

---

# BACHELORARBEIT

---

Frau  
**Nicole Désirée Basan**

**Institutionalisiertes  
Privatvergnügen?  
Social Media in der  
internen Kommunikation**

2014

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Institutionalisiertes Privatvergnügen? Social Media in der internen Kommunikation**

Autor:  
**Frau Nicole Désirée Basan**

Studiengang:  
**Angewandte Medien,  
PR & Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM11wK1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Tamara Huhle**

Zweitprüfer:  
**Dr. Torsten Ambs**

Einreichung:  
Mittweida, 23.06.2014

---

**BACHELOR THESIS**

---

**Institutionalized  
private pleasure ?  
Social Media in the  
internal communication**

author:  
**Ms. Nicole Désirée Basan**

course of studies:  
**Applied Media,  
PR& Communication Management**

seminar group:  
**AM11wK1-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. Tamara Huhle**

second examiner:  
**Dr. Torsten Ambs**

submission:  
Mittweida, 23.06.2014

Bibliografische Angaben:

Basan, Nicole Désirée:

**Institutionalisiertes Privatvergnügen? Social Media in der internen Kommunikation.**

Institutionalized private pleasure? Social Media in the internal communication.

2014 - 67 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage inwieweit, die in den letzten Jahren vornehmlich verbreitete private Social Media - Nutzung sich als Instrument für die interne Kommunikation eignet und welche Social Media Tools bereits in den Unternehmen eingesetzt werden. Dabei wird erörtert welche Chancen und Risiken das Adaptieren des privaten Gebrauchs in den geschäftlichen Arbeitsalltag gebracht hat und was für einen Mehrwert Unternehmen daraus ziehen konnten und können. Durch eine Umfrage werden die Ergebnisse der folgenden Bachelorarbeit untermauert. Dazu wird der Kontext im Rahmen der Entwicklung des Internets und der internen Kommunikation seit ihren Anfängen miteinbezogen und Prognosen werden daraus abgeleitet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Definitoriale Vorbemerkungen</b> .....	<b>1</b>
2.1 Unternehmenskommunikation.....	1
2.2 Interne Kommunikation.....	4
2.2.1 Instrumente der internen Kommunikation.....	6
2.3 Einfluss- und Störfaktoren.....	14
2.4 Grundelemente einer funktionierenden internen Kommunikation.....	16
2.5 Zielgruppen und Ziele.....	18
2.6 Social Media .....	20
<b>3 Interne Kommunikation im Spiegel der Zeit</b> .....	<b>24</b>
3.1 Web 1.0.....	26
3.2 Web 2.0.....	26
3.3 Web 3.0.....	27
<b>4 Social Media in der internen Kommunikation</b> .....	<b>28</b>
4.1 Veränderung des Medienverhaltens.....	28
4.2 Social Media Tools in der internen Kommunikation.....	30
4.3 Steuerungselemente.....	34
4.3.1 Guidelines für das Unternehmen.....	34
4.3.2 Guidelines für die Mitarbeiter.....	37
4.4 Aus Managementsicht: die Rolle der Führungskraft.....	38
4.5 Chancen und Risiken .....	39
<b>5 Leadership 3.0: Aufbruch in semantische Netze</b> .....	<b>41</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>Anlagen</b> .....	<b>XIX</b>

**Eigenständigkeitserklärung.....XXIII**

## **Abkürzungsverzeichnis**

*BVDW*

*...Bundesverband Digitale Wirtschaft*

*BITKOM*

*...Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.*



---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: eigene Abbildung.....	6
Abbildung 2: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation.....	14
Abbildung3: Social Media Conversations.....	20
Abbildung 4: Web 3.0.....	28
Abbildung 5: Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2013.....	29
Abbildung6: Anteil der Nutzer des mobilen Internets via Smartphone in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013.....	30
Abbildung 7: eigene Abbildung .....	XX
Abbildung 8: eigene Abbildung.....	XX
Abbildung 9: eigene Abbildung.....	XXI
Abbildung 10: eigene Abbildung.....	XXI
Abbildung 11: eigene Abbildung.....	XXII
Abbildung12: eigene Abbildung.....	XXII

# 1 Einleitung

Ist Social Media ein reines Privatvergnügen oder sollten Firmen dies auch für ihre interne Kommunikation einsetzen? Befragt wurden zu diesem Thema über 120 Marketing-Professionals. Das Ergebnis: fast 50% sind der Ansicht, dass Social Media Tools in der internen Kommunikation unbedingt ein „Muss“ für Unternehmen sein sollten. Interessant ist jedoch, dass wiederum 65% dieser Befragten angaben, dass ihr Arbeitgeber bis jetzt noch keine Social Media Tools in der internen Kommunikation einsetzt.

Um diese Frage zu klären, setzt sich die folgende Arbeit mit dem „institutionalisierten Privatvergnügen“ auseinander. Das erste Kapitel behandelt die Grundbegriffe und Kernbegrifflichkeiten der Unternehmenskommunikation. Hier werden die klassischen internen Kommunikationsinstrumente und die Faktoren geprüft, welche für eine gelungene interne Kommunikation unabdingbar sind. Des Weiteren werden diverse Social Media Tools erläutert. Danach wird die interne Kommunikation im Spiegel der Zeit betrachtet und die Entwicklungen des World Wide Webs miteinbezogen. Im vierten Kapitel werden die vorher erläuterten Social Media Tools auf die interne Kommunikation bezogen und angewandt und es wird geprüft, ob und wie eine Integration solcher Tools in die interne Kommunikation vonstattengehen kann und welche Chancen und Risiken es dabei gibt. Den Schluss bildet der Versuch einer Prognose für zukünftige Entwicklungen in der internen Kommunikation zu geben.

## 2 Definitiorische Vorbemerkungen

### 2.1 Unternehmenskommunikation

Als Oberbegriff der diversen Kommunikationsarten eines Unternehmens verstehen Lies (2008, S.12) und Mast (2013, S.7) die Organisationskommunikation, wobei der Begriff „Organisation“ hier für Verbände, Parteien und Vereine wie auch für Unternehmen im klassischen Sinn und allen anderen Institutionen steht, die Kommunikation betreiben (vgl. Lies 2008, S.12).

Unter der oben genannten Kernbegrifflichkeit ist dann die Unternehmenskommunikation, oder auch „Corporate Communications“ genannt (vgl. Lies 2008, S.12; vgl. Mast

2013, S.7) einzuordnen. Sie beinhaltet nach Bruhn (2005, S.4-5) alle internen und externen Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die dazu dienen sollen, mit den für das Unternehmen relevanten internen sowie externen Bezugsgruppen zu kommunizieren.

Diese Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen, die von den Führungskräften und/oder den Kommunikationsbeauftragten initiiert werden, haben das Ziel bestimmte Rezipienten zu beeinflussen. Man kann sie in zwei Kommunikationsformen unterscheiden. Den Monolog, bei dem die Rollen des Senders und Empfängers klar verteilt sind, wie zum Beispiel ein Newsletter an Mitarbeiter oder Kunden. Und den Dialog, bei dem die Rolle des Senders und des Empfängers ständig wechselt, beziehungsweise wechseln kann, wie zum Beispiel eine Facebook Seite (ebenda S.46). Des Weiteren sollten sie inhaltlich, zeitlich, dramaturgisch und formal optimal aufeinander abgestimmt sein, was der Definition der integrierten Kommunikation entspricht (vgl. Zerfaß 2007, S.23).

Die Teilbereiche der Unternehmenskommunikation können wie folgt unterschieden werden (ebenda).

Die Public Relations, die sich mit der Imagepflege und dem Beziehungsmanagement eines Unternehmens beschäftigt mit dem Ziel dessen Handlungsspielräume zu sichern (ebenda, S.41).

Die Marktkommunikation, die sich mit den Ressourcen beschäftigt und mit dem Verkauf und den Produkten, um für das Unternehmen gute Verträge auszuhandeln (ebenda).

Die interne Kommunikation, die sich vor allem mit den Mitarbeitern eines Unternehmens und deren Leistung beschäftigt (ebenda).

Für Herbst (2003, S.24) sorgt die Unternehmenskommunikation dafür, dass *„die wichtigen Bezugsgruppen das Unternehmen kennen und es ihnen gedanklich präsent ist. Sie sorgt dafür, dass die Bezugsgruppen ein starkes und einzigartiges Bild vom Unternehmen haben, aufgrund dessen sie das Unternehmen einem anderen vorziehen“*. Damit dieses starke und einzigartige Bild entstehen kann, sollte das Management nach Herbst (ebenda) noch die Fragen zur Unternehmenspersönlichkeit, also zur Corporate Identity klären:

- Wer sind wir?
- Wer wollen wir sein?
- Wie werden wir gesehen?

- Wie wollen wir gesehen werden?

Die Corporate Identity hat demzufolge ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens zum Ziel. Das bedeutet, dass sich das Unternehmen nach innen wie nach außen mit einer schlüssigen Selbstdarstellung und somit einer guten Unternehmensreputation darstellt und stets bestrebt ist, dieses Bild aufrechtzuerhalten (vgl. Mast 2013, S.41). Dadurch kann das Unternehmen Stärke und Individualität präsentieren und sich infolgedessen im Wettbewerb von den ganzen anderen Konkurrenten abheben (vgl. Herbst 2003, S.60). Die Corporate Identity kann in mehrere Teilbereiche unterteilt werden, die sich auf das Maß ihrer Ausbildung auswirken (ebenda, S.82-83). Die Bereiche sind das Corporate Design, die Corporate Communication und das Corporate Behaviour.

Unter dem Corporate Design ist das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens zu verstehen. Es geht um die einheitliche Gestaltung vom Firmenlogo, über Briefköpfe und Werbemaßnahmen oder Anzeigen bis hin zu Messeauftritten und Produktverpackungen (ebenda; vgl. Mast 2013, S.43).

Der Begriff Corporate Communication bezeichnet die Kommunikationsstrategie, welche ein einheitliches Bild der Unternehmenspersönlichkeit in der Unternehmenskommunikation und in der Wahrnehmung der internen und externen Bezugsgruppen schaffen will (vgl. Herbst 2003, S.82).

Der letzte Teilbereich, das Corporate Behaviour, bezeichnet das Verhalten des Unternehmens (vgl. Mast 2013, S.43). Im Einzelnen ist das nach Herbst (2003, S.83):

- das Verhalten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern: Also wie ist der Führungsstil? Welche Statussymbole gibt es und wie gut ist die Kommunikationspolitik?
- das Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Marktpartnern: Wie ist die Ausrichtung der Produktpalette? Richtet sie sich nach den Bedürfnissen der Kunden aus? Wie ist die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen? Sind die Verkaufspraktiken seriös und transparent?
- das Verhalten des Unternehmens gegenüber Investoren und Aktionären: Wird offen und glaubwürdig informiert?
- das Verhalten des Unternehmens gegenüber gesellschaftlichen Gruppen: Wie steht es zu kulturellen und gesellschaftlichen Interessen oder zu neuer Technik?

Im Allgemeinen hat die Unternehmenskommunikation somit die Aufgabe „*einen substanziellen Beitrag zur Umsetzung von Vision, Mission, Zielen und Strategien im Unternehmen zu leisten*“ (vgl. Schick 2010, S.9).

Zielgruppe der Unternehmenskommunikation sind sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Personenkreise (vgl. Bruhn 2005, S.5).

## 2.2 Interne Kommunikation

Der Begriff der „internen Kommunikation“ steht für die Kommunikation in einem Unternehmen und ist ein Teil der integrierten Kommunikation, siehe 2.1. Bruhn (2005, S.1203) erklärt den Begriff als Vermittlung verschiedenster Botschaften zwischen aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern eines Unternehmens zwischen den unterschiedlichsten Hierarchieebenen. Meistens jedoch zwischen dem Management oder dem Vorstand, demnach der Unternehmensspitze und den internen Bezugsgruppen, also primär eine Top-down Kommunikation, deshalb auch oft „Mitarbeiterkommunikation“ genannt (ebenda). Es ist demnach eine Art Führungs- und Verhaltensmanagement, das durch verschiedene Instrumente wie unter anderem dem Social Intranet, dem „Schwarzen Brett“ oder auch der Mitarbeiterzeitung, das Unternehmen/die Organisation unterstützen soll (vgl. Gabler 2014a). In diesem Zuge wird auch oft von der „innerbetrieblichen oder unternehmensinternen Kommunikation oder der Mitarbeiterkommunikation“ gesprochen, wobei alle drei Begriffe verwendet werden können und das Gleiche meinen (vgl. Mast 2013, S.223; vgl. Meier 2002, S.17).

Da die interne Kommunikation, wie oben beschrieben, einen Teilbereich der Unternehmenskommunikation bildet, sind ihre Ziele denen der Unternehmenskommunikation untergeordnet und müssen von den Kommunikationsverantwortlichen eines Unternehmens immer mit den anderen zwei Teilbereichen formal, inhaltlich und zeitlich abgestimmt werden (vgl. Meier 2002, S.17-18; vgl. Lies 2008, S.133). Die Umsetzung erfolgt dann mittels interner Medien. (vgl. Meier 2002, S.17-18).

Die interne Kommunikation gilt nach Meier (2002, S.24) als „*Schlüsselkompetenz, als Grundvoraussetzung und Lebensnerv für das Funktionieren jedes Unternehmens*“ und hat somit in einer Organisation sehr wichtige Aufgaben zu erfüllen. Sie muss einerseits die Geschäftsleitung zufrieden stellen, weil sie auf die Erreichung und Förderung der Unternehmens- und Geschäftsziele, also auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet ist (vgl. Schick 2010, S.11), indem sie die Mitarbeiter motiviert sich für das Unternehmen und somit ebenfalls für dessen Ziele, zu engagieren (vgl. Meier 2002, S. 25). Und

andererseits sollte sie für die Mitarbeiter eine verlässliche und zugleich auch regelmäßig genutzte Quelle für wichtige Informationen und Ereignissen in einem Unternehmen sein (vgl. Schick 2010, S.11).

Darüber hinaus sollte die interne Kommunikation im besten Fall die Emotionen der Mitarbeiter ansprechen, sodass sie gerne und mit Engagement im Sinne der Organisation/ des Unternehmens handeln (vgl. Herbst 2008, S.183). Dies kann jedoch nur dann funktionieren, wenn die Mitarbeiter mit Hilfe der verschiedenen Instrumente der internen Kommunikation, die Abläufe und Zusammenhänge eines Unternehmens verstehen und ihre Arbeitsleistung somit leichter integrieren können. Das Gefühl, dass sich das Unternehmen um „einen“ kümmert und die eigene Arbeitsleistung somit positiv, ja überhaupt gewürdigt wird, kann dann zu noch mehr Engagement und Leistung der Mitarbeiter und zu einem starken Gefühl der Betriebszugehörigkeit führen (vgl. Meier 2002, S.26; vgl. Herbst 2003, S.49). Das „Wir-Gefühl“ kann demnach nur entstehen, wenn sich das Unternehmen, die Führungsebene, den Sorgen und Bedürfnissen der Mitarbeiter annimmt und sich die Frage stellt, wie die Mitarbeiter die Informationen am besten aufnehmen können. Auch die Vermeidung und Vorbeugung von Konflikten und Gerüchten gehört zur Aufgabe der internen Kommunikation (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.111).

Die interne Kommunikation kann nach Lies (2008, S.145) und Jäger/Rolke (2011, S.17) auch als eine Art „Internal Branding“ aufgefasst werden. Die Führungsebene kann den Mitarbeitern somit das Unternehmen als Marke und seine Werte näher bringen. Ziel ist es, die Markenzugehörigkeit noch stärker in und bei der Belegschaft zu verankern, sodass sie sich auch besonders nach außen stark mit dem eigenen Unternehmen, der eigenen Marke identifizieren. Dadurch wirkt das Unternehmen, beziehungsweise die Marke glaubwürdiger gegenüber den externen Bezugsgruppen (vgl. Lies 2008, S.146; vgl. Meier 2002, S.24-26).

Die Arten der internen Kommunikation sind sehr vielfältig, von persönlicher oder schriftlicher bis hin zu audiovisueller oder elektronischer Art und hängen deswegen auch von der Größe, der Branche, der Struktur des Unternehmens und natürlich von den Individuen der Gruppe ab (vgl. Herbst 2003, S.157 ff.).

## 2.2.1 Instrumente der internen Kommunikation

In der internen Kommunikation gibt es viele Instrumente, siehe Abbildung 1, mit denen die verschiedenen Bezugsgruppen eines Unternehmens erreicht werden sollen. Sie dienen der Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit und zur Festigung beziehungsweise zur Entstehung des Unternehmensimages bei der Belegschaft (ebenda, S.85). Von den klassischen Instrumenten wie der Mitarbeiterzeitschrift oder Plakaten über Emails bis hin zu Mitarbeiterveranstaltungen wie Workshops oder das einfache persönliche Gespräch, hat sich das weite Feld der Social Media immer mehr in der Belegschaft als Kommunikationsinstrument etabliert (vgl. Nitz 2008, S.51 ff.).

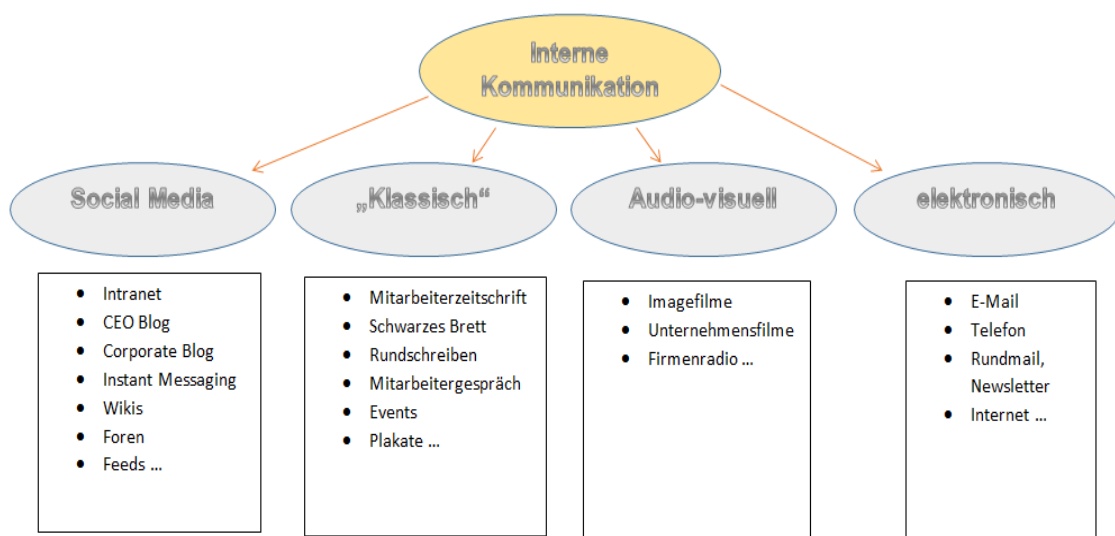


Abbildung 1: eigene Abbildung (in Anlehnung an Schick 2010, S.91 ff.)

Welches Instrument zu welcher Zielgruppe passt, muss individuell ausgewählt und gestaltet werden. Mit einem Newsletter zum Beispiel können kaum Emotionen übertragen oder sogar geweckt werden. Bei einem Workshop oder einer Tagung, also mit persönlicher Kommunikation, auch Face-to-Face-Kommunikation genannt, ist das sehr wohl möglich. Darüber hinaus sind Vor- und Nachteile jedes einzelnen Kommunikationsinstruments samt seiner Wirkung abzuwägen. Die Führungsebene sollte bei der Wahl auch die Gruppengröße, die Dauer der Informationsübertragung und die Produktions- und Konzeptionskosten im Auge behalten (vgl. Meier 2002, S.44). Denn nicht jedes Instrument ist für jeden Zweck, für jede Zielgruppe und für jedes Ziel geeignet (vgl. Schick 2010, S.13). Wie transparent diese Maßnahmen und der damit folgende Dialog zwischen dem Management und den Mitarbeitern werden kann, hängt dann auch sehr stark von der Unternehmenskultur ab (vgl. Steinmetz 2005, S.11).

Folgend eine Übersicht der vornehmlichen Kommunikationsinstrumente in der internen Kommunikation. Herbst (2003, S.87 ff.) teilt sie grob in drei Kategorien ein. Er unter-

scheidet zwischen persönlicher Kommunikation, schriftlicher beziehungsweise gedruckter Kommunikation und elektronischer Kommunikation. Des Weiteren kann sie noch in synchron und asynchron eingeteilt werden. Synchrone Kommunikation findet zeitlich übereinstimmend statt, also unter anderem bei Telefonaten. Asynchrone Kommunikation findet somit nicht gleichzeitig statt, wie zum Beispiel im Intranet (ebenda, S.434).

Nachfolgend werden die Instrumente der persönlichen Kommunikation skizziert.

**Das Mitarbeitergespräch** beziehungsweise die Face-to-Face-Kommunikation zählt wohl zu den ältesten und meist genutzten Instrumenten der internen Kommunikation. Für Mast (2013, S.164) ist es *„ein ganz besonders leistungsfähiger Kommunikationsweg.“* Herbst (2003, 87) ist sogar der Ansicht, dass kein anderes Instrument solch ein Vertrauen und Verständnis schaffen kann wie die persönliche Kommunikation. Hier können sich die Kommunikationspartner direkt aufeinander beziehen. Das heißt, dass Botschaften direkt ohne ein „Mittelmedium“ ausgetauscht werden können und somit auch zur Vermeidung von Missverständnissen genutzt werden können. Denn die Gesprächspartner können Mimik und Gestik des anderen sehen und deuten und somit, falls positiv, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufbauen.

Jedoch ist anzumerken, dass es für eine „gelungene“ Face-to-Face-Kommunikation mindestens zwei Gegenüber braucht, die auch wirklich zum Dialog bereit sind. Mitunter kann es auch in der Steuerung dieser Kommunikation Probleme geben. Das bedeutet, dass Menschen mit Ihren Gefühlen und Emotionen nicht „steuerbar“ sind, sondern das Resultat solcher „Face-to-Face-Kommunikation“ dann auch einmal von der Tagesform oder dem aktuellen Befinden des Gegenübers abhängen kann (ebenda, S.88; vgl. Schick 2010, S.51). Des Weiteren benötigt diese Art von Kommunikation meist einen höheren zeitlichen und geldlichen Aufwand als zum Beispiel die elektronische Kommunikation (vgl. Mast 2013, S.170-171). Auch ist in diesem Fall die Archivierung beziehungsweise die Protokollierung sehr schwierig und kann bei Bedarf nicht mehr herangezogen werden, zum Beispiel wegen einer Anschuldigung zwecks Mobbing (vgl. Schick 2010, S.51).

Unter diese Art von persönlicher Kommunikation zählen ebenfalls Mitarbeitererevents, Tagungen, Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Workshops und Meetings (vgl. Herbst 2003, S.86-88).



Nachfolgend werden die Instrumente der gedruckten und schriftlichen Kommunikation thematisiert.

**Die Mitarbeiterzeitschrift** ist neben der persönlichen Kommunikation und dem Intranet eines der ältesten und wichtigsten Instrumente der internen Kommunikation (vgl. Herbst 2003, S.216). Denn obwohl die elektronische Kommunikation via Email und Intranet sich seit der Mitte der 1990er immer mehr durchgesetzt hat, kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiterzeitschrift doch noch ihre „Daseinsberechtigung“ hat (vgl. Schick 2010, S.152 ff.; vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.118 -119). Dafür gibt es viele Gründe.

Zum einen, weil die elektronische Kommunikation schnell vergänglich ist und damit für die Belegschaft weniger Bedeutung hat, als das geschriebene Wort, welches „schwarz auf weiß“ für ewig in der jeweiligen Mitarbeiterzeitschrift bestehen bleibt (ebenda). Allgäuer und Larisch (ebenda) vertreten darüber hinaus den Standpunkt, dass sich die Mitarbeiter deshalb auch mehr mit der Mitarbeiterzeitschrift identifizieren können, da sie die Zeitschrift überall hin mitnehmen, dort lesen, anfassen oder aufbewahren können. Egal, ob im Flugzeug oder in der Bahn oder Daheim. Positiver Nebeneffekt ist, dass dadurch auch der oder die Partner/in, die Kinder, die Eltern oder die Freunde Einblicke in das Unternehmen bekommen und die Unternehmensidentifikation und -bindung bis in die Familie des Mitarbeiters hineinreichen kann (vgl. Dreßler 2012).

Zum anderen kann die Mitarbeiterzeitschrift auch schwierige, manchmal auch für die Belegschaft schwer nachvollziehbare und emotionale Unternehmensthemen besser vermitteln als das Intranet (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.119). Hier können solche Themen mit Hilfe vielfältiger Darstellungsformen, wie unter anderem Portraits, Umfragen, Hintergrundberichte, Beiträge von Mitarbeitern, oder Interviews, gut verständlich aufbereitet werden. Auch abstraktere Themen können so für die Mitarbeiter „greifbarer“ werden (vgl. Dreßler 2012). Andere typische Themen sind: Nachrichten von anderen Niederlassungen und Ländern, Vorstellung neuer Produkte oder Partner, relevante Informationen vom Betriebsrat und nächste Termine verschiedenster Veranstaltungen (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.119) Darüber hinaus schafft eine Mitarbeiterzeitschrift eine Verbindung zwischen den Mitarbeitern. Egal in welcher Abteilung sie arbeiten, jeder ließt die gleiche Zeitschrift und hat somit auch die Chance einmal über seinen wie Herbst (2003, S.216) es beschreibt „*Tellerrand*“ hinauszublicken und sich über die Tätigkeitsfelder und den Arbeitsalltag der anderen Kolle-

gen zu informieren und sich somit noch ein besseres Bild des Unternehmens machen zu können. Somit kann die Führungsebene ebenfalls negativen Gerüchten begegnen und diese im besten Fall zerstreuen und bestimmten Vorurteilen entgegenwirken. Ebenso soll die Mitarbeiterzeitschrift die Mitarbeiter dazu bewegen das Unternehmen aktiv zu unterstützen (vgl. Pflaum/Linxweiler 1998, S.184). Ihre Zielgruppe ist weit gesät. Von den aktiven Mitarbeitern, über die im Ruhestand, bis hin zu denjenigen mit Arbeitsunterbrechung (zum Beispiel wegen dem Erziehungsurlaub) oder Mitarbeiter ohne Arbeitsvertrag (freie Mitarbeiter, Freelancer) (vgl. Schick 2010, S.154).

Zu Erwähnen bleibt jedoch, dass dieses Instrument ebenfalls Nachteile mit sich zieht. Solche Zeitschriften sind nicht tagesaktuell. Es gibt hier im Gegensatz zur persönlichen Kommunikation, keine sofortige „Feedbackfunktion“. Es kann einen Dialog zwischen den Mitarbeitern anregen, aber nicht mit dem „Hersteller“ der Zeitschrift, dem Kommunikator. Ein nächster Nachteil ist, dass hier keine oder nur wenig Rücksicht auf spezielle Wünsche von Mitarbeitern gelegt werden kann, da sich die Zeitschrift ja auch an alle und nicht nur an spezielle Abteilungen richtet. Letzter Minuspunkt ist der Kostenfaktor. Es ist je nach Größe des Unternehmens viel redaktioneller und zeitlicher Aufwand vom Management einzuplanen (vgl. Herbst 2003, S.216).

Glaubwürdig wird die Mitarbeiterzeitschrift, wenn sie nach Schick (2010, S.157) nicht nur als „*Hofberichterstattung*“ oder „*Sprachrohr*“ der Führungsebene dient, sondern auch die Meinung anderer, auch kritischer Meinungen wie zum Beispiel den Betriebsrat, zu Wort kommen lässt und sich die Redaktion um eine offene und ehrliche Berichterstattung bemüht. Obendrein sollten die Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet miteinander verknüpft werden. Das heißt, dass in der Zeitschrift auf interessante Inhalte und Berichte des Intranets hingewiesen wird und das Intranet jede neue Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift spannend anteasert (ebenda).

Zur schriftlichen beziehungsweise gedruckten Kommunikation gehören noch das „Schwarze Brett“, Aushänge, das Rundschreiben, die Mitarbeiterbroschüren und das Mitarbeiterhandbuch (vgl. Bruhn 2005, S.1246).

Nachfolgend werden die Instrumente der elektronischen Kommunikation thematisiert.

**Das Mitarbeiter-TV** hat seine Wurzeln in den 60er- Jahren in Amerika und wurde von Mercedes-Benz bereits 1989 in seinem Unternehmen zur Mitarbeiter-schulung eingesetzt (vgl. Herbst 2003, S.218). Da wir Menschen Bilder im Ver-gleich zu Texten leichter und besser wahrnehmen können und uns das Gese-hene ebenfalls besser merken können (ebenda, S.193), ist es nicht verwunder-lich, dass solche Filme auch in der internen Kommunikation anderer Unterneh-men immer mehr im Kommen sind (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.122). Sie er-gänzen die Informationen, die noch per Email, Intranet oder Mitarbeiterzeit-schrift verbreitet werden auf eine spannende und visuelle Art und Weise und er-zielen somit eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiter. Des Weiteren können, wie anfangs beschrieben, Mitarbeiter durch visuelle Reize, besser und schneller ge-schult werden. Dieses Instrument wird jedoch noch nicht in dem Maße benutzt, wie es heutzutage möglich wäre, denn das Fernsehen während der Arbeitszeit ist immer noch verpönt (ebenda). Allgäuer und Larisch (ebenda, S.123-124) weisen bei der Verwendung und Produktion des Mitarbeiter-TVs noch aus-drücklich darauf hin, dass die Beiträge stets qualitativ hochwertig und nicht lai-enhaft produziert werden und zum Unternehmen und der Unternehmenskultur passen sollten, da die Mitarbeiter dieses Programm immer mit den öffentlichen TV-Programmen vergleichen und es bei einer „stümperischen“ Einführung schnell zu einem negativen Imagetransfer des Managements in der Belegschaft führen kann.

**Emails** sind wohl die bekannteste Form der Inhaltsübermittlung per Computer. Durch sie können Text, Bild und Ton übermittelt werden (vgl. Hein 2008, S.175). Sie haben die früher üblichen Rundschreiben oder Mitteilungen am „Schwarzen Brett“ weitestgehend substituiert. Des Weiteren sind Emails viel kostengünstiger und schneller und erreichen die Mitarbeiter somit besser. Posi-tiver Nebeneffekt ist, dass die tägliche Flut an Papier stark reduziert werden kann (vgl. Allgäuer/Larisch 2011, S.117; vgl. Nitz 2008, S.50). Doch auch bei Verwendung dieses Instruments ist Vorsicht geboten. Dank der schnellen und einfachen Versendung von Emails sinkt die Schwelle Nachrichten zu verschi-cken. Und dann kann es vorkommen, dass andere Kollegen „zugespamt“ wer-den und sich von Emails nur noch genervt fühlen, was sich im Umkehrschluss wiederum negativ auf deren Arbeitsleistung auswirken kann (ebenda). Zusätz-lich kann ein starker Email-Verkehr von der eigentlichen Arbeit ablenken. Längst nutzen Mitarbeiter Emails nicht nur für den geschäftlichen Zweck, son-

dern auch für den privaten. Ferner kann der Gegenüber keinerlei Mimik oder Gestik mehr deuten, sodass es durch den Email-Verkehr gleichermaßen zu Missverständnissen kommen kann (vgl. Nitz 2008, S.51-54). Mit dem Wachstum des Email-Verkehrs und der gleichzeitigen Smartphone-Nutzung, bei der alle geschäftlichen Emails auch von Daheim aus und unterwegs abgerufen werden können, wuchs gleichermaßen der Stress der Mitarbeiter, weil sie dadurch ständig erreichbar geworden sind und sich diese Entwicklung bei manchen mehr, bei anderen weniger stark auf das Privatleben ausgewirkt hat. Ziel ist es eine gesunde Balance im Arbeitsalltag zu finden (ebenda).

Hein (2008, S.178) gibt folgende Tipps und Denkanstöße zur Verwendung von Emails im Arbeitsalltag:

Gibt es ein Medium was den Zweck besser erfüllt? Oder muss es eine Email sein?

Mit wem kommuniziere ich gerade? Man sollte stets beachten mit wem man in welcher Art und Weise schreiben kann. Durch zum Beispiel Humor oder Sarkasmus oder einen lockeren Schreibstil können Missverständnisse entstehen, da das Email keine persönliche Mimik oder Gestik widerspiegeln kann. Mit Kollegen wird in der Regel offener und lockerer kommuniziert als mit dem Chef.

Emails sollten kurz und auf den Punkt formuliert sein, damit der Empfänger schnell antworten kann.

Generell gilt: Nichts per Mail schreiben, was man nicht bereit ist, jemandem ins Gesicht zu sagen.

Die Betreffzeile sollte immer genutzt werden, sodass der Empfänger sofort sieht, um was es sich handelt und ob das Anliegen eventuell sehr dringend ist.

Bei Emails, die an große Verteiler versendet werden gilt: Je weniger Adressaten, desto bessere Chancen auf eine Antwort.

Mit dem Schreibpartner sollte bezüglich Schreibfehlern nachsichtig umgegangen werden, da nicht jeder gerade am Schreibtisch sitzt und nochmals ausführlich kontrollieren kann, ob auch alles grammatikalisch richtig geschrieben ist.

**Die Newsletter**, welche als eine sehr unpersönliche Art interner Kommunikation gelten, sind eine Art Rundschreiben per Email, bei der Schnell-Informationen zu aktuellen oder regelmäßigen Ereignissen an alle Mitarbeiter des Unternehmens versendet werden (vgl. Bruhn 2005, S.1253).

**Video- und Telefonkonferenzen** ersetzen das oft kosten- und zeitintensive Reisen der Mitarbeiter von einem zum anderen Firmenstandpunkt. Das Unternehmen kann so sehr viel Geld für zum Beispiel Essen und Getränke, Reisen und Besprechungsräume sparen. Ferner sind die Mitarbeiter viel flexibler, da Konferenzen somit auch kurzfristig einberufen werden können. Ein großer Vorteil von Videokonferenzen gegenüber Telefonkonferenzen ist, dass sich die Teilnehmer mit Mimik und Gestik sehen können. Diese nonverbale Kommunikation kann am Telefon nicht stattfinden. Ergänzt werden Videokonferenzen mit einer Vernetzung per Internet, wo zum Beispiel Dokumente ausgetauscht und Animationen gezeigt werden können. Die Zahl der Teilnehmer und die Orte sind ebenfalls individuell gestaltbar (vgl. Herbst 2003, S.219).

**Das Intranet** definiert Herbst (ebenda, S.220) als die „*firmeneigene Form des Internets*“ was für ihn sowohl eine Kommunikations- als auch Arbeitsplattform darstellt. Bruhn (2005, S.1252) und Schick (2010, S.184) bezeichnen es darüber hinaus als „*Mitarbeiterportal*“. Mit Hilfe solcher Portale können Texte, Bilder und Videos schnell und vergleichsweise günstig zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens ausgetauscht werden. Es gibt viele Gründe warum das Intranet heutzutage nicht mehr als Instrument in der internen Kommunikation wegzudenken ist. Zum einen, weil das Intranet zeit- und ortsunabhängig ist. Die Mitarbeiter können das interne Portal abrufen, wann und wo sie es gerade brauchen, auf dem Rechner, dem I-Pad oder auf dem Smartphone. Die Informationen stehen dort immer zur Verfügung.

Zum anderen sind die Informationen im besten Fall immer aktuell, da sie schnell aktualisiert werden können. Im Gegensatz zu der Mitarbeiterzeitschrift, die erst noch gedruckt und verteilt werden muss, wenn es neue Informationen gibt. Das Intranet kann mit „unendlich“ vielen Informationen gefüllt werden. Broschüren oder die oben genannte Zeitschrift können das nicht (vgl. Herbst 2003, S.221). Es können typische Kategorien eines Intranets zusammengefasst werden. Es gibt den „Service“ wo die wichtigsten Adressen, die Personaldaten und die Arbeitszeiten zu finden sind. Dann gibt es die „personalisierten Informationen“, die sich jeder Mitarbeiter selber auf seiner Startseite zusammenstellen kann und es gibt meistens noch „Aktuelles“, wo die neuesten Themen des Unternehmens vorgestellt oder kurz angeteasert werden (vgl. Hein, S.193). Mit Hilfe von Hyperlinks, kann der einzelne Mitarbeiter somit sofort auf ausschließlich diese Informationen zugreifen, die ihn auch wirklich interessieren (vgl. Herbst 2003, S.222).

Durch das Intranet können sich auch bestimmte Projektgruppen miteinander vernetzen. Da spielt die Hierarchiestruktur, der Ort oder die Zeit ebenfalls eine eher untergeordnete Rolle. Die Teammitglieder sind einfach flexibel und können sich untereinander, egal wann und wo, gut austauschen (ebenda, S.225).

Hein (2008, S.191) bringt es auf den Punkt. In seinen Augen ist das „*Intranet nie fertig*“. Es wird immer weiterentwickelt und stets mit neuen Informationen bestückt. So wie sich das Unternehmen verändert, in dem es eingesetzt wird, soll sich auch das Intranet mit verändern und nicht veraltet „stehenbleiben“. Inwieweit die einzelnen Mitarbeiter selbst Informationen, Meinungen oder Kommentare veröffentlichen können, variiert von Unternehmen zu Unternehmen.

Jedes Jahr benennt die amerikanische Firma, die Nielsen Norman Group, die zehn besten Intranets der Welt. Dieses Jahr waren das in absteigender Reihenfolge folgende Firmen: Abt Associates Inc. (USA), Air New Zealand (Neuseeland), Allianz Australia (Australien), AMP (Australien), International Monetary Fund (USA), Mayo Clinic (USA), National Geographic (USA), Ooredoo (Katar), triptic (USA), und WellPoint (USA) (vgl. Nielsen Norman Group 2014). Die letzte deutsche Firma, die es unter die zehn Besten geschafft hat, war die Hager Group. Sie belegte 2013 den vierten Platz im Ranking (vgl. Nielsen Norman Group 2013a). Ausschlaggebend war das tolle und übersichtliche Design des Intranets, was die Mitarbeiter sehr angesprochen hat und mit dem sie noch produktiver arbeiten konnten (vgl. Nielsen Norman Group 2013b).

## 2.3 Einfluss- und Störfaktoren

In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Faktoren, die das Wirken, die Art und Weise wie die interne Kommunikation verbreitet wird und die Aufnahme und Reaktion der Bezugsgruppen beeinflussen, siehe Abbildung 2.

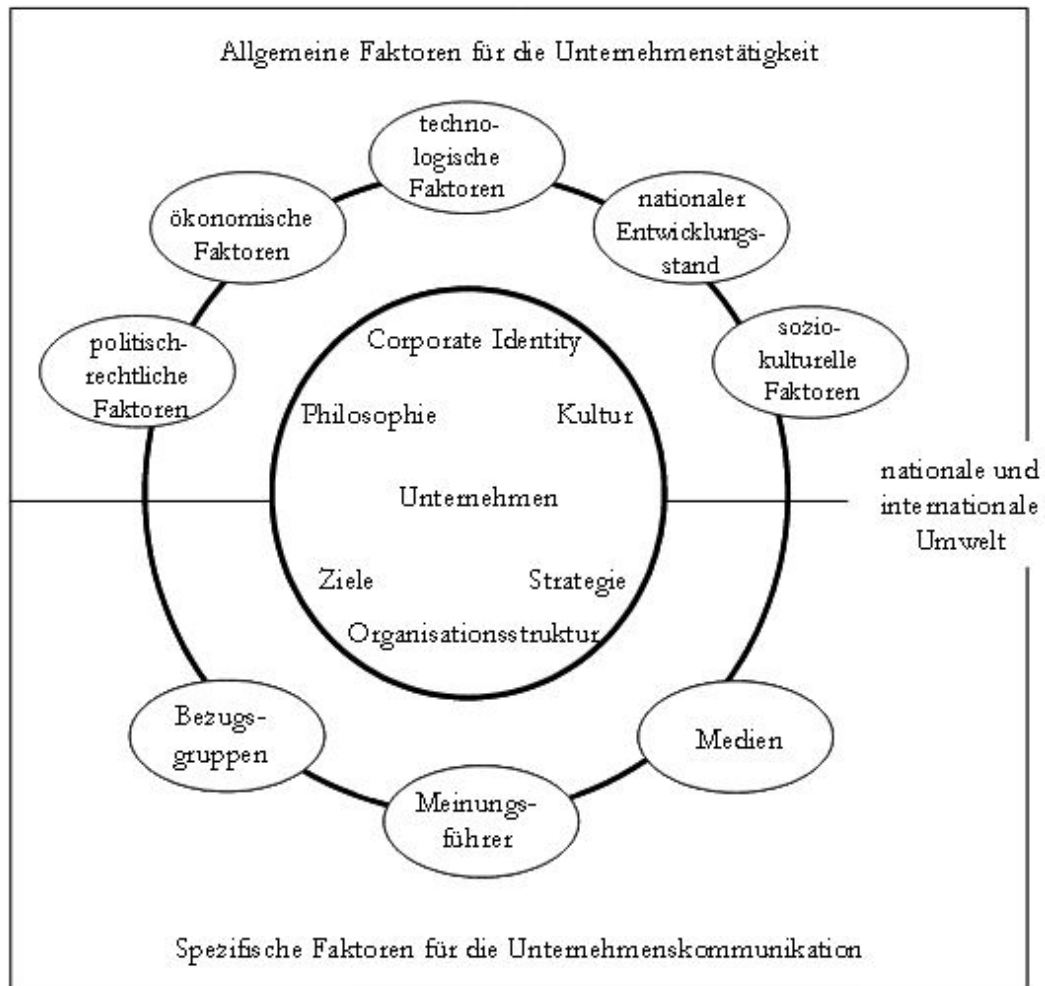


Abbildung 2: Rahmenfaktoren internationaler Unternehmenskommunikation  
(vgl. Huck-Sandhu 2013, S.403)

Aber auch dessen Philosophie, seine Kultur, die interne Organisation und die Abläufe spielen eine wichtige Rolle (vgl. Huck 2005, S.11). Des Weiteren gibt es Faktoren, die das Unternehmen nicht direkt beeinflussen kann. Unter anderem die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsstruktur, die ökonomische Struktur und den rechtlich-politischen Rahmen (vgl. Bruhn 2005, S.1215). Ein weiterer einflussreicher Faktor ist die menschliche Natur. Bei der internen Kommunikation kann sich der Mitarbeiter, wie er es wohl im „normalen Leben“ tun würde, seinen Kommunikationspartner nicht aussuchen. Im Gegenteil: Man wird „gezwungen“ mit vielen Personen in Kontakt zu treten, die man im Alltag vielleicht meiden würde. Auch die Stellungen der zu kommunizierenden Perso-

nen, beeinflussen das interne Geschehen. So findet eine Kommunikation unter gleichgestellten Kollegen in einer anderen Art und Weise statt, wie zum Beispiel zwischen Vorgesetztem und Unterstellten (vgl. Meier 2002, S.20-21). Es spielt kommunikationstechnisch ebenfalls eine Rolle, ob die Personen, die die interne Kommunikation im Unternehmen kreieren, gestalten und durchführen auch die fachliche Kompetenz dazu haben. Das bedeutet, ob sie genügend Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz haben, um diese Positionen gut auszufüllen (vgl. Herbst 2003, S.170).

Genau wie die Einflussfaktoren spielen auch die Störfaktoren eine wichtige Rolle in der internen Kommunikation. Hier wird meist entschieden, ob sie bei den Zielgruppen ankommt, oder, ob es in einem Unternehmen doch zu viele davon gibt. Der wahrscheinlich größte Störfaktor, den es in einem Unternehmen geben kann, ist die mangelnde oder sogar fehlende Kommunikation untereinander. Das heißt, dass zum Beispiel interne und externe Kommunikation nicht miteinander abgestimmt sind oder, dass sich die Geschäftsführung nicht über den Einsatz der internen Kommunikationsmaßnahmen einig ist oder auch dass diese Maßnahmen nicht immer in den Punkten von Zeit, Inhalt, Formalien oder Kompetenzen übereinstimmen (vgl. Meier 2002, S.58).

Das Resultat solcher negativer Einwirkungen wird dann schnell sichtbar. Unter anderem in fehlender oder nicht genügender Information betroffener Stellen im Unternehmen, was zur Verunsicherung oder auch zu schweren zwischenmenschlichen Konflikten führen kann. Was dann ebenso eine Veränderung des Betriebsklimas und somit auch der Arbeitsdynamik der Mitarbeiter mit sich ziehen kann (ebenda). Darüber hinaus können viele negative Gerüchte in der Belegschaft entstehen, die sich durch den „Flurfunk“ meist schnell verbreiten. Das Resultat ist in den meisten Fällen unsichere und angespannte Mitarbeiter, die wiederum in solch einer Verfassung dem Unternehmen eher hinderlich als nützlich sind (vgl. Mast 2011, S.124, 133-134).

Neben den Einfluss- und Störfaktoren gibt es auch immer Ausnahmesituationen in Unternehmen, welche eine besonders schnelle und intensive interne Kommunikation fordern. Bei Fusionen, Übernahmen, einem Führungswechsel in der Managementetage, Unfällen oder Skandalen, werden die Mitarbeiter vor völlig neue Umstände gestellt. Die Folgen können von Verunsicherung, Aufbau von Existenzängsten, über Aufbruchstimmung wegen toller Zukunftschancen bis hin zu einem schnellen Erklärungsbedürfnis der Mitarbeiter durch das Management reichen (vgl. Meier 2002, S.62). Wie gut oder schlecht diese Situationen aufgelöst werden können hängt dann stark von der Geschwindigkeit und der Art der Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen ab. Denn bei den oben genannten Ausnahmesituationen bleibt meist nicht viel Zeit zum Handeln



und somit reduzieren sich ebenfalls die Kommunikationsmöglichkeiten für die Verantwortlichen. Für solche Fälle sollte jedes Unternehmen eine schon vorher festgelegte und geprüfte interne Strategie zur Krisenkommunikation entwickelt haben (ebenda, S.72).

## 2.4 Grundelemente einer funktionierenden internen Kommunikation

Im Folgenden wird aufgrund der in der Literatur aufzufindenden Kriterien geprüft, ob und wie eine interne Kommunikation erfolgreich sein kann.

Bruhn (2005, S.1230), Schick (2010, S.12) und Mast (2013, S.226) führen Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Fundament einer funktionierenden internen Kommunikation an. Wenn diese nicht gegeben sind, kann die interne Kommunikation ihrer Meinung nach so gut organisiert, durchgeführt und kontrolliert werden, es werden keine Kommunikationserfolge eintreten. Denn ohne Vertrauen und Glaubwürdigkeit nehmen die Mitarbeiter die Maßnahmen weder ernst noch nehmen sie die Botschaften und Informationen wahr, die sie enthält. Was dann bedeutet, dass das Verhalten und die Meinung der Mitarbeiter nicht verändert und beeinflusst werden können.

Diese Ansicht teilt auch Herbst (2003, S.71). Er definiert „Vertrauen“ nach Rotter (1967, Heft 35, 651-665): *„Vertrauen ist die Erwartung eines Individuums oder einer Gruppe, dass man sich auf das Wort, die Versprechen, die verbalen oder geschriebenen Aussagen anderer Individuen oder Gruppen verlassen kann“*. Vertrauen entsteht also durch ein Gefühl der Sicherheit. Ohne Vertrauen können laut Herbst (2003, S.72) keine dauerhaften Beziehungen entstehen. Nicht im privaten Bereich und erst recht nicht bei der Arbeit in einem Unternehmen. Diese Ansicht teilt Steinmetz (2005, S.49 ff.) ebenfalls. Für Hein (2008, S.399) ist Vertrauen speziell in der virtuellen Kommunikation wichtig, weil die Teammitglieder sich dort nur selten real sehen, sodass gegenseitiges Vertrauen die Basis für ein produktives Arbeiten ist.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit können nach Schick (2010, S.12) auch nicht *„herbeigeredet“* werden. Das ist nach seiner Überzeugung nur möglich, wenn das Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber offen und ehrlich mit den Informationen rund um das Unternehmen und den eventuellen Problemen umgeht. Mehr oder weniger große Personengruppen können nämlich im Unternehmen schnell einstufen, ob eine Information richtig oder falsch ist. Der internen Bekanntmachung wichtiger Unternehmensveränderungen können jedoch auch immer wichtige Geschäftsinteressen entgegenstehen und

es kann somit sehr schwierig werden, einen gesunden Mittelweg zwischen der Wahrung der Geschäftsinteressen und der fairen, vor allem rechtzeitigen Mitarbeiterinformation zu finden. Steinmetz (2005, S.58) sieht Glaubwürdigkeit vor allem in Krisensituationen eines Unternehmens als unabdingbar an. Für Herbst (2003, S.74) ist eine offene Kommunikation in solchen Phasen sogar „überlebenswichtig“.

Bruhn (2005, S.1285) führt als einen weiteren wichtigen Faktor einer funktionierenden internen Kommunikation eine unkomplizierte, leicht verständliche Sprache an. Irreführende Formulierungen fördern seiner Ansicht nach in der Belegschaft nur Skepsis und Verwirrung. Herbst (2003, S.74) erachtet diesen Aspekt ebenfalls als sehr wichtig. Für ihn ist das Verstehen der Argumente des Kommunikationspartners das Wichtigste überhaupt. Wenn das nicht gegeben ist, kann wie er es schreibt „keine Kommunikation entstehen“. Schick (2010, S.12) vertritt hierzu ebenso einen klaren Standpunkt. Seiner Ansicht nach sollten sich Unternehmen das „Herumeiern“, „semantische Eiertänze“, „Leerformeln“ und „Fach-Chinesisch“ in der internen Kommunikation sparen. Er sieht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die internen Maßnahmen ignorieren, ja sogar ablehnen, weil sie Methode dahinter vermuten. Ebenso vertritt Mast (2013, S.230) den Standpunkt, dass eine mangelnde Klarheit der Botschaften zu einer fehlenden Übersetzung derer und somit zur Distanzierung und Verzerrung der Botschaften durch Missverständnisse in der Belegschaft führt.

Herbst (2008, S.192 ff.) stellt die These auf, dass die interne Kommunikation stark bildhaft sein sollte. Seiner Ansicht nach wird in der internen Kommunikation noch zu viel Text und zu wenig visuelle Medien verwendet. Das wird in seinen Augen zum Problem, da Menschen im Arbeitsleben, unterwegs oder Daheim mit vielen visuellen Reizen konfrontiert werden. Und deswegen die internen Kommunikationsmaßnahmen in Textform nur noch überfliegen oder sogar gar nicht mehr wahrnehmen können. Menschen nehmen Bilder im Gegensatz zu Texten leichter wahr und können sie besser verarbeiten. Herbst (ebenda, S.194) versteht Texte als „optisch verschlüsselte Sprache“, während Bilder direkt, ohne Umwege wirken. Deshalb wirkt die persönliche Face-to-Face-Kommunikation auch so stark, weil man sich von der „Informationsquelle“ ein Bild machen kann mit dem natürlich auch viele Emotionen und Gedanken verbunden sind. Des Weiteren sollte die bildhafte Kommunikation nach Müller (2008, S.203 ff.) mit dem Storytelling kombiniert werden. Das heißt, dass die zu übermittelnden Informationen auch immer in Form von Geschichten erzählt werden können. Für ihn ist das „der Schlüssel zur Aufmerksamkeit der Mitarbeiter“.

Herbst (2003, S.77) sieht diesen Punkt eher als Aspekt der gesamten Unternehmenskommunikation, nicht nur der internen Kommunikation im speziellen. Seiner Auffassung nach hängt die Gestaltung der internen Kommunikation vom Leitbild eines Unternehmens ab. Das setzt seiner Meinung nach auch voraus, dass die Führungsebene weiß, wer das Unternehmen ist und welche Werte es vermitteln will. Mast (2013, S.230) teilt die Ansicht von Herbst und Müller. In ihren Augen ist nicht „*die pure Weiterreichung von Informationen*“ das Ziel, sondern die „*inhaltliche Veredelung*“ von Informationen wie zum Beispiel durch Corporate TV, dem Unternehmensfernsehen.

Wo sich die einschlägigen Literaturen weitestgehend einig sind ist, dass die interne Kommunikation möglichst kontinuierlich und aktuell betrieben werden sollte. Herbst (2003, S.74) und Schick (2012, S.12) sind der Überzeugung, dass ohne Langfristigkeit und Kontinuität, das heißt, dass die Mitarbeiter regelmäßig und auch über Zwischenschritte informiert werden, Unglaubwürdigkeit auf Seiten der Belegschaft entsteht. Gefühle wie Angst, Misstrauen oder Gerüchte können entstehen, falls sich das Unternehmen zum Beispiel nur meldet, wenn etwas Negatives vorgefallen ist, oder einfach, wenn es dem Management Vorteile bringt.

Nach Sichtung der hier aufgeführten Literatur kann festgehalten werden, dass die oben aufgelisteten Kriterien bei Beachtung und Umsetzung zu einer funktionierenden internen Kommunikation führen.

Im Weiteren gilt es jetzt das Ganze noch zielgerichtet einzusetzen.

## 2.5 Zielgruppen und Ziele

Die Ziele der internen Kommunikation richten sich nach ihren Zielgruppen. Sind Ziele und Zielgruppen richtig definiert, lassen sich die „Streuverluste“ der Mitarbeiterkommunikation relativ gut regulieren (vgl. Bruhn 2005, S.1224). Junge Mitarbeiter oder Auszubildende werden und müssen demnach anders angesprochen werden als ältere Mitarbeiter oder Ehemalige (vgl. Schick 2010, S.57).

Es lassen sich grob zwei Bereiche der Mitarbeiter in einem Unternehmen aufteilen: Den ersten Bereich bilden die sogenannten „Multiplikatoren“ eines Unternehmens, also Trainer, Berater, Führungskräfte, Arbeitnehmervertretungen und Kommunikationsbeauftragte. Welche jede Art von internen Kommunikation verstärken können, indem sie die Mittel haben, Informationen an viele andere Mitarbeiter schnell weitergeben zu können (ebenda).

---

Den anderen Bereich bilden die „speziellen Mitarbeitergruppen“. Unter diesen Begriff fallen fremde Mitarbeiter, Mitarbeiter im Innendienst oder Außendienst, Professionals, Teilzeit-Mitarbeiter, Tele-Mitarbeiter, Pensionäre, ausländische oder fremdsprachige Mitarbeiter, Mitarbeiter eines Fachbereichs, junge oder auch auszubildende Mitarbeiter und Mitarbeiter eines bestimmten Standortes (ebenda). Eine weitere mögliche Unterscheidungsart der Zielgruppen in Unternehmen ist die, welche Art von Bindung sie an das Unternehmen haben.

Die erste Gruppe ist die der Stammebelegschaft. Sie hat meistens ein sehr starkes Pflichtgefühl gegenüber den Unternehmenswerten und -philosophien, denn sie arbeiten meistens schon eine sehr lange Zeit im Unternehmen. Diese Gruppe der Mitarbeiter ist folglich der beste und auch glaubwürdigste Repräsentant der jeweiligen Unternehmenskultur (ebenda).

Die zweite Gruppe bilden diejenigen Mitarbeiter, deren Unternehmensbindung eher aus materiellen Gründen besteht. Die Verweildauer solcher Mitarbeiter hängt folglich stark von ihrem Gehalt, dem Team, den Herausforderungen bei der Arbeit und sogar der Qualität der Arbeitsplatzausstattung ab. Wenn diese Rahmenbedingungen nicht mehr zufriedenstellend sind, wechselt der betroffene Mitarbeiter dann den Arbeitsplatz (ebenda).

In der dritten und letzten Gruppierung befinden sich die Mitarbeiter, deren Job zur Disposition stehen. Also Mitarbeiter mit befristeten Arbeitsverträgen, Zeitarbeiter oder auch Selbstständige. Diese Gruppe kann die interne Kommunikation schlecht erreichen, außer sie „ködert“ die Gruppe, dass sie eventuell in die zwei oben genannten Gruppen kommen (ebenda).

Die Ziele der internen Kommunikation können aus der Sicht des Unternehmens und aus der Sicht der Mitarbeiter gesehen werden (vgl. Bruhn 2005, S.1224).

Während aus Mitarbeitersicht Ziele wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Zufriedenheit im Job, die Schaffung eines offenen und vertrauenswürdigem Arbeitsklimas und die Verbesserung menschlicher Beziehungen im Vordergrund stehen, sind für das Unternehmen, für die Führungsebene andere, meist wirtschaftliche Ziele der internen Kommunikation vorrangiger (vgl. Allgauer/Larisch 2011, S.111). Diese sind die Verbesserung der Arbeitsleistung und die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter, die Stärkung des Vertrauens in das Management, die Vorbeugung von Gerüchten und Konflikten und eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Was dann wie oben beschrieben wiederum die Glaubwürdigkeit des Firmenimages unter-



Man kann sie in fünf verschiedene Grundarten unterscheiden: Die erste Art bilden die Blogs. Hierzu zählen Unternehmensblogs, Mikroblogs oder Twitter. Zur zweiten Grundart, den Videoportalen gehören unter anderem Youtube oder MyVideo. Foren wie „motor-talk“ oder „go-feminin“, bilden die dritte Art von Social Media. Wikis wie zum Beispiel Wikipedia bezeichnen die vierte Art. Und als letztes kommen die Communities, wie Facebook oder Studi-VZ (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S.23).

Nachfolgend eine Betrachtung der wesentlichen Social Media Tools.

**Der Blog:** Die Bezeichnung „Blog“ kommt von dem Wort WebLog, was übersetzt elektronisches „Internettagebuch“ heißt (vgl. Gabler 2014c). Er entstand aus der Anforderung heraus schnell und simpel Tagebucheinträge, Haltungen und Meinungen zu veröffentlichen (vgl. Prinz 2014, S.7). Zahlreiche Experten sehen den Blog als Kern, viele sogar als Ursprung von Social Media an. Es handelt sich bei Blogs demnach um „Content Management Systeme“- ein Tool, mit dem Inhalte erstellt und veröffentlicht werden (vgl. Huber 2013, S.33). Diese Inhalte können von einem oder mehreren Autoren verfasst sein und auch Video- und Hörbeiträge oder Bilder enthalten. Die Reihenfolge ist chronologisch, also der neueste Beitrag steht ganz oben, aufgeteilt. Die Leser haben die Möglichkeit Artikel zu bewerten und zu kommentieren, ähnlich wie bei Foren. Ein Blog dient jedoch weniger als Diskussionsplattform für bestimmte Gruppen, sondern er dient dazu, persönliche Meinungen und Haltungen und Standpunkte zu verschiedenen Themen öffentlich zu machen (vgl. Prinz 2014, S.7).

**Das Wiki:** steht für WikiWiki oder WikiWeb. Das ist ein offenes Autorensystem, bei dem jede Person Themen oder Beiträge hinzufügen oder auch andere Beiträge ergänzen beziehungsweise ändern kann (vgl. Heine 2008, S.206, Gabler 2014d). Es ist ein Verzeichnis, eine Art von online Lexikon, das dazu dient Wissen zu archivieren (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S.70). Der Aufwand Artikel in einem Wiki zu erstellen oder zu ändern ist von den Betreibern ganz bewusst so gering wie möglich gehalten worden. Das dient dazu, dass User dazu animiert werden, Inhalte zu produzieren, die dann wiederum in Gruppen diskutiert und weiterentwickelt werden können. Dieses Tool hat zur Verbreitung von „User Generated Content“, also von benutzergenerierten Inhalten im Netz sehr stark beigetragen (vgl. Prinz 2014, S.6).

**RSS-Feeds:** Das RSS steht für „Really Simple Syndication“ und bezeichnet automatische, meist kurze Mitteilungen von Webseiten, die der Abonnent dann bekommt, wenn es neue Berichte oder Einträge gibt (vgl. Heine 2008, S.200).

User abonnieren diese Feeds von Nachrichten, Bildern, Blogs, Podcasts oder anderen Beiträgen und bekommen dann gezielt diese Informationen, die sie interessieren. Wenn sich ein User also zum Beispiel bei einer online Tageszeitung nur für den Sport interessiert, bekommt er über die RSS-Feeds auch nur die Nachrichten zugestellt, die sich um das Thema Sport drehen. Gelesen werden können die Feeds über einen sogenannten downloadbaren RSS-Reader, die bei den meisten aktuellen Browsern und Email-Programmen schon integriert sind. Die Endgeräte auf der die Informationen dann konsumiert werden sind vielfältig - egal ob auf dem PC, dem Laptop, dem Smartphone oder einem Tablet. Bei diesem Social Media Tool entfällt das Suchen und Stöbern im Netz nach Information, die für jeden individuell interessant sind. Der User empfängt bequem und standortunabhängig nur die für ihn relevanten Informationen (vgl. Huber 2013, S.60).

**Social Bookmarking und Tagging:** Übersetzen kann man Social Bookmarking mit „*Internet-Lesezeichen*“ (vgl. Huber 2013, S.74). Hier haben Personen die Möglichkeit bestimmte Webseiten zu markieren und sie mit empfohlenen Schlagwörtern, den Tags zu versehen und somit immer wieder auffindbar zu machen (ebenda; vgl. Escribano 2011, S.10; vgl. Heine 2008, S.225). Dieses Markieren und Verschlagworten von Webseiten kann auch öffentlich gemacht werden, sodass jeder sehen kann, was die anderen markiert und verschlagwortet haben (vgl. Heine 2008, S.225). Ferner können andere User die Tags und Social Bookmarks auf Anbieterseiten wie zum Beispiel Webnews zusätzlich kommentieren und bewerten (vgl. Huber 2013, S.76). Es entsteht somit ein individueller Katalog von Internetseiten, die das klassische Literaturverzeichnis substituieren (vgl. Heine 2008, S.226).

**Podcast:** Dieser Begriff ist eine Mischung aus „iPod“ (Empfänger) und „Broadcasting“ (Senden). Dahinter verbergen sich Audio- und Videobeiträge, die man sich jederzeit, also „on demand“, aus dem Internet beziehungsweise Intranet beziehen und downloaden oder per RSS-Feed abonnieren kann (ebenda, S.197). Die Inhalte und Formate dieser Podcasts sind grenzenlos. Von Geräuschdateien, Interviews, Mitschnitte von jeglicher Art von Aufführungen über Kommentare, Aufsätze, Reportagen bis hin zu Meldungen aller Art (vgl. Huber 2013, S.50).

**Social Networking:** Diese Bezeichnung wird von dem aus der Soziologie stammenden Begriff „Social Network“ abgeleitet. Es beschreibt die „*Analyse*

der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen“ (Huber 2013, S.64). Social Networking ist demnach eine Zusammenfassung von Anwendungen, die dazu verwendet werden, im Internet Kontaktpflege zu betreiben. Die Anwendungen sind sehr vielfältig. Von Facebook über Flickr und Twitter bis hin zu Spielen wie World of Warcraft. Wobei es bei allen Anwendungen um den Dialog und die Interaktion fernab von räumlicher oder zeitlicher Distanz geht (ebenda).

**Communities:** Das sind „*Interessengemeinschaften*“, die beim Social Networking entstehen (vgl. Escribano 2011, S.10).

**Foren:** Das sind virtuelle „Diskussionsplätze“ im Internet, wo eine beliebige Anzahl von Teilnehmern asynchron miteinander kommunizieren können (vgl. Heine 2008, S.183; vgl. Gabler 2014e). Jedes Forum hat ein spezielles Thema, über das sich die Teilnehmer austauschen können. Manche sind öffentlich und manche sind limitiert, das heißt nur bestimmten Nutzern zugänglich (ebenda).

**Mikroblogging:** Dieses Social Media Tool entstand daraus, dass User nicht immer lange Blogbeiträge schreiben wollten, sondern eine noch einfachere und schnellere Art der Vernetzung gesucht haben. Bekanntestes Beispiel ist wohl der online Dienst „Twitter“. Aber auch „Facebook“ bedient sich dieser Technik. Kriterien eines Mikroblogs sind kurze Mitteilungen, Kurze Fragen, Kommentare und Meinungen austauschen im Stil einer realen Unterhaltung. Der User kann die Nachricht, den Post sehen und „ liken“ oder kommentieren oder teilen. Welche User diese Mitteilungen sehen können hängt vom Netzwerk des Autors ab. Zudem ist die Eintrittshürde viel niedriger als beim normalen Bloggen, da der User keine langen Beiträge verfassen muss, sondern auch einzelne Wörter oder Zeichen ausreichend sind (vgl. Prinz 2014, S.8).

**Instant Messaging:** bezeichnet eine Echtzeit Kommunikation über das Internet mit Texten und Zeichen (vgl. Escribano 2011, S.11). In der Umgangssprache auch Chats genannt (vgl. Heine 2008, S.188). User können mit diesem Tool also synchron, ad hoc und vor allem sehr einfach über den Bildschirm miteinander kommunizieren. Ein tolles Feature dabei ist, dass es oft eine Anzeige gibt, ob der gewollte Gesprächspartner online, offline oder gerade beschäftigt oder abwesend ist. Somit kann jeder sehen, wer gerade „ansprechbar“ ist oder nicht oder ab wann er es wieder sein wird (vgl. Prinz 2014, S.9).

Im Weiteren werden diese Tools im Bereich der internen Kommunikation diskutiert.



### 3 Interne Kommunikation im Spiegel der Zeit

Die interne Kommunikation ist heutzutage ein fester und wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation (vgl. Huck-Sandhu 2009, S.4). Das war jedoch nicht immer so. Die Anfänge der sogenannten „Mitarbeiterinformation“ finden sich in den 1980er-Jahren (vgl. Schick 2010, S.10). Dort war sie von der Führungsebene eher als „Sozialleistung“ angesehen worden, die eher geduldet als gefördert und gefordert wurde. An Kommunikationsbeauftragte wie wir sie heute haben, oder gar an Abteilungen für interne Kommunikation, war zu dieser Zeit nicht zu denken (vgl. Huck-Sandhu 2009, S.4). Meistens war die Gestaltung, Planung und Umsetzung der internen Kommunikation eine Aufgabe des Öffentlichkeits- oder Pressebereichs oder war im Personalwesen angesiedelt. Das „Schwarze Brett“ und die Mitarbeiterzeitschrift waren die ersten Kommunikationsinstrumente der internen Kommunikation. Die Führungsebene betrieb mit diesen zwei Instrumenten eine Art Nachrichtenerstattung der verschiedenen Management-Prozesse des Unternehmens (vgl. Schick 2010, S.1). Schick (ebenda) vergleicht die interne Kommunikation sogar als „fünftes Rad am Wagen“, das eher als „Stiefkind“ der Unternehmenskommunikation gesehen wurde und weit weniger wichtig war als die externe Kommunikation. Lies (2008, S.134) definiert die interne Kommunikation des Weiteren als „Verlautbarungsorgan der Geschäftsführung“, das lediglich „mitgeführt“ wird. Der „Spagat“ der „Betriebsjournalisten“ zwischen den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter, also einer objektiven und aktuellen Berichterstattung über das Unternehmen und denen des Managements, also Meinungsbeeinflussung der Mitarbeiter, wie es Schick (2010, S.1) nennt, war meist der Grund für das Scheitern der damaligen internen Kommunikation. Da weder die Erwartungen der Mitarbeiter, noch die der Führungsebene erfüllt werden konnten. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter eher als Produktionsmaschinen gesehen deren Arbeitsleistung von der Höhe der Bezahlung abhing.

Einschneidend war in dieser Hinsicht die Industrialisierung. Durch das Wachsen vieler Betriebe wuchsen ebenfalls die Mitarbeiterzahlen. Folge waren komplexere Arbeitsabläufe und Mitarbeiter, die schnell im Sinne des Unternehmens handeln mussten. Fehlende interne Kommunikation führte zum Verlust der Orientierung der Mitarbeiter und zur Minderung des Gefühls der Betriebsverbundenheit. Die Führungsebenen verstanden zunehmend, dass interne Kommunikation als Grundlage der betrieblichen Zusammenarbeit zu sehen ist und ohne genügend Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen und das Verständnis der Mitarbeiter für die Unternehmensziele kein wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens zu schaffen ist (vgl. Herbst 2003, S.192).

Diese tiefen wirtschaftlichen Veränderungsprozesse der letzten zehn bis fünfzehn Jahre haben sodann dazu geführt, dass der „Betriebsjournalist“ sich zum „Kommunikationsmanager und -berater“ entwickelt hat (vgl. Schick 2010, S.1). Längst sind es nicht mehr PR-Fachleute als Allrounder in der Unternehmenskommunikation oder „umfunktionierte“ Mitarbeiter, die in der heutigen Zeit für die interne Kommunikation zuständig sind. Es ist meistens qualifiziertes Fachpersonal mit dem nötigen Know-how und den Kompetenzen und sogar ganze Abteilungen - egal ob in einem internationalen Weltkonzern, einem mittelständischen Betrieb, einer Non-Profit-Organisation oder sogar in staatlichen Einrichtungen wie Behörden. Alle diese Organisationen haben im Laufe der Zeit verstanden, dass ihre Mitarbeiter eine sehr relevante Zielgruppe sind, die nicht vernachlässigt werden darf (vgl. Huck-Sandhu 2009, S.4).

Ferner ist die interne Kommunikation immer wichtiger als Mitgestalter von Veränderungsprozessen in Unternehmen geworden. Hier spielen Faktoren wie Fusionierung, Kauf oder Verkauf, Entwicklung globaler Strukturen, Neuausrichtung interner Arbeitsabläufe, schnelllebiger und nicht vorhersehbarer Personalaufbau oder Personalabbau eine wichtige Rolle. Diese Umbruchsituationen können dann gut gemeistert werden, wenn sich das Management der strategischen Bedeutung der internen Kommunikation klar ist. Mit ihrer Hilfe können die Mitarbeiter ihre neue Rolle in einer neuen Unternehmenswelt finden, indem sie sich mental dazu fähig und bereit fühlen und somit wieder mit einer guten und engagierten Arbeitsleistung zur Realisierung der Unternehmensziele beitragen können (vgl. Schick 2010, S.1 ff.). Schick (ebenda) spricht sogar von „*einer Emanzipierung und einer Professionalisierung der internen Kommunikation*“. Vorbei sind die Zeiten in denen die interne Kommunikation nur einen passiven Beobachterposten inne hatte und als einseitiges Sprachrohr der Geschäftsleitung diente.

Eine weitere Entwicklung, die dazu geführt hat, dass die interne Kommunikation einen immer stärkeren Stellenwert in Organisationen bekommen hat, ist die in den letzten Jahren stark gewachsene Vielfalt von Kommunikationsmöglichkeiten. Durch die Entwicklung und starke Verbreitung elektronischer Kommunikation wie dem Internet, dem Intranet, die Versendung von Emails, den Smartphones und den Tablets wird der internen Kommunikation eine Chance gegeben, Informationen schnell und aktuell an die Mitarbeiter weiterzugeben. Die Zeit, die es dauern würde eine komplette Mitarbeiterzeitschrift zu erstellen, entfällt. Wichtige Informationen und Sachverhalte können sofort bereitgestellt werden. Mit diesen neuen Technologien ist auch die Bandbreite der internen Kommunikationsinstrumente gestiegen. Der Mitarbeiter kann wählen wo und auf welche Art er die für sich relevanten Informationen beziehen will (ebenda).

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Unternehmen sich der Rolle der internen Kommunikation immer mehr bewusst werden und wissen, dass sie dies als einen wichtigen Teil des wirtschaftlichen Erfolg fördern und fordern müssen.

### **3.1 Web 1.0**

Tim Berners Lee, ein britischer Physiker und Informatiker gilt als Begründer des WWW, also des World Wide Webs. Im Jahre 1989 hat er seine ersten Ideen zu diesem Thema veröffentlicht und ging 1991 mit dem ersten Internet „online“ (vgl. Spiegel Online 2014; vgl. Rochow 2012). Web 1.0, was viele junge Menschen heutzutage gar nicht mehr kennen, beschreibt also die erste Epoche des Internets. Dieses Internet war statisch. Das heißt, dass sich die Informationen auf Webseiten nicht verändert haben und somit auch wenig aktuell waren. Zudem hat es meist lange gedauert bis ein Verantwortlicher die Informationen aktualisiert hat. Das Web 1.0 diente dazu Informationen zu präsentieren und nicht zu generieren. Diskussionsplattformen zum Austauschen gab es zu dieser Zeit nicht. Die Informationen wurde ohne Miteinbeziehung der Rezipienten bereitgestellt. Der Rezipient war „lediglich“ Consumer. Das Design dieses Webs unterscheidet sich auch stark von dem im Web 2.0. Es war gestalterisch stark vereinfacht (vgl. Netzvitamine o.J.; vgl. IDesingGroup 2013).

### **3.2 Web 2.0**

Das Web 2.0 hat seine Anfänge nach dem Zerplatzen der Dot-Com-Blase im Jahre 2001. Viele Menschen waren zu diesem Zeitpunkt der Ansicht, dass das Web 1.0 einfach überbewertet und am Ende war. Eine Erfindung, die erst gehypt wurde und die dann keiner mehr sehen und benutzen wollte. Doch Tim O'Reilly, der Begründer des Web 2.0 erkannte, dass das Internet wichtiger war als je zuvor und dass es nicht wieder von der Bildfläche verschwinden würde (vgl. O'Reilly 2005). Er definierte den Begriff Web 2.0 im Jahre 2004 auf seiner gleichnamigen Konferenz.

Im Web 2.0 geht es nicht mehr darum Informationen zu präsentieren, sondern den User dazu zu bringen selber einen Inhalt zu produzieren. Der Prosumer, also eine Person, die gleichzeitig Konsument und Produzent ist, hat den Consumer, also eine Person die nur Konsument ist, völlig abgelöst (vgl. Netzvitamine o.J.). Basis des Web 2.0 sind aufgrund dessen aktive Benutzer (vgl. Stanoevska-Slabeva 2008, S.17). Daraus sind dann viele content- oder beziehungsorientierte Web 2.0 Plattformen wie Face-

book, Twitter, Wikis, Blogs und viele mehr entstanden. Folgend sind Eigenschaften einer typischen Web 2.0 Plattform aufgelistet (ebenda, S.23).

- Die Konzentration auf User Generated Content in Form von Bildern, Audiobeiträgen, Texten und Videos, welche leicht verfügbar sind und eine umfassende Möglichkeit zur Selbstdarstellung gibt.
- Die Möglichkeit des Users bei solchen Plattformen Content zu evaluieren, zu kommentieren oder zu ranken. Das wiederum schafft die ständige Veränderung und Aktualisierung des Contents.

Das Web 2.0 „umspannt demnach nicht nur das Web als offene Plattform, sondern auch alle Nutzungspotenziale, die sich auch Chancen und Risiken aus der Einbeziehung der Nutzer, ihrer Beiträge, Erfahrungen und Ideen, häufig als User Generated Content bezeichnet, ergeben“ (vgl. Komus/Wauch 2008, S.3). Stanoevska-Slabeva (2008, S.35) formuliert es sogar als „Mitmach-Web“ und „als Grundlage für künftige Entwicklungen“.

### 3.3 Web 3.0

Das Web 2.0 hat sich im Laufe der Zeit gut etabliert. Doch über die Jahre haben sich sehr große, für jedermann zugängliche Datenmengen dort angehäuft. Und das Web 2.0 weiß noch nicht wie es mit diesen Daten umgehen soll um dem User die Anwendung zu erleichtern. Es ist eine Art Speicher ohne logisches Denken und Weitsicht (vgl. Rochow 2012). Das Web 3.0 wird deshalb auch als eine Art nächste Evolutionsstufe des Web 2.0 gesehen (vgl. Stanoevska-Slabeva 2008, S.29). Beim Web 3.0 sollen die Datenmengen eine Bedeutung, also eine Semantik bekommen. Die Daten werden eigenständig in Beziehung zu einander gestellt und ausgewertet. Daraus entnimmt das Web dann die Bedeutung und liefert so die richtigen Informationen. Wenn man zum Beispiel einen Suchbegriff eingibt erscheinen heutzutage noch alle Einträge in denen der Suchbegriff vorkommt. Jedoch sind die Suchbegriffe mehrdeutig, werden oft in vollkommen unterschiedlichen Disziplinen benutzt und haben unterschiedliche Bedeutung. Folge ist, dass der Suchende dann nicht unbedingt die Informationen erhält, die er gesucht hat (vgl. IT Wissen 2014).

Folgende Abbildung veranschaulicht deutlich die Entwicklung des Webs vom einfachen Datenspeicher und -repräsentant bis hin zum logisch denkenden Informationsverarbeiter.

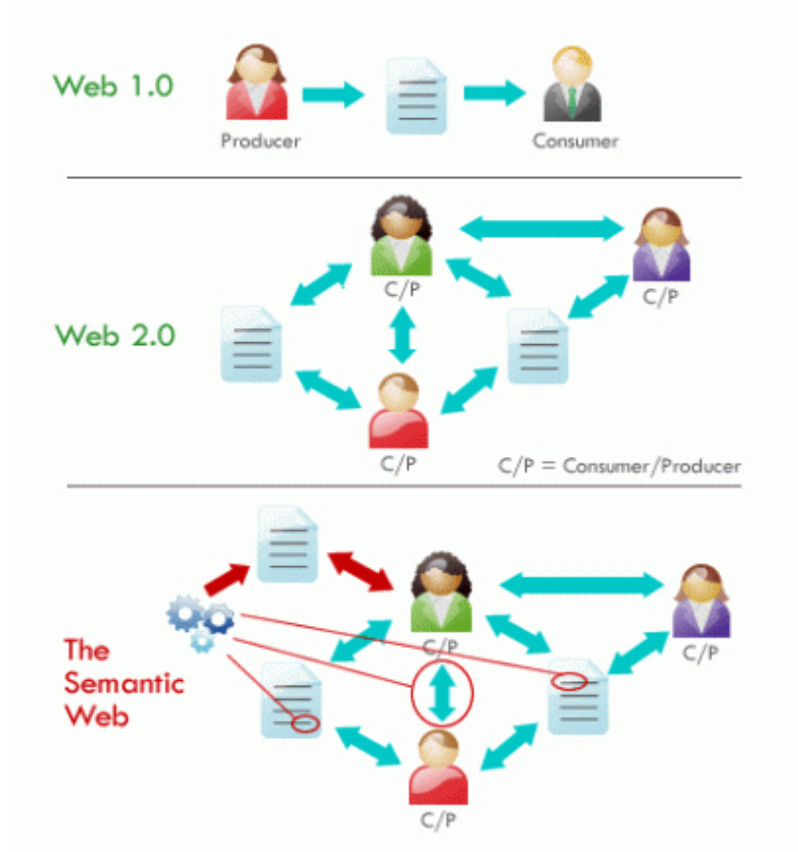


Abbildung 4: Web 3.0 (vgl. Alessandradesigner 's Blog 2010)

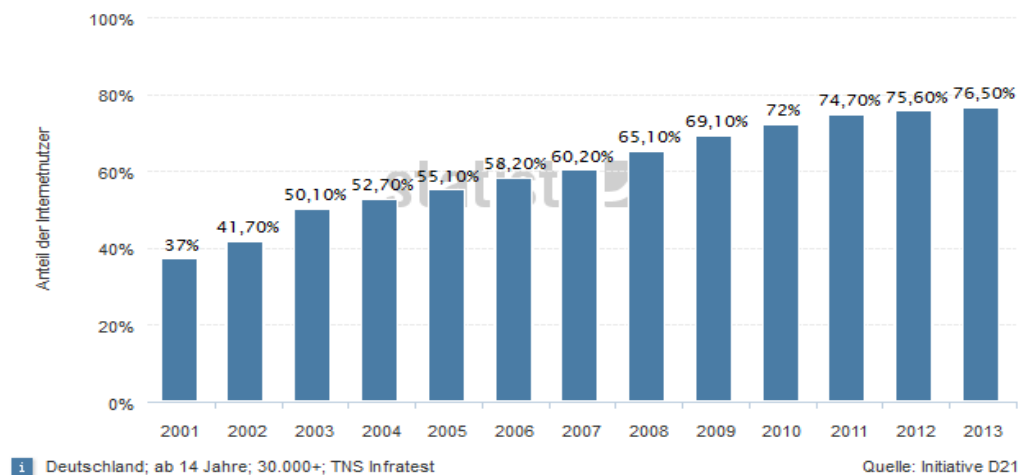
## 4 Social Media in der internen Kommunikation

### 4.1 Veränderung des Medienverhaltens

Das Mediennutzungsverhalten der Deutschen hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Technische Innovationen wie dem Smartphone oder dem Tablet-PC haben die Menschen immer mehr an das „ständige Internet“ und somit auch an Social Media gewöhnt.

INTERNETNUTZUNG IN DEUTSCHLAND BIS 2013

#### Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2013



© Statista 2013

Abbildung 5: Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2013 (vgl. Statista 2013)

Abbildung 5 zeigt einen deutlichen Anstieg der Internetnutzung der Deutschen. Sie hat sich seit dem Jahr 2001 bis ins Jahr 2013 mehr als verdoppelt. Das ist die Grundlage von Social Media, denn ohne das Internet kann keine Echtzeit - Vernetzung stattfinden. Durch das Internet können die Menschen nicht nur ihre Informations- und Unterhaltungsbedürfnisse befriedigen, sondern auch ihre sozialen Kontakte aufrechterhalten und pflegen.

### Anteil der Nutzer des mobilen Internets via Smartphone in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013

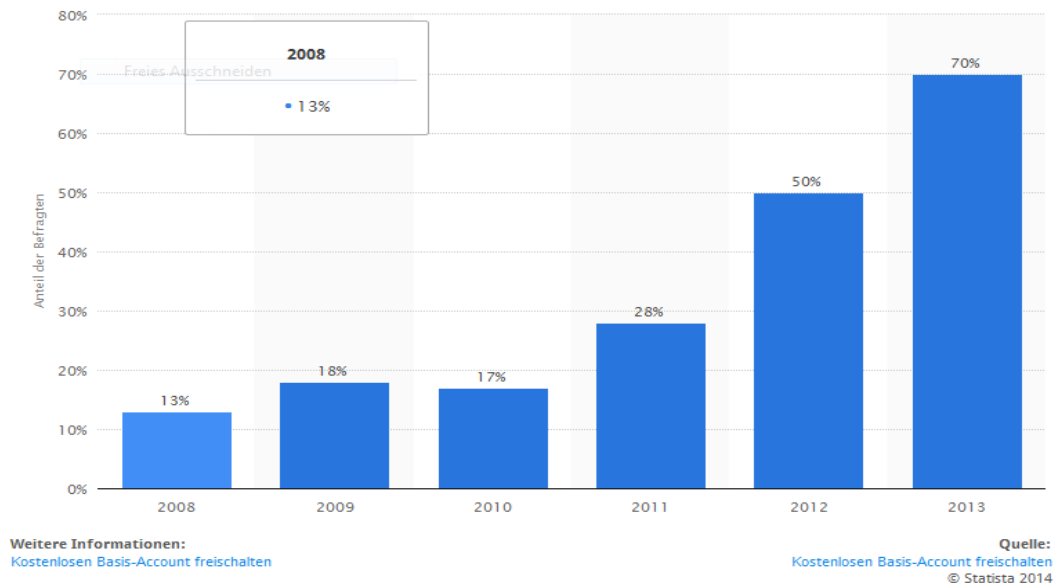


Abbildung 6: Anteil der Nutzer des mobilen Internets via Smartphone in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013 (vgl. Statista 2014)

In Abbildung 6 ist deutlich zu erkennen, dass sich nicht nur die allgemeine Internetnutzung stark erhöht hat, sondern auch die Nutzung des Internets über mobile Endgeräte wie dem Smartphone. Waren es 2008 lediglich 13%, die das Internet mit Hilfe ihres Smartphones genutzt haben, hat sich die Zahl im Jahr 2013 mehr als verfünffacht. Diese Zahl zeigt die starke Verbreitung des mobilen Internets und somit auch die starke Nutzung der Social Media Tools.

## 4.2 Social Media Tools in der internen Kommunikation

**Der Unternehmensblog oder auch Corporate Blog:** Zerfaß (2005, S.3) definiert ihn so: „*Corporate Blogs bzw. Unternehmens-Weblogs sind persönliche oder thematische Nachrichtendienste, die von Unternehmen oder mit deren Unterstützung von Mitarbeitern unter Verwendung einfacher Content Management Systeme als Website im Internet publiziert, in regelmäßigen Abständen ähnlich wie ein Tagebuch um neue Einträge ergänzt und in vielfältiger Weise mit anderen Blogs und Websites verlinkt sind*“. Dieses Social Media Tool ist in der internen Unternehmenskommunikation eine tolle Möglichkeit sein Wissen mit den anderen Mitarbeitern zu teilen, die es sonst aufgrund der Hierarchiestruktur oder räumlichen Trennung wohl nicht geben würde. Hier können Mitarbeiter ihr Wissen teilen und sich austauschen. Schnelle Meinungsbildung und die Er-

reichbarkeit für nicht beteiligte aber interessierte Mitarbeiter sind ebenfalls tolle „Nebenprodukte“ (vgl. Escribano 2011, S.9).

Als externes Instrument der Unternehmenskommunikation kann solch ein Blog helfen dem Unternehmen ein Gesicht zu geben. Des Weiteren kann die Presse umgangen werden, weil die Kunden, die Geschäftspartner und potenzielle Zielgruppe vom Unternehmen selbst ungefilterte Informationen bekommen können (vgl. Huber 2013, S.40; vgl. Leopold 2013, S.28). Hier kann das Unternehmen auch gleich in direkten Dialog mit den Zielgruppen treten. Doch ebenfalls kann die Krisenkommunikation wenn nötig mit Unternehmens-Blogs stark unterstützt werden (vgl. Huber 2013, S.40). Glaubwürdigkeit und Transparenz kann dieses Social Media Tool schaffen, wenn der Kunde einen Blick hinter die Kulissen von einem Unternehmen werfen und dieses, wenn gewollt, sofort kommentieren kann (vgl. Leopold 2013, S.28). Der Clou ist, dass das Unternehmen so Menschlichkeit zeigen kann. Egal, ob bei der Belegschaft oder extern bei den Geschäftspartnern oder den Kunden (ebenda, S.30). Ferner können solche Blogs Email-Verteiler substituieren, da sie ebenfalls zur Verbreitung von Informationen und Ankündigungen genutzt werden können. Der Vorteil gegenüber dem Email-Verkehr ist, dass auch Mitarbeiter, die später zu einem Team hinzugekommen sind, alte Beiträge lesen können. Neuen Mitarbeitern bietet es die Chance in die Geschichte des Projekts beziehungsweise des Themas des Blogs einzutauchen und sich somit mit dem Thema schneller und besser vertraut machen zu können. Zudem wird die starke Email-Flut reduziert (vgl. Prinz 2014, S.7).

Unter diese Gattung fällt auch der **CEO-Blog**. Also ein elektronisches Tagebuch vom Chief Executive Officer, dem Chef des Unternehmens oder auch von einem Vorstandsmitglied (vgl. Amireh/Beckmann 2013, S.313 ff.). Es gibt bei diesem Blog eine unbegrenzte Themenauswahl. Wenngleich es oft schwer sein kann solche Führungskräfte aus Zeitmangel zum Bloggen zu bewegen. Der CEO bekommt durch solch ein Medium eine enorm große Chance sich und das Unternehmen sowohl intern als auch extern positiv zu positionieren. Er kann den Mitarbeitern Einblicke in die Unternehmensstrategie und falls gewollt, in sein Privatleben ermöglichen. Entscheidungen des Managements können hier für alle verständlich erläutert werden, sodass die Belegschaft direkt erreicht werden kann. Für die externe Zielgruppe bietet solch ein Blog ebenfalls Einblicke ins Unternehmen vor allem in die „Köpfe“ dahinter. Die Markenidentifikation der Kunden kann gestärkt werden, weil sie sich persönlich angesprochen füh-



len. Die Möglichkeit, das Geschriebene noch zu kommentieren ist der letzte wichtige Punkt, der solch einen Blog zu einer tollen Austauschplattform macht. Hier können Kunden mit Kunden, Mitarbeiter mit Mitarbeitern oder Mitarbeiter und Kunden mit dem CEO diskutieren und sich austauschen (ebenda). Das stärkt das Wir-Gefühl in einem Unternehmen und schafft persönlichen Kontakt von „oben“ nach „unten“ (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S.70).

**Das Wiki:** Für Unternehmen ist das Firmenwiki ein „*Wissensspeicher*“, auf das jeder Mitarbeiter von jedem Firmenstandpunkt aus zugreifen kann, wenn es Fragen gibt oder wenn man sein Wissen an die anderen Kollegen weitergeben möchte (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S.70). Hier können zum Beispiel unnötige interne Emails oder Anrufe reduziert werden, weil Mitarbeiter erst einmal im Wiki nach den benötigten Informationen schauen können, bevor sie dann ihre Kollegen um Rat fragen (vgl. Escribano 2011, S.9). Des Weiteren wird die Zusammenarbeit verschiedenster Mitarbeiter durch dieses passive Medium gesteigert, da sie ja animiert werden gemeinsam Beiträge zu löschen, zu bearbeiten, zu korrigieren und zu diskutieren. Das führt somit auch zu einer Erhöhung der Qualität der Beiträge in Wikis. Dieser kontinuierliche Kreislauf des Wissensaufbau und -austauschs ist für jedes Unternehmen auch als Basis seines wirtschaftlichen Erfolgs zu betrachten, weil man in der heutigen Zeit nicht stehen bleiben darf, sondern stetig etwas dazulernen sollte (vgl. Altenberger et al. 2012, S.169). Bei der Betreuung des Firmenwikis ist jedoch zu beachten, dass der Nutzerkreis auch kritische Teilnehmer beinhalten sollte, die das Firmenwiki stets verbessern und immer auf dem neuesten Stand halten. Ferner ist es bei größeren Unternehmen wichtig einen generellen Wiki-Verantwortlichen zu bestimmen, der für die Zusammenführung der einzelnen Abteilungswikis zuständig ist. Nur so kann das ganze Wissen zentral nutzbar und zugänglich gemacht werden (vgl. Prinz 2014, S.6).

**RSS-Feeds:** Mit diesen Feeds kann jeder Mitarbeiter individuell entscheiden welche Information zu welchem Thema er vom Unternehmen abonnieren will. Das führt zu einer positiv offenen Haltung, weil die Mitarbeiter nicht von für sie unnützen Informationen „zugespart“ werden, sondern nur über diese Themen, welche für sie interessant und nützlich sind (vgl. Escribano 2011, S.10).

**Social Bookmarking und Tagging:** Diese zwei Social Media Tools sind sehr einfach und effektiv zugleich. Mit ihrer Hilfe können große Mengen an Quellen allen Mitarbeitern eines Unternehmens in kurzer Zeit verfügbar gemacht wer-

den. Das lange Suchen nach der richtigen Quelle zu einer Frage hat sich erledigt. Das spart somit Zeit und vor allem Geld und vernetzt auch räumlich getrennte Mitarbeiter miteinander mit demselben Wissen (vgl. Escribano 2011, S.10).

**Podcast:** Dieses Informationsmedium ist schnell und günstig zu produzieren und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit Informationen nicht „nur“ durchs Lesen aufzunehmen, sondern auch durch Videos und Hörbeiträge, welche Abwechslung und Unterhaltung bieten können. Hinzu kommt die große und schnelle Reichweite dieses Mediums. Jeder Mitarbeiter kann individuell für sich entscheiden, wann und wo er Informationen vom Unternehmen konsumieren will und kann. Selbst offline ist das dann möglich wenn man die Podcasts vorher downgeloadet hat (ebenda). Eine weitere Möglichkeit ist, dass Fragen von der Belegschaft gebündelt von der Führungsebene beantwortet werden können. Auch wenn die Antworten nicht Face-to-Face ausgetauscht werden können, sieht und hört man sie (vgl. Voß 2013, S.231). Zu beachten ist bei der firmeninternen Verwendung von Podcasts keine „alten“ Informationen aufzubereiten, die die Mitarbeiter schon kennen. Darüber hinaus sollte die Länge nicht mehr als sieben Minuten betragen (vgl. Huber 2013, S.51).

**Social Networking/ Foren/ Communities:** Diese Plattformen bestehen aus den Mitarbeitern des Unternehmens. Hier kann sich jeder individuell mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Interessen präsentieren. Durch solche Plattformen können sich die Mitarbeiter untereinander austauschen und sich miteinander vernetzen ohne im Büro präsent sein zu müssen. So entstehen im besten Fall abteilungsübergreifende Interessengruppen, die sich untereinander unterstützen und helfen und somit das „gute Betriebsklima“ fördern (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S.72-74). Darüber hinaus können Fragen schnell, „persönlich“ und standortunabhängig geklärt werden oder auch Vorschläge und Probleme in der Gruppe diskutiert werden. Neue Mitarbeiter können sich damit schneller einarbeiten lassen und sich immer auf dem Laufenden halten. Mit Hilfe dieser Netzwerke kann sich das Unternehmen zum großen Teil auch die „beliebten“ Cc. Empfänger beim Email-Verkehr sparen. Denn jedes Gruppenmitglied kann die Beiträge und Kommentare sehen und sich dazu äußern oder eben nicht (vgl. Escribano 2011, S.10). Dokumente, Fotos und Videos können dadurch schnell an alle Gruppenmitglieder weitergeleitet werden. Im Idealfall finden sich so Pro-

jekt- und Interessengruppen zusammen, die sich produktiv austauschen, diskutieren und sich gegenseitig informieren (vgl. Voß 2012, S.230).

**Mikroblogging:** Mit dieser Technologie war es möglich das „Twitter-prinzip“ in geschlossene Intranets zu kopieren und dadurch den Mitarbeitern schnelle zeitnahe und direkte Kommunikationswege zu schaffen (vgl. Escibano 2011, S.11). Es besteht die Möglichkeit die Kollegen über aktuelle Ereignisse schnell zu informieren, Fragen zu stellen, die sofort von anderen Kollegen beantwortet werden können, schnell Ideen und Gedanken auszutauschen und vieles mehr. Dieses Tool kann die Email-Flut somit ebenfalls reduzieren und die Mitarbeiter noch mehr animieren sich mit anderen Kollegen einfach und schnell über verschiedenste Themen auszutauschen (vgl. Prinz 2014, S.8-9).

**Instant Messaging:** Mit diesem Tool können vor allem Emails und Telefonate im Arbeitsalltag stark reduziert werden. Mitarbeiter können dadurch schnell und direkt Fragen an den anderen stellen, die der Gegenüber sofort sehen und anschließend beantworten kann. Zudem ist eine schnelle Abstimmung ohne langen Email-Verkehr oder viele Telefonate im Besonderen bei größeren Gruppen möglich. Bei Nutzung der Präsenzanzeige können auch unnötige Telefonanrufe vermieden werden, da derjenige, der jemanden persönlich erreichen möchte, sehen kann, ob derjenige gerade am Platz sitzt oder nicht oder wann er wieder am Platz sein wird (vgl. Escibano 2011, S.11; vgl. Prinz 2014, S.9). Ein Beispiel hierfür ist Microsoft Lync. Ein Chat System bei dem die Teilnehmer auch mit Hilfe von Smileys kommunizieren können und bei dem der Anwesenheitsstatus der Kollegen klar erkennbar ist.

Nach Betrachtung der Vor- und Nachteile der Verwendung von Social Media Tools in der internen Kommunikation können folgende Erkenntnisse gewonnen werden. Das Prinzip des Social Networking im Sinne von Communities und Foren sind eines der effektivsten internen Social Media Tools, da dort Themen ausführlich und von vielen Mitarbeitern gleichzeitig besprochen werden können. Jeder sieht, was der andere zu den Themen geschrieben hat und es reduziert die vielen Emails im Arbeitsalltag deutlich. Doch auch das Instant Messaging ist in der internen Kommunikation sehr sinnvoll, weil dadurch unnötige Telefonate und ebenso Emails reduziert werden. Die Anzeige, ob ein Kollege anwesend ist, oder es wieder sein wird oder noch gar nicht „on“ war, unterstützt diesen Effekt noch, da die Mitarbeiter untereinander sehen können, wer verfügbar ist und wer nicht. Doch auch Wikis, wo Informationen archiviert und bei Bedarf immer abgerufen werden können oder der CEO-Blog, bei welchen die Mitarbeiter einen

Einblick in den Tagesablauf von ihrem Chef bekommen können, sind sehr effektive interne Instrumente. Beim Wiki kann der Mitarbeiter, bevor er jemanden fragt, sich erst selber informieren, was unter anderem bei neuen Mitarbeitern eine tolle Möglichkeit ist und vor allem der Zeitersparnis dient. Der CEO Blog schafft eine Verbindung vom Management zu seinen Mitarbeitern und kann Führungsentscheidungen begründen und darstellen und die Mitarbeiter somit mit einbinden, was wiederum Vertrauen schafft und die Arbeitsleistung fördern kann.

Es ist jedoch fraglich, ob diese Tools ohne einen festen Rahmen wie zum Beispiel den „Guidelines“ einen großen Mehrwert für Unternehmen darstellen können.

## 4.3 Steuerungselemente

### 4.3.1 Guidelines für das Unternehmen

Social Media Tools bieten im Unternehmen, wie oben beschrieben, eine vielfältige Art von Kommunikation und Vernetzung. Im Folgenden wird aufgrund der in der Literatur aufzufindenden Kriterien geprüft, ob es und welche Regeln es bei der Verwendung von Social Media Tools in der interne Kommunikation seitens des Unternehmens gibt.

Für Donat (2012, S.14), den BVDW (2010, S.3) und BITKOM (2010, S.3) ist die Zielsetzung und die Zieldefinierung bei der Einführung von Social Media Tools in die interne Unternehmenskommunikation eine wichtige Voraussetzung für ihr Gelingen. Donat (2012, S.14) sagt es ganz deutlich: *„Jedes Projekt kostet Geld, Ressourcen-Zeit, Geld, Mitarbeiter. Ohne Ziele ist die Zeit verschwendet, das Geld vergeudet und die Mitarbeiter sind frustriert“*. Seiner Ansicht nach genügt es nicht solche Tools einzuführen, weil die Mitarbeiter es im privaten Leben auch benutzen oder weil es gerade jede Firma macht. Ziele wie *„die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern“* findet er genau so schlecht wie gar keine zu haben. Der BVDW (2010, S.2) ist überdies der Auffassung, dass die Ziele auf alle Unternehmensbereiche, intern sowie extern, ausgelegt sein müssen. Klar definierte und messbare Ziele sind nach Donat (2012, S.14) zum Beispiel, dass in einem Unternehmen die Kommunikation verbessert werden soll, indem sie transparenter, schneller und leichter wird, Mitarbeiter zunehmend mit Hilfe mobiler Endgeräte standortunabhängig arbeiten können, Gruppen- und Teamarbeit zwischen allen Mitarbeitern eines Unternehmens möglich ist und das Unternehmen somit 30% der Emails reduzieren kann. Eine klare Definition der Ziele vor der Einführung von

---

Social Media Tools in die interne Kommunikation ist ebenfalls nach der Auffassung von Speichert (2014, S.141) und Hillmann (2011, S.101) unabdingbar.

Hillmann (ebenda) fragt. „*Was nützt das schönste Facebook-Profil, wenn die Inhalte niemand interessieren, zu alt sind oder man erkennt, dass das Ganze nur nebenbei gemacht worden ist?*“. Diesen Standpunkt vertritt Donat (2012, S.14) gleichermaßen. Er ist der Meinung, dass die Mitarbeiter als Anwender dieser Tools gefragt werden müssen was sie brauchen und benutzen. Eine bloße Anwesenheit und Bereitstellung bestimmter Social Media Tools führt in seinen Augen noch lange nicht zur Benutzung und Wertschätzung bei den Mitarbeitern, wenn es Inhalte und Anwendungen sind, die sie nicht interessieren. Auch Speichert (2014, S.141) teilt diese Auffassung.

Nach geglückter Einführung der Social Media Tools darf sich das Unternehmen nach Donat (2012, S.16) nicht zurücklehnen, sondern muss diese Tools stets kontrollieren und pflegen. Auch nach Hillmann (2011, S.102) sollte ein Unternehmen nur so viel Social Media Tools in seine interne Kommunikation integrieren, wie es auch betreuen kann. Jedes Tool braucht Pflege und somit personelle Ressourcen. Sind diese nicht ausreichend vorhanden, kann in seinen Augen das ganze Konstrukt kippen, weil zum Beispiel Inhalte veraltet sind, Fragen nicht beantwortet werden oder keine Interaktion mehr stattfindet. Speichert (2014, S.141) teilt die Sicht von Hillmann und Donat. Zudem ist er der Ansicht, dass die Pflege und Betreuung eine Aufgabe von festen Personen im Unternehmen sein sollte. Die Kompetenzen sollten auch in den Augen von Hillmann (2011, S.102) ganz klar geregelt sein. Also wer darf was über welchen Kanal kommunizieren. Unabdingbar sind nach Donat (2012, S.16) und Schick (2010, S.162) ebenso Mitarbeiterumfragen zu diesem Thema. Für Schick (ebenda) zeigt das dem Unternehmen nicht nur was die Mitarbeiter brauchen, sondern aus Mitarbeitersicht, dass sie ernst genommen werden.

Doch wenn man der Auffassung von Speichert (2014, S.141) folgt, sollte das Unternehmen nicht nur die Social Media Tools betreuen und pflegen, sondern auch die Mitarbeiter, indem sie für das Thema sensibilisiert und geschult werden. Gleichermäßen betrachtet Donat (2012, S.16) diesen Punkt. Seiner Ansicht nach sind sich selbst überlassene Mitarbeiter beim Umgang mit Social Media sogar ein K.O. Kriterium für den Erfolg einer Social-Media-Strategie. Fragen wie „wer sieht meine Inhalte, mein Profil und meine Beiträge?“ oder „wie kann ich Inhalte wieder löschen?“, müssen bei Mitarbeitern von vornherein geklärt sein, damit sie verantwortungsbewusst mit den neuen Tools umgehen können. Der BVDW (2010, S.3) ist der gleichen Überzeugung. Für ihn gilt der Satz: „*Wer veröffentlicht, übernimmt Verantwortung*“ (ebenda).

Letzter in der Literatur aufzufindender Punkt ist die Einbeziehung des Managements bei der Einführung von Social Media Tools in die interne Kommunikation. Donat (2012, S.16) ist der Überzeugung, dass das Management ein Vorbild für die Mitarbeiter ist, so dass die Haltung des Managements auf die der Mitarbeiter übergeht. Das heißt, wenn das Management die Social Media Tools befürwortet und sie selber nutzt, machen es auch die Mitarbeiter (ebenda). Auch Schick (2010, S.137) ist der Meinung, dass die Führungskräfte ausschlaggebend sind, da sie direkt auf die Mitarbeiter einwirken können.

#### **Fazit:**

Nach Sichtung der oben aufgeführten Literatur kann festgehalten werden, dass das Unternehmen bei Einführung von Social Media Tools vorher die oben geprüften Regeln beachten sollte, damit es kein Misserfolg wird. Nur, weil der private Gebrauch von Social Media eher „Learning by Doing“ war heißt das nicht, dass ohne genaue Planung, Realisierung und Kontrolle eine erfolgreiche interne Social-Media-Strategie machbar ist.

### **4.3.2 Guidelines für die Mitarbeiter**

Nachfolgend wird aufgrund der in der Literatur aufzufindenden Kriterien geprüft, ob es und welche Regeln es bei der Verwendung von Social Media Tools in der internen Kommunikation für die Mitarbeiter gibt.

Für BITKOM (2010, S.5) ist der verantwortungsvolle Umgang der Mitarbeiter mit solchen Tools eine wichtige Richtlinie. Die Mitarbeiter sollen ihrer Ansicht nach mit viel Respekt und dem nötigen Anstand in der virtuellen Welt unterwegs sein. Speichert (2014, S.140) nennt das „*Netikette*“, also der Mitarbeiter soll im **Netz** Etikette zeigen und bewusst agieren. Für ihn heißt das kein Mobbing anderer Kollegen, keine heiklen persönlichen Informationen preisgeben und keine Bewertung von Kollegen oder Vorgesetzten. Diesen Standpunkt vertritt Hillmann (2011, S.103-104) gleichermaßen. Für ihn und den BVDW (2010, S.4) sind darüber hinaus die persönlichen Rechte Dritter wichtig. Mitarbeiter sollen ihrer Meinung nach vor allem auch die Urheber- und Persönlichkeitsrechte ihrer Kollegen wahren. Das heißt keine Beleidigung oder Diskriminierung wegen der Religion, der Herkunft, der Rasse oder des Geschlechts (vgl. Hillmann 2011, S.103-104; vgl. BVDW 2010, S.4).

Für Hillmann (2011, S.103) ist es bei der Verwendung von interner Social Media Tools auch sehr wichtig, dass sich die Mitarbeiter nicht hinter Pseudonymen verstecken, son-

der mit ihrem vollen Namen und ihrer Identität Content generieren. Dieser Überzeugung sind der BVDW (2010, S.3) und BITKOM (2010, S.4) ebenfalls.

Für Huber (2013, S.18) ist eine weitere wichtige Richtlinie für die Mitarbeiter, der Umgang, wenn sie Fehler gemacht haben. Ihrer Ansicht nach ist es eher kontraproduktiv, wenn der Betroffene einfach seinen Beitrag oder Kommentar unkommentiert löscht. Gleichermaßen sehen das Hillmann (2011, S.103) und der BVDW (2010, S.3). Für beide ist das Fehlermachen menschlich. Huber (2013, S.18), Hillmann (2011, S.103) und der BVDW (2010, S.3) teilen somit die Ansicht, dass Betroffene immer zu ihren Fehlern stehen sollten und sich bei Bedarf online wie auch real entschuldigen sollten und bei zum Beispiel Löschung eines Beitrags immer ein Hinweis geben, warum es diesen Beitrag nicht mehr gibt.

Überdies sollen die Mitarbeiter, wenn es nach Hillmann (2011, S.104) und dem BVDW (2010, S.4) geht, ihre persönliche von der geschäftlichen Social Media Nutzung trennen. Das heißt, dass zum Beispiel private Chat-Gespräche während der Arbeit zu unterlassen sind. BITKOM (2010, S.4) hingegen vertritt bei diesem Punkt die Ansicht, dass das Unternehmen entscheiden soll, ob und wie lange ein Mitarbeiter privat Social Media Tools nutzen darf. Einen Kompromiss für die private Social Media Nutzung während der Arbeitszeit kann es nach dem BVDW (2010, S.4) nur geben, wenn der Mitarbeiter die „verschwendete“ Arbeitszeit an die regulären Arbeitsstunden hinten dranhängen kann.

#### **Fazit:**

Nach Prüfung der oben aufgeführten Literatur kann festgehalten werden, dass es die oben geprüften Guidelines für die Mitarbeiter eines Unternehmens gibt, dass diese jedoch sehr vielfältiger und komplexer Natur sind, weil sich die Social Media-Nutzung vom privaten und geschäftlichen Leben oft überschneiden kann.

## **4.4 Aus Managementsicht: die Rolle der Führungskraft**

Im Folgenden wird aufgrund der in der Literatur aufzufindenden Kriterien geprüft, welche Aufgaben die Führungskräfte bei der Integration von Social Media Tools in die interne Kommunikation erfüllen und welche Schwerpunkte sie setzen sollen.

Clawien (2008, S.141) benennt die Integration von Social Media in die interne Kommunikation, die Übertragung vom Web 2.0 in ein Unternehmen, als „*Enterprise 2.0*“. Seiner Ansicht nach spielt die Führungsebene dabei eine entscheidende Rolle. Er vertritt

den Standpunkt, dass die Einführung von Social Media Tools nur gelingen kann, wenn sich in der Kommunikationskultur etwas verändert. Die Hierarchiestrukturen müssen sich in seinen Augen grundlegend verändern. Auch Dörfel/Ross (2012, S.124) vertreten diese Haltung. Sie sind der Meinung, dass mehr Offenheit und Transparenz vom Management gefördert und gefordert werden muss. Das bedeutet, dass die klassische Top-Down Kommunikation abgeschafft werden muss.

Gleichermaßen sieht Rüffler (2014, S.21) das als sehr wichtige Aufgabe und als sehr wichtigen Schwerpunkt der Führungsebene bei der Verwendung von internen Social Media Tools an. Für ihn ist es zudem ein Zeichen des Vertrauens vom Management an die Mitarbeiter. Rüffler (ebenda) sieht das als Verzicht der klassischen Kontrollmechanismen, also dem Wegfall von Redaktion und offizieller Freigabe, an. Diese Position vertritt auch Hillmann (2011, S.103). Für sein Dafürhalten ist die Möglichkeit interne Kritik an Vorgesetzten zu üben ausschlaggebend für die Glaubwürdigkeit nach innen und außen. Die Führungsebene sollte nach Hillmann (ebenda) demnach offene Kritik der Mitarbeiter an Managemententscheidungen und internen Zuständen und Aktionen zulassen und nicht bestrafen. Ebenso ist Herbst (2003, S.202) der Ansicht, dass sich die Kommunikationskultur nur durch eine Änderung des Führungsstils erreichen lässt. Für ihn zeichnet sich die Abschaffung der Top-Down Kommunikation durch einen weniger autoritären Umgang mit den Mitarbeitern und durch mehr Mitarbeiterbeteiligung aus. Escribano (2012, S.69) beschreibt diesen Prozess als „*Förderung der Hierarchieabstufung*“.

Nach Ceyp/Scupin (2013, S.23) sollte das Management die Social Media Tools darüber hinaus aus der betriebswirtschaftlichen Seite betrachten. Faktoren wie die Kosten, die Zeit und die Änderbarkeit spielen ihrer Ansicht nach eine entscheidende Rolle bei der Auswahl und Einführung solcher Tools in die interne Kommunikation.

Letzter Punkt, bei dem sich diverse Autoren wie Herbst (2003, S.198), Koch/Richter (2008, S.365) und Langkamp/Köplin (2014, S.75) einig sind ist, dass Erneuerungen im Unternehmen, wie die Einführung interner Social Media Tools nur dann gelingen können, wenn das Management ganz dahinter steht und seine Unterstützung offen zeigt.

#### **Fazit:**

Nach Prüfung der oben aufgeführten Literatur kann festgehalten werden, dass das Management sehr wichtige Aufgaben bei der Integration interner Social Media Tools zu bekleiden hat, wenn diese erfolgreich verlaufen soll.



---

## 4.5 Chancen und Risiken

Folgend wird aufgrund der in der Literatur aufzufindenden Kriterien geprüft, welche Chancen und Risiken es bei der Einführung von Social Media Tools in die interne Unternehmenskommunikation gibt.

Wie oben bereits erwähnt setzten viele Unternehmen schon diverse Social Media Tools ein. Doch die bloße Verwendung dieser Tools bringt dem Unternehmen nicht automatisch einen Mehrwert ein. Krause/Golkowsky (2014, S.143) sehen ein Risiko darin, dass die Tools oft „nebenbei“ im Unternehmen verwendet und dass sie wie die klassischen Instrumente der internen Kommunikation genutzt werden. Das heißt, um Information vom Unternehmen über deren Produkte und Dienstleistungen unter den Mitarbeitern zu streuen. Den Grund sehen Krause/Golkowsky (ebenda) in fehlenden Ressourcen und Personal. Zu diesem Ergebnis kam auch die Studie des BVDW (2012, S.6) über den „Einsatz und Nutzung von Social Media in Unternehmen“. Hier gaben fast 60% der befragten Unternehmen ebenso fehlende Zeit, Geld und Personal als größtes Hindernis bei der Verwendung solcher Tools an.

Koch/Richter (2008, S.363) sehen als weiteren Risikofaktor die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter an. Diese müssen bereit sein ihr Wissen mit den anderen Kollegen zu teilen. Ansonsten kann sich nach Koch/Richter (ebenda) kein Erfolg mit internen Social Media Tools einstellen. Das deckt sich gleichermaßen mit der Studie des BVDW (2012, S.6) in der 32% der Befragten Unternehmen mangelnde Beteiligung/Wahrnehmung der Zielgruppe und fast 38% zu wenig abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als Risikofaktor angaben.

Eine sehr große Chance interner Social Media Tools beziehungsweise dem Web 2.0 liegt aber nach Mast (2013, S.176) an den vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten. Auch Langkamp/Köplin (2014, S.75) teilen diese Ansicht, wobei sie zudem noch darauf hinweisen, dass die Verbindung interner und externer Social Media Aktivitäten noch größere Chancen für Unternehmen bieten. In ihren Augen können diese Tools eine große Möglichkeit zum Wissensmanagement und zur Mitarbeitervernetzung sein. Einen Vorteil sehen sie ebenso in der vorangegangenen privaten Nutzung von Social Media. Das spiegeln auch die Resultate der BITKOM-Studie (2013, S.1 ff.) „Einsatz und Potenziale von Social Business für ITK-Unternehmen“ aus dem Jahr 2013 wieder. Koch/Richter (2008, S.365) sehen dieses Potenzial ebenso. Sie sind der Überzeugung, dass solche Tools mit Hilfe von Anwendungen wie Beziehungs-, Experten- und Identitätsmanage-

---

ment das Finden von Experten und die Erlangung eines gemeinsamen Kontextes möglich machen. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern kann somit viel flexibler und vor allem effizienter gestaltet werden, was dann zu einer positiven Änderung der Kommunikations- und Organisationsstrukturen führt. Diese Verbesserung der Kommunikation geht nach Koch/Richter (ebenda) Hand in Hand mit der effektiveren Nutzung und Vernetzung des Wissen aller Mitarbeiter und damit auch einer besseren Ausschöpfung des Humankapitals.

Ebenso ist die Erleichterung im Arbeitsalltag, wie unter anderem die Reduzierung der Email-Flut oder den Telefonaten oder die Flexibilität, auch in Krisen sehr schnell und effektiv zu reagieren, wie in 4.2 ausführlich erläutert, eine große Chancen bei der Verwendung interner Social Media Tools.

Eine weitere Chance ist laut Hein (2008, S.19), dass die Führungsebene durch die Äußerung offener Kritik ihrer Mitarbeiter „gezwungen“ wird sich selbst zu reflektieren. Für Mast (2013, S.177) kann es ein „Frühwarnsystem“ sein, welches der Führungsebene anzeigt, wo es Probleme bei den Mitarbeitern gibt, die dann frühzeitig behoben werden können. Hillmann (2011, S.103) teilt die Ansicht, dass interne Kritik erwünscht sein sollte und es somit zu einer immensen Stärkung des Vertrauens zwischen den Mitarbeitern und dem Management kommt, weil sich die Mitarbeiter involviert und ernst genommen fühlen. Doch Rogge (2014, S.43 ff.) und Mast (2013, S.176) weisen neben den großen Chancen solcher Tools auch auf einen wichtigen Risikofaktor, nämlich dem Kontrollverlust hin. Dadurch, dass jeder Mitarbeiter seine Meinung für alle anderen Kollegen sichtbar kundtun kann, kann das auch manchmal böse Folgen, wie zum Beispiel einen Shitstorm nach sich ziehen. Duden (2014) definiert das als einen „*Sturm der Ent-rüstung in einem Kommunikationsmedium des Internets, der zum Teil mit beleidigenden Äußerungen einhergeht*“. Für Rogge (2014, S.43) kann dieses Risiko jedoch stark reduziert werden, indem die „*Projekte, die den Nerv der Mitarbeiter treffen*“, frühzeitig kommuniziert und die Mitarbeiter stark mit eingebunden werden.

**Fazit:**

Nach Prüfung der oben aufgeführten Literatur kann festgehalten werden, dass es sehr große Chancen und tolle Möglichkeiten für Unternehmen gibt, die Social Media Tools in ihrer internen Kommunikation einsetzen. Jedoch muss das mit Bedacht, genauer Planung und mit der Miteinbeziehung der Mitarbeiter gemacht werden, da sonst zu viele Risikofaktoren entstehen.

## **5 Leadership 3.0: Aufbruch in semantische Netze**

Sollte die private Social Media Nutzung im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation institutionalisiert und somit zum Managementinstrument werden? Aufgrund der weiter oben durchgeführten Prüfungen kann die Frage an dieser Stelle mit einem Ja beantwortet werden. Wie die eigene Umfrage ergeben hat, haben die Unternehmen jedoch noch einen großen Nachholbedarf, da die Arbeitgeber von über 65% der Befragten noch keine Social Media Tools in ihrer internen Kommunikation einsetzen.

Es gibt längst nicht nur private Facebook Gruppen oder Blogs, sondern immer mehr auf beruflicher Basis, wie zum Beispiel der CEO-Blog, interne Podcasts oder das firmeninterne Wiki. All diese Social Media Tools können den Mitarbeitern das Leben erleichtern und können ihnen die Möglichkeit geben sich in Echtzeit mit anderen Mitarbeitern schnell und effektiv zu vernetzen. Zudem kann eine interne Social Media Strategie Hierarchiestrukturen abschaffen, konstruktives Feedback und stetigen Meinungs- und Informationsaustausch fördern und das wertvolle Firmenwissen für jeden Mitarbeiter speichern und bereitstellen. Dabei spielt es keine Rolle an welchem Standort der Mitarbeiter arbeitet und alle können allen helfen.

Jedoch ist die Integration dieser Tools in die interne Kommunikation nicht so einfach wie es das private „Learning by Doing“ mit diesen Anwendungen war. Das Management muss hierbei eine zentrale Rolle einnehmen und vor allem die Hierarchiestrukturen stark verändern. Ohne ein offenes und vertrauenswürdiges Betriebsklima können solche Tools keinen Austausch und keine konstruktive Kritik innerhalb des Betriebes fördern. Das gelingt nur, wenn die Mitarbeiter in diese Prozesse mit eingebunden werden und die Führungsebene als Vorbild die Social Media Tools sofort in ihren Arbeitsalltag integriert. Des Weiteren ist es unabdingbar diese Tools stets von vorher ausgewähltem Fachpersonal steuern und kontrollieren zu lassen. Zu beachten sind dabei die Social Media Guidelines, die den virtuellen Umgang miteinander regeln, da die Hemmschwelle der Menschen im Netz meist niedriger ist wie die bei einem realen Gegenüber.

Die Zukunft solcher Anwendungen wird höchstwahrscheinlich im Web 3.0 liegen. Das bloße Speichern und Verbreiten des Wissens wird den Unternehmen bald nicht mehr ausreichen. Eine intelligente Software, die das interne Wissen bewertet und es in Beziehung zu anderem Wissen setzt, wird es den Mitarbeitern einfacher machen, produk-

tiver und effektiver arbeiten zu können. Eine Vision daraus kann eine webbasierte Mitarbeiterzeitschrift sein, die für jeden Mitarbeiter individuell zusammengestellt wird und er somit nur noch diese Informationen rezipiert, die ihn interessieren und das von Minute zu Minute neu.

---

## Literaturverzeichnis

### Monographien/ Werke/ Sammelbände

ALLGÄUER Jörg E. / LARISCH Matthias (2011): Public Relations von Finanzorganisationen: Ein Praxishandbuch für die interne und externe Kommunikation. 1. Auflage. Gabler Verlag Wiesbaden.

ALTENBERGER Nemo / EISENKREIN Jan / SCHADER Benita (2012): Die Trias der internen Kommunikation. Interne Kommunikation bei Capgemini, der BASF und der Profilwerkstatt in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

AMIREH Nadja / BECKMANN Anja (2012): Blogs als Instrument für die Interne und Externe Kommunikation: CEO-Blogs, Personal-Blogs & Co. In der täglichen Praxis in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

BÄRMANN Frank (2012): Social Media im Personalmanagement. Facebook, Xing, Blogs, Mobile Recruiting und Co. Erfolgreich einsetzen. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH Heidelberg/ München/ Frechen/ Landsberg/ Hamburg.

BRUHN Manfred (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Franz Vahlen Verlag München.

CEYP Michael / SCUPIN Juhn-Petter (2013): Erfolgreiches Social Media Marketing: Konzepte Maßnahmen und Praxisbeispiele. Springer Fachmedien Wiesbaden.

CLAWIEN Christoph (2008): Das Wissen zu Webressourcen im Unternehmen bündeln- Corporate Bookmarking als Bestandteil von Enterprise 2.0 in der internen Kommunikation in DÖRFEL Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

DONAT Stefan (2012): 7 Regeln wie die Einführung von Social Media im Unternehmen garantiert ein Misserfolg wird in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

DÖRFEL Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

DÖRFEL Lars / ROSS Anja (2012): Was bedeutet Social Media für die Unternehmenskultur? in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

ESCRIBANO Felix (2012): Interne Kommunikation auf der Suche nach dem Unternehmenswissen in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

GOLKOWSKY Cordula / KRAUSE Eva (2014): Analyse der Social Media Aktivitäten in ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.

HEIN Frank Martin (2008): Elektronische Unternehmenskommunikation. Konzepte und Best Practices zur Kultur und Führung. Deutscher Fachverlag GmbH Frankfurt am Main.

HERBST Dieter (2008): Aktuelle Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Interne Kommunikation in DÖRFEL Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

HERBST Dieter (2003): Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Cornelsen Verlag Berlin.

HETTLER, Uwe (2010): Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web.2.0. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH München.

HILLMANN Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1x1 für Profis. Gabler Verlag/ Springer Fachmedien Wiesbaden.

HUBER Melanie (2013): Kommunikation und Social Media. 3. überarbeitete Auflage. UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz/München.

HUCK-SANDHU Simone (2013): Internationale Unternehmenskommunikation in MAST Claudia (2013): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 5. überarbeitete Auflage UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz/München.

JÄGER Wolfgang / ROLKE Lothar (Hrsg.) (2011): Personalkommunikation. Interne in Externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen. Luchterhand Köln.

KLÖFER Franz / NIES Ulrich (2003): Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren und aktivieren. 3. überarbeitete Auflage. Luchterhand München.

KOCH Michael / RICHTER Alexander (2008): Social-Networking-Dienste im Unternehmenskontext: Grundlagen und Herausforderungen in ZERFAß Ansgar / WELKER Martin/ SCHMIDT Jan (Hrsg.) (2008): Kommunikation und Partizipation und Wirkungen im Social Web Band 2: Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Herbert von Halem Verlag Köln.

KÖPLIN Thomas / LANGKAMP Kathrin (2014): Social Media im Unternehmen: Man muss es wollen in ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.

KOMUS Ayelt / WAUCH Franziska (2008): Wikimanagement: Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. Oldenburg Wissenschaftsverlag München.

KREMINSKI Michael / ZERFAß Ansgar (Hrsg.) (1998): Interaktive Unternehmenskommunikation. Internet, Intranet, Datenbanken, Online-Dienste und Business TV als Bausteine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit. Institut für Medienentwicklung und Kommunikation. Frankfurt am Main.

LEOPOLD Meike (2013): Unternehmens-Blogs. Praxishandbuch für Aufbau, Strategie und Inhalte. Pearson Deutschland GmbH München.

LIES, Jan (Hrsg.) (2008): Public Relations. Ein Handbuch. UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz.

MAST Claudia (2013): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 5. überarbeitete Auflage UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz/München.

MAST Claudia (2011): Innovationen in der Unternehmenskommunikation. Ergebnisse von Umfragen bei DAX-Unternehmen, Analysen und Meinungen. LIT Verlag Berlin.

MECKEL Miriam / STANOEVSKA-SLABEVA Katarina (Hrsg.) (2008): Web 2.0 die nächste Generation Internet. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.

MEIER Philip (2002): Interne Kommunikation im Unternehmen: Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Orell Füssli Verlag AG Zürich.

MÜLLER Michael (2008): Storytelling: Narrative Methode in der Unternehmenskommunikation in DÖRFEL Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

NITZ Olaf (2008): E-Mails in der Internen Kommunikation in DÖRFEL Lars (Hrsg.) (2008): Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

PIWINGER Manfred/ ZERFRAß Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

PFLAUM Dieter / LINXWEILER Richard (1998): Public Relations der Unternehmung. Moderne Industrie Verlag AG Landesberg am Lech.

PRINZ Wolfgang (2014): Konzepte und Lösungen für das soziale Intranet in ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.

ROGGE Christine (2014): Führung im Web 2.0. Mitarbeiter reden mit in ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.

ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.



RÜFFLER Klaus (2014): Kulturveränderung durch Einführung von Social Media in  
ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im Unternehmen:  
Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-Media Welt.  
Springer Fachmedien Wiesbaden.

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

STANOEVSKA-SLABEVA Katarina (2008): Web 2.0 -Grundlagen, Auswirkungen und  
zukünftige Trends in MECKEL Miriam / STANOEVSKA-SLABEVA Katarina (Hrsg.)  
(2008): Web 2.0 die nächste Generation Internet. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-  
Baden.

SPEICHERT Horst (2014): Social-Media-Richtlinien - rechtliche Leitplanken im  
Unternehmen in ROGGE Christine / KARABASZ Ralf (Hrsg.) (2014): Social Media im  
Unternehmen: Ruhm oder Ruin. Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social-  
Media Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden.

STEINMETZ Heike (2005): Kommunikation für Führungskräfte: der gezielte Dialog im  
Unternehmen. Redline Verlag München.

Voß Andreas (2012): Leadership 2.0: Die Skepsis der Leitwölfe überwinden-mit Web  
2.0 in DÖRFEL Lars / SCHULZ Theresa (Hrsg.) (2012): Social Media in der Internen  
Kommunikation. Scm c/o primus GmbH Berlin.

ZERFAß Ansgar / WELKER Martin/ SCHMIDT Jan (Hrsg.) (2008): Kommunikation und  
Partizipation und Wirkungen im Social Web Band 2: Strategien und Anwendungen:  
Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik. Herbert von Halem Verlag Köln.

ZERFAß Ansgar (2007): Unternehmenskommunikation und  
Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung und Integration in  
PIWINGER Manfred/ ZERFRAß Ansgar (Hrsg.) (2007): Handbuch  
Unternehmenskommunikation. 1. Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.  
Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

### **Sonstige Schriften**

HUCK -SANDHU Simone (2009): Kommunikation und Analysen Band 7: Interne Kommunikation in der Wahrnehmung von Mitarbeitern. Ergebnisse einer Befragung. Universität Hohenheim Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik Stuttgart.

HUCK Simone (2005): Kommunikation und Analysen Band 1: Internationale Unternehmenskommunikation. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kommunikationsverantwortlichen in 20 multinationalen Großunternehmen. Universität Hohenheim Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik Stuttgart.

ROTTER J.B. (1967): „A new scale for the measurement of interpersonal trust“. In: Journal of Personality Heft 35.

### **Internetquellen**

Alessandradesigner's Blog (2010): Web 3.0. URL: <http://alessandradesigner.wordpress.com/tag/web-3-0/>, Stand: 17.06.2014.

BITKOM (2013): Einsatz und Potenziale von Social Business für ITK-Unternehmen. URL: [http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_SocialBusiness\\_Potenziale.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_SocialBusiness_Potenziale.pdf), Stand: 18.06.2014.

BITKOM (2010): Social Media Guidelines. Tipps für Unternehmen. URL: <http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-SocialMediaGuidelines.pdf>, Stand 15.06.2014.

BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT e.V. (2012): Einsatz und Nutzung von Social Media in Unternehmen. URL: [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bvdw.org%2Fmybvdw%2Fmedia%2Fdownload%2Fbvdw-studienergebnis-social-media-in-unternehmen-teil2-teil3.pdf%3Ffile%3D2512&ei=\\_kqhU5TSOYnB7AaH1lGoDg&usg=AFQjCNGWrSqEXepFCitGJVQqiREKHTgmRA&bvm=bv.69137298,d.ZGU](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.bvdw.org%2Fmybvdw%2Fmedia%2Fdownload%2Fbvdw-studienergebnis-social-media-in-unternehmen-teil2-teil3.pdf%3Ffile%3D2512&ei=_kqhU5TSOYnB7AaH1lGoDg&usg=AFQjCNGWrSqEXepFCitGJVQqiREKHTgmRA&bvm=bv.69137298,d.ZGU), Stand: 18.06.2014.

BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT e.V. (2010): Social Media Richtlinien. 10 Tipps für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. URL: [http://www.bvdw.org/presseserver/social\\_media\\_richtlinien\\_unternehmen/bvdw\\_social\\_media\\_leitfaden\\_unternehmen.pdf](http://www.bvdw.org/presseserver/social_media_richtlinien_unternehmen/bvdw_social_media_leitfaden_unternehmen.pdf), Stand: 15.06.2014.

DREßLER Kerstin (2012): Wortblog: Print ist in! 8 Gründe für eine Mitarbeiterzeitschrift. URL: <http://wortblog.eu/2012/09/8-grunde-fur-eine-gute-mitarbeiterzeitschrift/>, Stand: 27.05.2014.

DUDEN (2014): Shitstorm. URL: <http://www.duden.de/node/847742/revisions/1320626/view>, Stand: 18.06.2014.

ESCRIBANO Felix (2011): Interne Kommunikation. Auf der Suche nach dem Unternehmerwissen. URL: [http://issuu.com/onabircse/docs/ebook\\_f\\_escribano](http://issuu.com/onabircse/docs/ebook_f_escribano), Stand: 04.06.2014.

ETHORITY GmbH & Co. KG (2012): Conversations in Social Media. URL: [http://www.ethority.de/weblog/2012/09/12/social\\_media\\_prisma\\_v5/](http://www.ethority.de/weblog/2012/09/12/social_media_prisma_v5/), Stand: 04.06.2014.

IDESINGGROUP (2013): Unterschied zwischen statischen und dynamischen Webseiten. URL: <http://idesinggroup.de/unterschied-zwischen-statischen-und-dynamischen-webseiten/#.U5wka3YQNCB>, Stand: 14.06.2014.

IT WISSEN (2014): Semantisches Web. URL: <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Semantisches-Web-semantic-web.html>, Stand: 15.06.2014.

NETZVITAMINE (o.J): Web 1.0. URL: <http://www.netzvitamine.de/kategorien/web-10.html>, Stand: 14.06.2014.

NIELSEN NORMAN GROUP (2014): 10 Best Intranets of 2014. URL: <http://www.nngroup.com/articles/intranet-design/>, Stand: 02.06.2014.

NIELSEN NORMAN GROUP (2013a): 10 Best Intranets of 2013. URL: <http://www.nngroup.com/articles/intranet-design-2013/>, Stand: 02.06.2014.

NIELSEN NORMAN GROUP (2013b): Congratulations to the 2013 Intranet Design Annual Award winners! URL: <http://www.nngroup.com/news/item/2013-intranet-design-awards/>, Stand: 02.06.2014.

O'REILLY Tim (2005): What ist Web 2.0? URL: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, Stand: 14.06.2014.

ROCHOW Marc (2012): Web 3.0 – das semantische Web. URL: <http://www.gironimo.org/webentwicklung/web-3-0-das-semantische-web.html>, Stand 14.06.2014.

SPIEGEL ONLINE (2014): Tim Berners-Lee über das Web: "Nichts ist perfekt". URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/tim-berners-lee-ueber-das-internet-und-25-jahre-www-a-957978.html>, Stand 14.06.2014.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.) (2014a): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: interne Kommunikation, online im Internet, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326738/interne-kommunikation-v3.html>, Stand: 19.05.2014.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.)(2014b): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Soziale Medien, online im Internet: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569839/soziale-medien-v4.html>, Stand: 04.06.2014.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.)(2014c): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Blog, online im Internet: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80687/blog-v11.html>, Stand:04.06.2014.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.)(2014d):Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wiki, online im Internet: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/76615/wiki-v9.html>, Stand: 06.06.2014.

SPRINGER GABLER VERLAG (Hrsg.)(2014e): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Forum, online im Internet: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78641/forum-v9.html>, Stand: 06.06.2014.

STATISTA (2014): Anteil der Nutzer des mobilen Internets via Smartphone in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/197383/umfrage/mobile-internetnutzung-ueber-handy-in-deutschland/>, Stand: 13.06.2014.

STATISTA (2013): Anteil der Internetnutzer in Deutschland von 2001 bis 2013. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>, Stand 13.06.2014.

ZERFAß Ansgar (2005): Corporate Blogs:Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen. URL:<http://www.zerfass.de/CorporateBlogs-AZ-270105.pdf>, Stand 04.06.2014.

## Anlagen

Eigene Umfrage zu Social Media in der internen Kommunikation (n=121)

Seite XX-  
XXII

Anlagen: Eigene Umfrage zu Social Media in der internen Kommunikation (n=121)

### Q1 Ist Social Media ein Privatvergnügen oder sollten auch Firmen das für die interne Kommunikation einsetzen?

Beantwortet: 119 Übersprungen: 2

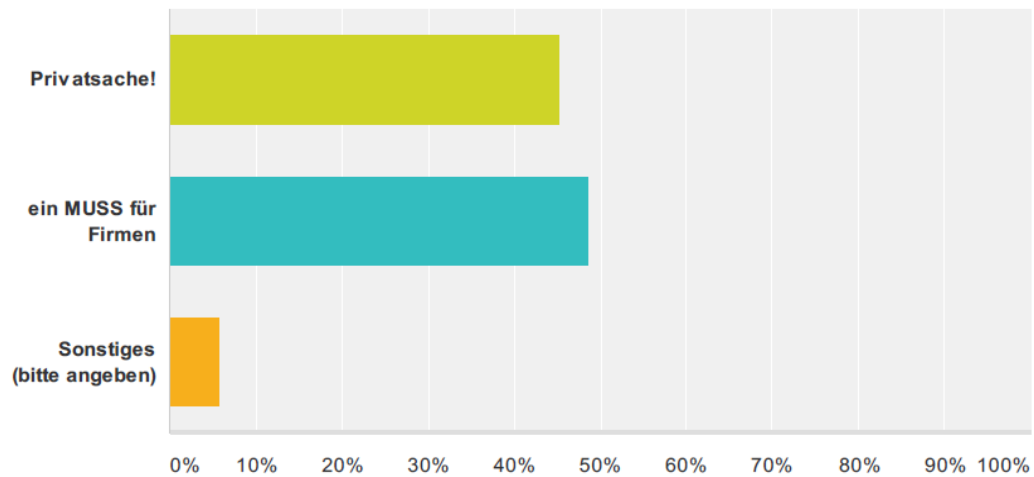


Abbildung 7: eigene Abbildung

### Q2 Welche Social Media Tools benutzt du im privaten Leben?

Beantwortet: 114 Übersprungen: 7

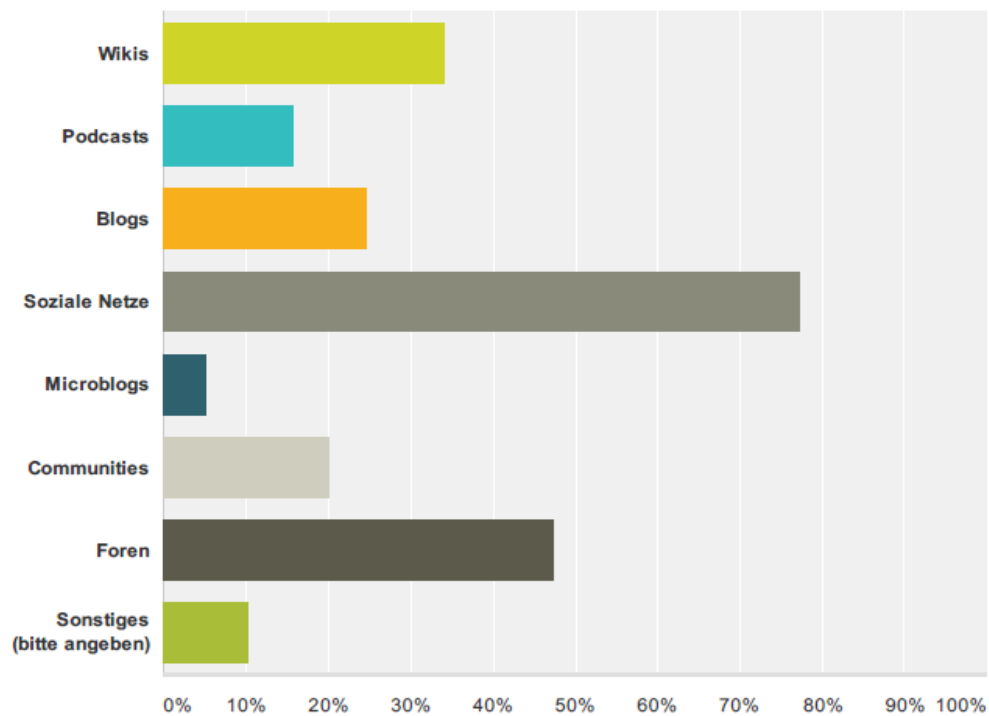


Abbildung 8: eigene Abbildung

### Q3 Welche Social Media Tools nutzt du im geschäftlichen Leben?

Beantwortet: 96 Übersprungen: 25

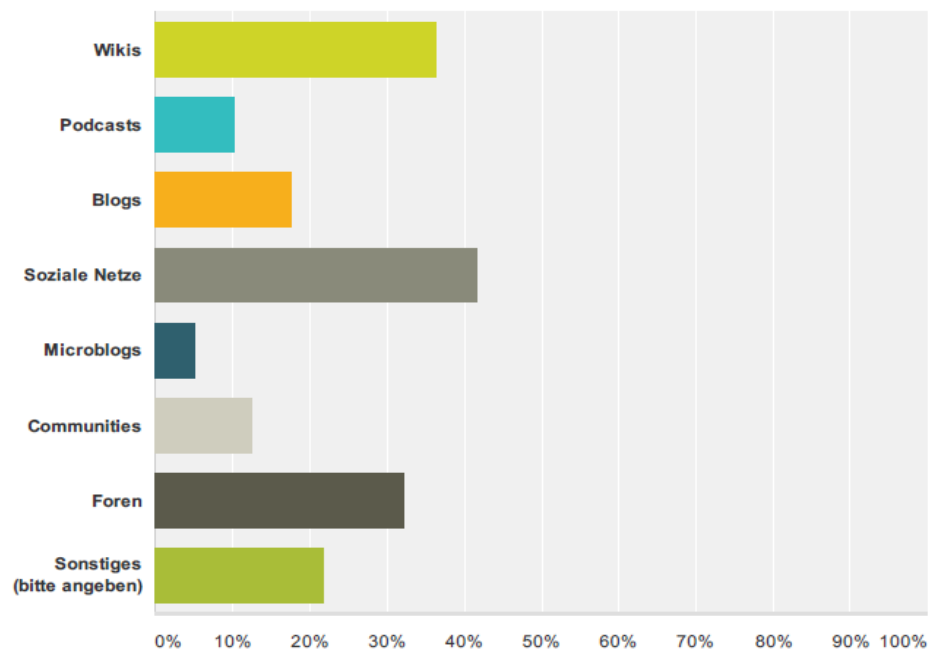


Abbildung 9: eigene Abbildung

### Q4 Setzt dein Arbeitgeber Social Media Tools ein?

Beantwortet: 112 Übersprungen: 9

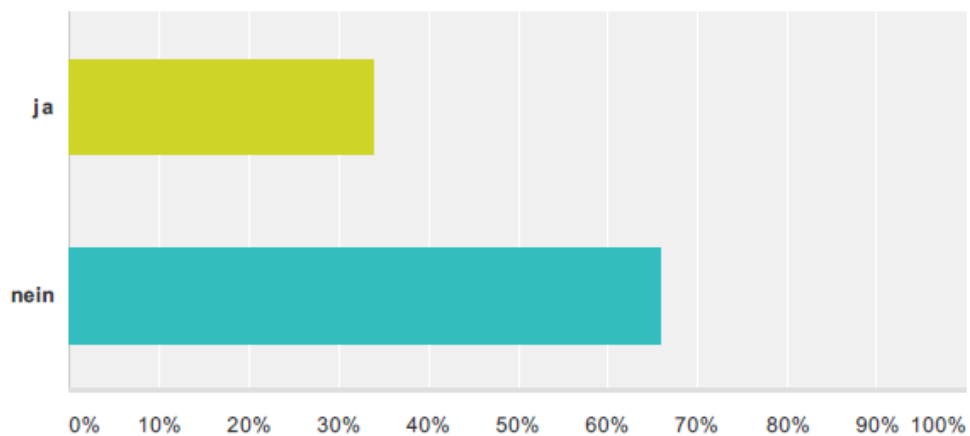


Abbildung 10: eigene Abbildung



### Q5 Kannst du deine privaten social media Nutzung von deiner geschäftlichen trennen?

Beantwortet: 111 Übersprungen: 10

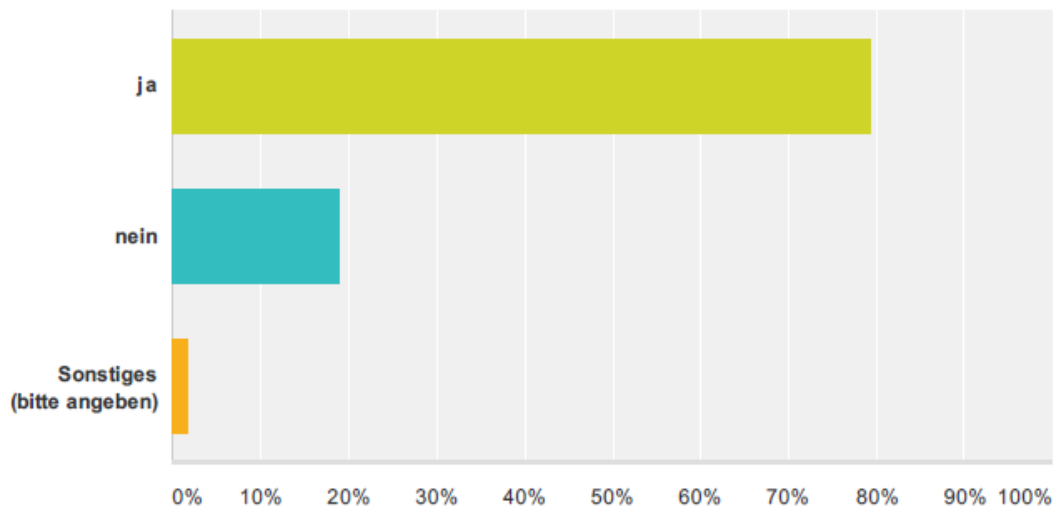


Abbildung 11: eigene Abbildung

### Q6 Bist du mit deinen Vorgesetzten in Sozialen Netzwerken befreundet?

Beantwortet: 118 Übersprungen: 3

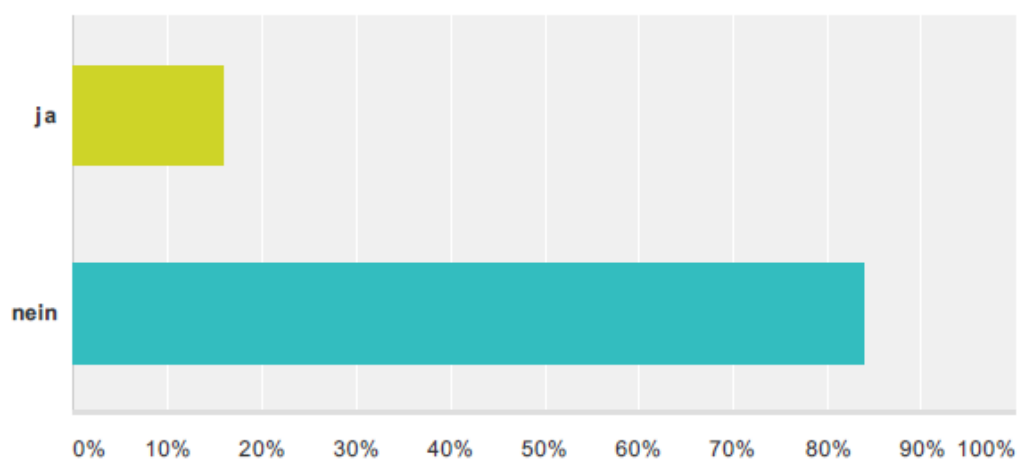


Abbildung12: eigene Abbildung

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ebersbach, den 23. Juni 2014

Nicole Désirée Basan