Wenn man aber glaubt eine schlechte Kommunikation mit diesen Mittel ändern zu können - das nützt nichts. (...) SM wird immer mehr zum Einsatz kommen, jedoch haben Menschen lieber Face-to-Face Gespräche. (...)</p>
3.1	<p>Wir setzen sämtliche SM Instrumente ein. (...) Wir (...) kommunizieren (...) 3 verschiedene Bereiche (...) die sehr unterschiedliche sind. Angefangen von den Mitarbeitern, Kunden und Branchen</p>

	(...)
3.3	(...) Bei uns hat die Marketingstelle eine Steuerungsfunktion (...) 1-2 Kolleginnen sitzen meistens noch zusätzlich in den Ländern (...) also das ist regionalisiert, aber mit einem starken Lokalen Fokus - gerade was die Kommunikation betrifft. (...) den die MA Zeitung muss in den Ländern z.B. auf Polnisch oder Türkisch sein, damit sie von den Mitarbeiter auch gelesen werden kann. D.h. die Richtung und Vorschläge kommen von uns, aber letztendlich mit der Starken Bitte und Aufforderung das Ganze zu lokalisieren. (...)
	(...)
3.5	<b>Interne Kommunikation ist wichtiger als externe Kommunikation, weil letztendlich die Mitarbeiter nach außen treten und durch „Word-of-Mouth“, das Unternehmen nach außen repräsentieren.</b> Du musst die MA überzeugen und informieren was das Unternehmen macht bevor du überhaupt mit etwas nach außen gehen kannst. Weil wenn du das innen nicht lebst brauchst man nicht extern kommunizieren. Auf der andern Seite hat es, dass der Level an Information hoch ist und wie es so schön heißt, gut informierte und ausgebildete MA sind im Wettbewerb natürlich das größte Kapital (...) D.h. es hat in gewisser Weise auch einen Motivationscharakter. Die verschiedenen Initiativen die es gibt im Bereich der IK, wodurch der Teamgeist einfach gestärkt wird. Wo gezeigt wird, dass der MA Verantwortung übernehmen muss. Wir sind zwar ein großer (...), oder Teil eines großen (...) aber der Erfolg in Osteuropa oder letztendlich den wir in Österreich haben ist dass die Leute da im Management nicht auf Direktiven von irgendwo warten sondern einfach Dinge machen. (...)
3.6	Wir setzen letztendlich alles ein. Wir haben alle Möglichkeiten - bleiben wir beim Intranet, wir haben Newsticker, Pop-ups in der Früh, wir haben das Bulletinboard, wir haben die einzelnen Sektionen der Abteilungen wo die ihre Infos rein stellen und auch dafür verantwortlich sind - das ist eher Businessbezogen und weniger aufs Unternehmen bezogen. Übersichten wie

	<p>die Abteilung aussieht, die Abteilungen die vorgestellt werden usw. Also das ist der Intranetbereich. Der wird gerade überarbeitet - international allerdings. Ich würde ihn sehr stark entrümpeln, weil bei uns sehr viel drinnen, wo ich sagen, da hat noch nie jemand, und einige die in der Verantwortung der Abteilungen liegen sind auch veraltet. Da sind nicht wir dafür verantwortlich - die haben viel andere Sachen zu tun und betreiben das nebenbei und deswegen ist es auch verbesserungswürdig. (...) Der zweite Punkt alle Möglichen Publikationen, also ganz klassisch, von der MA-Zeitung die insgesamt 10x im Jahr erscheint, was sehr viel ist dadurch das wir das eigentlich alles selber machen - hat den Umfang von ca. 12 - 24 Seiten - je nachdem. (...) wir haben die klassischen Aushänge, also für die Arbeiter im Lift (...), diese Blackboards und so. (...) Durch diesen Überfluss von Angeboten glaube ich, dass es zu einem Comeback der Face-to-Face Kommunikation kommen wird. Weil ich glaube nämlich nicht, und wir merken das auch, dass du mit den klassischen Instrumente viele Botschaften nicht wirklich so rüber bringen kannst. (...)</p>
3.7	<p>(...) Foren gibt es bereits für ausgewählte Bereiche wie z.B. für "(...) - Smile", Diversity. Also "(...) - Smile" ist eine Cooperate Volunteering Initiative - wo es darum geht, dass das Unternehmen MA in ihrer karitativen Tätigkeit bei Projekten unterstützt. Also da gibt es einen eigenen Blog wo sich die Leute austauschen auf Globaler Ebene. Und es gibt in Punkto "diversity" etwas. Sprich, dass geht eher in die Richtung - Frauen im Management - und mehr Nationalität was ein starker Ansatzpunkt bei uns ist. (...) Im Moment wird daran (...) dass eine Verhaltensweise definiert wird wie du mit dem ganzen Instrument umgehst. (...) dieser Aspekt ist besonders (...) wichtig, weil große Unternehmen sich schwer mit Kritik um zu gehen tun. Je weiter du rauf kommst umso schwieriger ist es. Das ist der erste Punkt der gegen SM spricht. (...) SM und das ist ein sehr wichtiger Punkt, ist ein Dialogmedium. Jedoch musst du schnell reagieren, und du musst dann Leute davor sitzen haben, die das dürfen. (...) Zwei Punkte die dagegen sprechen, wo wir noch sehr vorsichtig sind - ist ersten: du brauchst Leute dafür die es gescheit betreuen, mit Kompetenz ausgestattet und der zweite Punkt</p>

	<p>ist, was tu ich wenn es kritisch wird - lass ich das zu, hab ich Angst dass es evtl. Wellen schlägt und 5 andere sagen auch - es ist ein Wahnsinn und hin und her und überhaupt. Egal wie das bezieht sich jetzt auf intern aber genauso auf extern. Und das wird großteils noch unterschätzt. Unterschätzt insofern auch weil von Marketingseite natürlich gedacht wird SM ist ein neuer, billiger Vertriebskanal - da klicken alle Leute drauf und sehen wie toll wir sind usw. was es aber nicht ist, aber das ist die Meinung und günstig ist es auch noch, weil da kann ich meine Seite auf Twitter oder wo auch immer eröffnen usw. und das Ding läuft schon. Das was dahinter steckt wie leider sehr oft unterschätzt. Da ist der Status eben derzeit so, dass überlegt wird. Man muss es nutzen, wie kann man es nutzen und wie geht man mit dieser Problematik um. Bei uns ist das Ganze jetzt im werden, es soll also genau so wie das neue Intranet das diese Instrumente noch stärker integrieren soll. (...)</p>
3.8	<p>Wir haben einen vom Unternehmen organisierte Facebook Auftritt der für die gesamte Öffentlichkeit zugänglich ist und nicht explizit für die MA. (...).</p>
3.9	<p>(...) Mit Themen wie "dervisity" Blog und (...) Smile (...) Blog befinden wir uns im mitarbeiter- und unternehmensorientiertem Feld, die sind nicht kontroversiell. (...)</p>
3.10	<p>(...) Ziel ist, dass man mithilfe dieser Projekte, die Leute zusammenschließt. Damit Erfahrungen ausgetauscht werden und insgesamt, das Know-how in den verschiedensten Bereichen größer wird, also auch die Verlinkungen die im Bereich "dervisity" Bereich passiert. (...)</p>
	<p>(...)</p>
3.12	<p>(...) wenn du verschiedene Foren anbietest, hat es den Vorteil, dass die Leute genau - erstens wo sie kompetent sind, zweitens worin sie sich interessieren erreichst. (...) Sas Problem ist, dass du natürlich darauf achten musst - das auf Seiten der Unternehmenskommunikation - bestimmte Unternehmensbotschaften, die für alle wichtig sind, nicht untergehen. Das</p>

	<p>nicht irgendwie mit der Globalinformation hinten - hallo irgendwo hinten schreien muss, weil alle eigentlich in ihren Spezialthemen verweilen und sozusagen der generalistische Blick auf das Unternehmen, oder diese generalistische Info die auch wichtig ist. Das man über gewisse Strategie usw. eine gewisse Orientierung hat und vermittelt danach, das der nicht verloren und untergeht dann - das ist der Minuspunkt dabei - wo man sehr aufpassen muss. (...)</p>
	<p>(...)</p>
3.15	<p><b>Nein, ich habe anfangs auch gedacht, dass es sinnvoll ist, weil ich gesagt habe jetzt haben wir es schon im Intranet drin, da brauchen wir es doch nicht noch in der Mitarbeiter-Zeitung. Nein. Weil du in dem Fall nicht von dir selber ausgehen darfst als Kommunikationsmensch. Du musst immer davon ausgehen, dass die Leute sehr selektiv vorgehen und nicht regelmäßig Zeitung usw. lesen, weil sie in ihrer eigenen Arbeitswelt so viel zu tun haben. D. h. du musst eigentlich mit einer Botschaft alle Kanäle bespielen und versuchen auch alle Medien diesbezüglich einzusetzen. (...)</b> Du musst ein Thema breit und auch wenn das Gleiche ist auf alle Kanäle bespielen, den die Leute die sagen, jetzt hab ich das schon 2x gesehen - die sind in der verschwindenden Minderheit. Da muss man Aufpassen und dieser Split ist relativ schwierig im Sinne von - das du wirklich versuchst alle mit der Botschaft zu erreichen und da musst du einfach alle Instrumente nutzen.</p>
3.16	<p><b>Ich glaube das Problem ist - Mediensschule für Leute zu machen, sehe ich nicht als Aufgabe eines Unternehmens an. Im Sinne von - wir erklären euch jetzt mal, was Social Media ist, wie ihr das nutzen könnt und wie auch immer. (...)</b> Wir haben eine Akademikerquote von 30 % und weitere mit gymnasialem Abschluss bin ich wahrscheinlich sehr hoch oben und selbst die Hackler in unserer Firma sind lauter Facharbeiter. (...) Also diese Leute hier sind eigentlich gut und haben aus ihrem Privatbereich, nehme ich an, die Erfahrung - also nutzen sehr viele alles. Die können eigentlich mit dem umgehen und ich glaube auch,</p>

	dass des Großteils auch in den anderen Ländern so ist. Das dieser Prozentsatz an Leuten, wo du sagst den musst die Mitarbeiter-Zeitung in die Hand geben und erklären, was er damit tun soll - gibt's nicht. (...)
3.17	Jeder wird nicht damit umgehen können, wir haben nichts erhoben - diejenigen die es nicht verwenden können, haben andere Informationsplattformen die für sie wichtig sind - Face-to-Face. (...) Du bist Teil der Firma und die Firma soll nicht dein Leben sein - bei sehr viele ist es so, aber das bezieht sich eher auf jene die weiter oben sind und weniger die weiter unten sind. Es ist einfach so, dass man ihnen das Wichtigste mitgibt und alles andere ist schön wenn sie etwas annehmen und man merkt auch immer wieder dass in diesem Bereich die MA - Zeitung nach wie vor sehr wichtig ist. Aufgrund von Feedback das man bekommt oder wo man eben versucht hat Leute (...) mit Foto usw. in den Mittelpunkt zu rücken. Das ist auch wichtig. Deswegen sagen wir auch, das aufzugeben wäre schwierig, wenn du sagst - ja wir haben eh das Intranet da geben wir alles rein. Einfach weil dieses tradierte Medienverhalten in einer Generation wo ich auch dazu gehöre - eher gegeben ist als im Vergleich zu den neuen Medien und das ist wichtig, dass man vor allem in den nächsten Jahren mit dem gesamten Kommunikations-Mix weiter machen muss.
	(...)
3.19	Die Blogs sind nicht anonym. Es gibt bei uns einen Code of contact (...) dieser Code of contact beinhaltet auch diese Dinge wie du miteinander umgehst. (...) Es ist ein sachlich - informeller Stil. Natürlich ist es anders wenn ich weiß, dass ich die Person kenne - da wird anders zurückgeschrieben - mehr persönlich
3.20	Die Stärke ist sicher, dass man schnell reagieren kann. Das man vlt. in der Argumentation in der Information Punkte bekommt an die man gar nicht gedacht hat, dass einfach die Problemlösungen auf Grund der sehr zahlreichen Blickwinkel die eingenommen werden besser wird. Spontan - vlt. auch für die Führungskräfte - ich hab die Abgehobenheit angesprochen, dass



	<p>man Inputs bekommt die man sonst nicht bekommen würde. Auch Schwachstellen aufzeigen - Bottom up Kommunikation (...) daraus folgend sollte ja die Führungsebene annehmen, und sagen okay ich sehe mir das an, was davon ist gerechtfertigt was nicht und was kann ich umsetzen oder nicht. Das sehe ich als Chance - wenn es zugelassen wird. Schwächen sind eben die Unkontrollierbarkeit (...) das vlt. Probleme aufgebauscht werden können, die in Wirklichkeit nicht vorhanden sind. (...) Die Gefahr hast du jetzt auch schon - Kritik von außen und irgendwas sagt und alle was - und dabei hat nur jemand schlecht geschlafen. Also das Aufgrund so was Dinge überbewertet werden, weil man eben auch gegenüber Kritik sensibel ist und da sehe ich wieder die Gefahr (...) Des weiteren müssen Wege gefunden werden, dass die Leute zumindest wissen, dass sie über dinge diskutieren können. (...)</p>
3.21	<p>Es ist der Mix. Mit Mail, Newsletter, Intranet, Newsticker, Bulletinboard, MA-Zeitung, Publikationen das ist alles recht und schön, aber um wirklich in den Kopf zu kommen eben Face-to-Face sehr hilfreich ist. SM ist für mich eine zusätzliche Variante um das Ganze zu verbessern. (...) Bestimmte Themen zu platzieren – und abteilungsübergreifend zu werden. (...)</p>
	(...)
	(...)
4.3	<p>(...) in der Pressestelle und wir sind zu viert und machen PR für (...) Österreich. Also wir schreiben keine Presseaussendung für (...) Slowenien, das wäre sinnlos das national geregelt. Trotzdem gibt es ein (...) Kommunikationskonstrukt was sinnvoll ist.</p>
	(...)

	(...)
4.6	<p>IK (...) sind alle Medien (...) die dazu beitragen das sich Leute untereinander austauschen - so würde ich das einmal definieren. IK hat die Funktion, dass die Leute wissen was los ist. Die Leute sollen ein Gespür dafür bekommen in welchen Unternehmen sie arbeiten, was das Unternehmen eigentlich tut. (...) - <b>sagen wir so, in der Kommunikation gibt es ein paar ganz wichtige Eckpfeiler - einer davon ist Modernität - wir wollen modern sein; das ist unseren Vorstandsvorsitzenden z.B. auch extrem wichtig. Und als modernes Unternehmen, muss man einfach Neues ausprobieren und mehrere Kanäle nutzen.</b> Wir glauben, dass die MA-Zeitung, die wird bei (...) mit der Post nach Hause geschickt an jeden einzelnen MA und das 31.000 mal. Wir glauben, dass das Sinn macht (...) etwas in der Hand zu haben, den nicht jeder ist jetzt immer auf Facebook. (...)</p>
4.7	<p>Also die MA-Zeitung - da gibt es eine nationale MA Zeitung - die bekommen alle MA der (...) AG. Dann gibt's noch Regionale MA-Zeitungen von den 6 die ich zuvor erwähnt habe. Da werden eher so regionale News berichtet z.B. da hat es ein Grillfest gegeben eher solche Themen auch - alles MA Themen. Dann gibt es noch ein Printmedium für unsere Kaufleute - (...) hat 700 Standorte. also die Hälfte von unseren (...) Standorte werden von selbstständigen Kaufleuten geführt. (...) Das Intranet hat auch ein Forum, das ist allerdings etwas eingeschlafen derzeit und SM - von Twitter über Facebook über Xing gibt es (...) Gruppen. Ein Schwarzes Brett haben wir auch, das funktioniert auch sehr gut, z.B. im Lift da haben wir einen Rahmen einen A4 Aushang - da kommunizieren auch immer ganz wichtige Themen. Aktuell machen wir zurzeit gerade eine MA-Befragung für den ganzen (...), und da hängt gerade (...). Outlook ist unser Mail-Versand System, dann haben wir noch ein weiteres System das zugleich ein Ablagesystem ist - auch so wird kommuniziert. Messenger haben wir auch. Wir haben relativ alles, was man so an Kommunikationsinstrumenten in großen (...)en hat.</p>

4.8	<p>Im Bereich SM sind wir seit 2008 aktiv. Das hat damit zu tun, dass wir unsere Abteilung um einen MA erweitert haben, der sich da sehr gut auskennt, allerdings ist das auch nur ein Teilbereich von ihm. Gemeinsam mit dem Online-Marketing und da sind wir seit 2008/2009 aktiv und das wird immer mehr. (...) Was wir schon einmal gemacht haben - das gehört evtl. auch ein bisschen dazu. Wir haben immer so einen Weihnachtsfeier und da gibt es immer so eine Rede von unserem Vorstandsdirektor und die haben wir aufgezeichnet - gestrafft, so dass sie spannend war und ins Intranet gestellt. So das alle die nicht dabei waren sich das noch mal anhören was er da zu sagen gehabt hat und wie er sich bedankt. (..) Wissensablagen gibt es noch und nöcher, also es gibt bei uns ein Wissensmanagement Bereich - das ist so eine Schnittstelle zwischen IT/Prozessmanagement so in der Ecke. Außerdem hat jeder Bereich egal ob Marketing, PR, Einkauf - alle Logistik und was es sonst noch gibt, haben Wikis - Wissensmanagement Tools - nur ist das nicht zentral gesteuert (...) Und das Forum das eingeschlafen (...)</p>
4.9	<p>Facebook ist öffentlich für jeden (...) Twitter ist sowieso öffentlich. <b>Bei Xing gibt es z. B. eine ... Gruppe. Es gibt einen Moderator dieser bestätigt, wie bei Xing Gruppe üblich, die Anfragen und kontrolliert gleichzeitig, dass es sich ausschließlich um ... Mitarbeiter handelt. Beitreten kann jeder Mitarbeiter der einen Xing Account besitzt und interessiert ist. Wir verwenden diese Plattform zwar nicht jeden Tag zur internen Kommunikation, aber wenn wir bei dem Thema Mitarbeiter-Befragung bleiben, die gerade bei uns läuft. Wir haben natürlich auch über Xing Nachrichten geschickt – Mitarbeiter Befragung. Einfach um noch einmal die Leute auf diesem Weg zu motivieren mitzumachen.</b></p>
	<p>(...)</p>
4.11	<p>Es ist geplant unser Intranet unser wichtigstes Kommunikationstool oder was man einfach jeden Tag offen hat und wo man dauernd etwas macht - wir laufend aktualisiert. Es ist jetzt nicht geplant im März 2011 ist es völlig neu aufgesetzt, aber wir planen uns nächstes Jahr im Bereich IK schon</p>

	<p>noch einem ganz genau - eh die Themen die sie ansprechen - einfach das ganze noch mal anzuschauen, ob es Sinn macht was übergeordnetes zu machen oder nicht. Aber konkret ist derzeit noch nichts. Aber wir beschäftigen uns total mit dem Thema Social Media.</p>
	<p>(...)</p>
4.13	<p>Vieles was sie auf Xing und Facebook finden ist auch im Intranet. Das ist einfach noch einmal um die Leute die vielleicht das Intranet nicht so genau lesen aber dafür Xing ganz genau - einfach dort abzuholen. Es ist eher aber das klingt so manipulativ - die Leute auch in ihrer Freizeit zu belabern - es klingt so negativ. Aber es ist eher, weil wir einfach wissen, dass die SM Geschichten einfach laufen und so wollten wir das einfach nutzen als Kommunikations- oder PR-Tool</p>
4.14	<p>Es ist ein Mix. Der Fokus liegt sicher auf den unternehmensorientierten Themen (...)Also wenn man SM wirklich strategisch angehen will, dann müsste man nachdenken was man tut. Wir haben eher den Weg gewählt - einfach mal machen - wir haben einfach mal losgelegt wir haben einiges ausprobiert. (...) Was ich sagen wollt ist, dass wenn man es gescheit macht und strategisch, dann braucht es extrem viel Personalaufwand dahinter und man muss sich mit dem Thema gescheit auseinander setzen. Wir haben einfach mal losgelegt und das ist auch okay, also wir merken, dass wir eigentlich sehr gut unterwegs sind. Merken aber dass wir viel mehr Personal brauchen, wenn wir das ganz gezielt Zielgruppenspezifisch machen würden. Da fehlt uns in der PR - wir haben so viele andere Sachen, da ist einfach nur eine begrenzte Zeit die wir investieren können. Aber die - aber es geht nach oben, das ist uns total bewusst.</p>
4.15	<p>(...) Wir haben den Messenger. Beim Messenger ist es so das ich Kontakte bestätige, also ich frage an - ich bekomme ein Kontaktanfrage und wenn ich ja sage und wenn ich ihn ignoriere, dann eben nicht. Er ist nicht allgemein offen - das würde keinen Sinn machen, wenn jeder jeden Kontakt hat. Der Messenger ist wirklich ein cooles Tool mit dem man echt schnell kom-</p>

	<p>munizieren kann. Schneller oft als Telefon oder E-Mail oft einmal. Gerade wenn jemand in Sitzungen sitzt ist es super. Aber jeder mit jedem ist nicht sinnvoll also es ist schon gesteuert. Also gerade auch unsere Vorstände würden untergehen. Also die haben auch Assistentinnen die das Filtern. Alle wollen das auch gar nicht, ich weiß gar nicht ob jeder den Messenger haben. Ich glaub die Filialen haben das gar nicht - ich weiß es aber nicht genau, da müsste ich prüfen. Also ich habe keine Filiale als Kontakt, aber ich glaube das geht auch gar nicht - weiß ich nicht. (...)</p>
4.16	<p>(...) Ein wichtiger Punkt ist die Überflutung - bei uns im Intranet kann man ganz genau filtern wer jetzt die Information bekommt, und das muss man auch, weil sonst bekommen alle alles und das ist total sinnlos. Sprich die gute Steuerung der Informationen ist von Seiten der IK und für den MA total wichtig. (...) Und ich glaub, dass SM Geschichten gerade für ein jüngeres Publikum die sich viel einfach viel im Internet aufhalten - auch am Abend - eine Ergänzung ist zu dem was sowieso im Intranet geboten wird. (...)</p>
4.17	<p>Ja. Medium und Inhalt wird sehr genau getrennt. Gerade die nationale die ich selber mache, da filtere ich höchst genau, was rein kommt. Damit es aktuell ist, relevant, spannend ist einen Neuigkeitwert bietet. Genauso machen es die Kollegen in den Regional/Zentralen Medien Zeitschriften. Die tun auch nur Informationen rein die relevant sind. Dasselbe im Intranet, wo ich ganz genau filtern kann - wer bekommt was, damit es relevant ist.</p>
	<p>(...)</p>
4.19	<p><b>(...) Bei der Mitarbeiter-Zeitung - da können wir auch genau kontrollieren wer es aller bekommt, da es ja via Post zugestellt wird an die Leute, das ist erst seit einem halben Jahr so. Im Vergleich zu jetzt wurde früher nur die Hälfte von der heutigen Auflage produziert. Es hat dadurch nicht jeder Zugang gehabt und das war für uns eine große Herausforderung dies zu ändern. Wir haben deshalb beschlossen, dass wir etwas ändern müssen und etwas Geld in die Hand nehmen und mit der Post nach Hause schicken. Denn sie müssen verstehen, es ist ein</b></p>

	<b>Wahnsinn, wir machten eine Zeitung und viele unserer Mitarbeiter gar nicht kannten!</b>
	(...)
4.21	(...) Viele Kollegen brauchen das Intranet einfach damit sie wissen was sie arbeiten, also da sind einfach auch Anweisungen drinnen oder Vorgaben oder keine Ahnung. (...) Facebook, Xing haben wir (..) sehr genau geprüft, ob es überhaupt Sinn macht wie wir das machen. Das ist auch strategisch angegangen worden - das macht schon Sinn. Und die anderen Instrumente der Messenger und so - denk ich schon das die Leute - so das wir wissen zu welchen Zweck die Leute das haben wollen, sonst hätten wir das nicht.
4.22	Der Kommunikationsstil ist auf Facebook und Xing unterschiedlich. Xing ist eine Business Platt - Vernetzungsform - bei Xing haben wir auch 80 - 90 % aus wahrscheinlich aus Zentralen also einfach Leute die Karriere machen wollen. Xing ist einfach eine andere Zielgruppe als Facebook. Und bei Xing ist eher ein formeller Ton aber auch nicht ganz formell (...) Facebook ist sicherlich etwas informeller (...).
	(...)
	(...)
4.25	Niemand wird gezwungen SM zu nutzen. (...) jeder Mitarbeiter der anfängt wir eingeschult. (...) Bei den anderen liegt es an den Führungskräften. Sie sollten die Leute in Sachen Kommunikation einschulen. Also das würde bei uns nicht funktionieren bei (...) wenn wir ein Mail raus schreiben - Hallo wir sind jetzt auf Xing und gehen sie rauf. Was wir schon machen und das ist jetzt plakativ gesagt z.B. in der MA-Zeitung die mit der Post nach Hause kommt immer wieder eine Geschichte zu machen das (...) Also wir unterstützen uns gegenseitig aber (...) Guidelines wie sie tun müssen, gibt es nicht. Das funktioniert einfach nicht, wir haben ein Tagesgeschäft auch zu machen, also das würde nicht so funktionieren - sondern das wird einfach

	<p>eingeführt und gute Führungskräfte schulen ihr Leute ein und das funktioniert auch sehr gut. Aber es hat nicht oberste Priorität - also Schulungen gibt es schon was die IK-Systeme anbelangt, weil das ist gar nicht so einfach am Anfang, aber nicht von oben muss man - sondern das läuft automatisch. Es gibt die Möglichkeit und wer will kann es nutzen und wer nicht braucht es auch nicht nutzen. (...)</p>
4.26	<p>Stärken - Multiplikatoren und Zielgruppenaffine zu handeln - Zielgruppenaffine damit meine ich, dass sich die Leute dort abholen wo sie sind. Zielgruppenerreichen zu erreichen genauer zu erreichen. (...) die Information ist zwar unkontrollierbarer, aber sie kann sich viel schneller verbreiten als durch (...) Gefahren und Schwächen - fehlende Kontrolle, (...)</p>
	<p>(...)</p>
	<p>(...)</p>
	<p>(...)</p>
4.30	<p>SM ist mittelfristig immer steigen; Langfristig wird es sowohl kurz, mittel und auch langfristig an Bedeutung gewinnen. (...)</p>
4.31	<p>Mittelfristig kann SM die anderen Instrumente auf keinen Fall verdrängen. Langfristig kommt die Frage wie man es definiert, ich glaube allerdings nicht, weil es immer eine gewisse Zielgruppe geben wird, außer die sterben dann irgendwann und es ist dann nur noch eine Digital Nativ Generation, möglicherweise. Aber so mittelfristig wie wir derzeit arbeiten und aufgestellt sind wird es immer Menschen geben die lieber die Zeitung in der Hand haben und nicht am I-Pad lesen.</p>

## Auswertung der Interviews

<b>Interne Kommunikation</b>			
<b>Allgemeine interne Kommunikation</b>			
<b>Kategorien</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Quellen</b>
<i>Aufgaben</i>	Informationen für den einzelnen Mitarbeiter bereitstellen, "ein Gespür dafür bekommen in welchem Unternehmen sie arbeiten ..."	3	1.06, 3.01, 4.06
	Einheitlicher Auftritt nach außen und innen	1	1.03
	Informationsüberflutung eindämmen durch Filterung	1	4.16
	Informieren - word of mouth	2	3.05, 4.06
	Integration und Identifikation	2	1.02, 4.03
	Kommunikation für alle zugänglich zu machen - in eine Sprache bringen die für jeden verständlich ist	3	1.06, 2.05, 3.01
	Mitarbeiter zum Teil des Unternehmens zu machen.	1	1.06
<i>Funktion</i>	Mitarbeiter zu informieren, Informationsaustausch	3	1.06, 2.04, 3.09
	Unterstützungswerkzeug für die integrierte Unternehmenskommunikation	2	1.03, 3.03
<i>Ziele</i>	Informationsdefizite beseitigen	1	2.26
	sowohl mitarbeiterorientierte Informationen als auch unternehmensorientiertes Wissen bereit zu stellen	1	2.04
	Erweiterung des Social Media Angebotes von der Top-down zur Dialogkommunikation	2	2.01, 4.11
		1	1.03
	Zusammenhalt der Mitarbeiter zu verbessern	1	1.03



<b>Einsatz von Social Media Instrumenten in der internen Kommunikation</b>			
<b>Kategorien</b>	<b>Ausprägungen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Quelle</b>
<i>Anwendung</i>	experimentelle Phase	2	3.21, 4.06, 4.14, 4.30
	Foren kurzlebig nur gelegentliche Nutzung	3	2.22, 2.10, 3.09, 4.08
	Nutzung nicht zwingend	2	1.14, 4.21
<i>Arten</i>	Blogs	3	1.01, 2.01, 3.06
	Foren	4	1.04, 2.02, 3.06, 4.07
	Wikis	2	1.04, 4.07
	Messenger/Chat	2	2.02, 4.08
	Video /-streams	3	2.04, 3.08, 4.08
	Newsticker	2	2.04, 3.06
	öffentliche Social Media Instrumente zum Beitreten jedoch nicht geschlossen (Facebook)	3	2.04, 3.08, 4.08
	öffentliche Social Media Instrumente zur internen Kommunikation (XING)	1	4.08
<i>Auswirkung</i>	Informationsüberflutung	2	2.29, 3.06
	Trend zurück zu Face-to-Face	1	3.06
<i>Funktion</i>	Blogs werden derzeit als Beobachtungsinstrument genutzt	2	1.07, 2.11
	Dialog auch mit dem Vorstand	3	1.06, 2.04, 3.08
	Mitarbeiter zu informieren, Informationsaustausch	3	1.06, 2.04, 3.09
	Mitarbeiter dort zu erreichen, wo sie auch privat agieren	2	1.06, 4.13
	Selbstdarstellung	1	1.12
	Wissensmanagement	1	2.12
	Unternehmensstrategie Projektbegleitende inhalte liefern Chronik und Nachlesefunktion zu sein	1	1.03
<i>Grund für Einführung</i>	Mitarbeiternachfrage	1	2.25
	Am Rad der Zeit zu bleiben als junges dynamisches Unternehmen	1	4.06
<i>Inhalt</i>	mitarbeiterorientiert und unternehmensorientiert	1	4.13
	Diversity Cooparate Volunteer Initiative	1	3.07
	Gesundheitsforum	1	2.22
	Messenger wird zur Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitern verwendet	1	4.15
	mitarbeiterorientiert	3	1.08; 2.04, 2.19, 3.11

	mitarbeiterorientiert, aber das Unternehmen betreffend.	3	1.08, 2.04, 3.11
	Wikis Abteilungsabhängig gefüllt	2	2.23, 4.24
<i>Kommunikationsbarrieren</i>	Gesamtschulung bei Neuanstellungen	1	4.25
	Vorgesetzte keine Schulung, jedoch ein kurzer Artikel	3	1.10, 2.26, 4.25
	Holschuld seitens der Mitarbeiter	1	2.25
	jene die mit SM arbeiten wollen müssen sich die Handhabung selbst anlernen.	1	3.17
	Medienschule keine Anleitung für den Gebrauch	1	3.16
	Computer	1	2.09
	Anwender müssen geschult sein	1	3.07
	setzt eine Netzkultur voraus	1	2.01
	Kompetenz Wissen über Handhabung	1	3.12
	mündige Mitarbeiter kritische Mitarbeiter	1	1.09
<i>Kommunikationsstil</i>	formeller - leger	2	2.24, 3.19, 4.22
	Kommunikationsstil authentisch engagiert	1	1.12
<i>Mehrwert</i>	Mitarbeiter dort zu erreichen, wo sie auch privat agieren	2	1.06, 4.13
	kein Allheilmittel Komplementärmedium kein Substitutionsmedium	4	1.18, 2.18, 2.29, 3.07, 3.12, 4.06, 4.16
<i>neue Funktion</i>	Herausforderung für die Unternehmenskommunikation	1	1.15
	Mobiltelefone als tragbares Informationsmedium	1	1.17
<i>Umgang</i>	Reglements notwendig	3	1.08, 1.10, 3.07, 3.19
<i>Ziele</i>	als strategisches Instrument zu implementieren	1	4.30
	fixer Standpunkt im Medien Mix	2	1.18, 3.21
	Mitarbeiter abzuholen wo sie privat agieren	1	4.06
	Mitarbeiter ist Botschafter nach außen	2	1.06, 3.05
	Mitarbeiter kann sich besser nach Interesse Informationen besorgen	2	2.25, 3.12
	Zusammenführen der Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen Mitarbeiternetzwerk	1	3.10

<b>Social Media als internes Kommunikationsinstrument und der Mitarbeiter</b>			
<b>Kategorien</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>An- zahl</b>	<b>Quellen</b>
<i>Nutzung</i>	anonym	1	2.16
	nicht anonym	3	1.07, 3.19, 4.14
	nicht für jedes Thema geeignet	1	1.17
	zögerlich	1	1.08
	nicht für jeden Mitarbeiter geeignet	1	1.17
	Kein Zwang Social Media zu nutzen	2	1.11, 2.06
<i>Voraussetzung</i>	mündige Mitarbeiter	1	1.09
	interesse an Social Media	2	1.12, 2.06
	Computer	1	2.09
	Wissen ber Handhabung	1	3.12
<i>Auswirkungen</i>	Informationsüberflutung	3	2.28, 3.06, 4.15
	intensiveres Gruppengefühl stärkt den Mitarbeiter Dialog mit der Führungsebene	2	1.09, 3.07
	Steigerung der Motivation festigigen des Teamgeistes Identifikation mit dem Unternehmen	2	1.14, 3.05
	Trend zurück zur Face - to - Face Kom- munikation	1	3.06
	zu langes arbeiten auf Social Media Sei- ten führte zur Sperre	1	2.13

<b>Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation ohne Social Media</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Ausprägung</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Quelle</b>
<i>Auswirkung</i>	Social Media ist ein Komplementärmedium	4	1.18, 2.18, 3.07, 4.06
<i>Elektronisch Medien</i>	Intranet	4	1.02, 2.01, 3.06, 4.07
	E-Mail (Newsletter)	4	1.04, 2.29, 3.06, 4.07
<i>Inhalt und Medium</i>	keine Trennung es müssen alle Kanäle mit der selben Botschaft bespielt werden, damit jeder erreicht wird	1	3.15
	wird streng getrennt es kann zu Überschneidungen kommen wg. Aktualität, Relevanz, Spannung und dem Nachrichtenwert	3	1.16, 2.21, 4.17
<i>Klassische Medien - persönlich</i>	Mitarbeitergespräche	4	1.04, 2.29, 3.06, 4.25
	Meetings Konferenzen Themenveranstaltungen für Mitarbeiter	3	1.04, 2.10, 3.06
<i>Klassische Medien - schriftlich</i>	Mitarbeiterzeitung	4	1.04, 2.06, 3.06, 4.07
	Aushänge	2	3.06, 4.07
	Schwarze Brett	2	3.06, 4.07
	Mitarbeiter Brief vom Vorstand Plakate	1	1.04
<i>Sonstiges</i>	Betriebsrat	2	1.04, 2.07

# Lebenslauf

## Person

---

Julia Hagmair Bakk.

geboren am 24. April 1983 in Kirchdorf an der Krems  
ledig, keine Kinder

## Ausbildung

---

Mär 2009 – dato	<b>Magister</b> Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Wien Wirtschaftliche Vertiefungsvorlesungen an der WU Wien
Sep 2010 – Jän 2011	<b>Erasmus Semester</b> an der Istanbul Bilgi University for Media and Communication
Okt 2005 – Jän 2009	<b>Bakkalaureat</b> Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft mit Schwerpunkt PR und Wirtschaft an der Universität Wien Marketing als Vertiefungsvorlesungen am BWZ der Universität Wien
Okt 2003 – Mär 2005	<b>Berufsreifeprüfung</b> an der Handelsakademie und am Wifi Innsbruck
Sept 1997 – Jun 2000	<b>Handelsschule</b> II in Wels

## Berufserfahrung und Praktika

---

Mär 2009 – Dez 2009	Praktikum <a href="#">brandfan Werbe GmbH</a> , Wien
Feb 2008 – Dez 2008	Praktikum <a href="#">freundliches marketing service</a> , Wien
Okt 2007 – Dez 2007	<b>Produktionsassistentin</b> <a href="#">Dschungel Wien</a> , Wien
Sep 2007 und Nov 2007	<b>Projektassistentin</b> <a href="#">ICNM</a> , Salzburg
Aug 2007 – Aug 2007	Praktikum <b>Eventmanagement</b> im <a href="#">MuseumsQuartier</a> , Vienna
Mai 2004 – Aug 2005	<b>Service- und Kundenberaterin</b> <a href="#">RaiffeisenLandesbank Tirol AG</a> , Innsbruck
Sep 2003 – Apr 2004	<b>Verkauf- und Kundenberaterin</b> beim <a href="#">IKEA</a> , Innsbruck
Aug 2002 – Aug 2003	<b>Au Pair</b> in Wellesley, Massachusetts United States of America
Okt 2000 – Jul 2002	<b>Service- und Kundenberaterin</b> (10 Monate) und <b>Sekretariat für Verkauf und Marketing</b> (1 Jahr) bei der <a href="#">Oberbank AG</a> , Linz

## Weitere Fähigkeiten

---

Sprachen	Deutsch (Muttersprache) Englisch (flüssig in Wort und Schrift) Türkisch (Anfängerin)
----------	--