

**Digitale Reife von KMU und
Familienunternehmen
Online-Medien in interner Kommunikation
und Informationsmanagement**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades Dr. phil.

an der

Technischen Universität Dresden
Fakultät für Erziehungswissenschaften
Professur für Bildungstechnologie

eingereicht von

Peter Döppler

betreut durch

Prof. Dr. Thomas Köhler, Technische Universität Dresden

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Peter Döppler, geboren am 20.03.1971 in Würzburg,

1. dass ich meine Dissertation selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Dissertation bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit meine Unternehmung betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wittighausen,

.....
Peter Döppler

*Für meine Eltern **Helga und Richard**,
die mir in meinem Leben Schlüssel für sehr viele Türen in die Hand gaben!
Und für meine Frau **Sandra**
sowie meine Töchter **Lena und Viktoria** die mir diese Türen jederzeit offenhielten!*

*„Wahrlich es ist nicht das Wissen, sondern das Lernen,
nicht das Besitzen, sondern das Erwerben,
nicht das Da-Seyn, sondern das Hinkommen,
was den grössten Genuss gewährt.“*
CARL-FRIEDRICH GAUSS (1777 – 1855)

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit bei der Verwendung von personenbezogenen Ausdrücken auf die weibliche Form verzichtet.

Danksagung

Ein Projekt wie diese Dissertation, schreibt sich nicht alleine! Daran haben viele Menschen teil, denen ich durch diese Zeilen meinen herzlichen und aufrichtigen Dank aussprechen möchte. Viele haben mich gefragt, wie ich dazu käme nebenberuflich (in einem Unternehmen und nicht am Lehrstuhl tätig) und mit Familie ein solches ‚Hobby‘ zu pflegen und ob ich dieses denn wieder durchführen würde. Allen habe ich „Ja!“ gesagt. Trotz Durststrecken, Zeitdauer und Energieaufwand, das Befassen mit diesem Thema hat mir persönlich und beruflich viele neue Einsichten und Erkenntnisse verschafft, die ich nicht mehr missen möchte. Nun, am Ende des Prozesses, möchte ich allen Wegbegleitern und Unterstützern „Herzlichen Dank!“ sagen.

Als erstes Herrn **Prof. Dr. Thomas Köhler**, der mich als externen Promovenden nicht nur hervorragend betreut hat, sondern auch jederzeit für Diskussionen und Hinweise zur Verfügung stand. Dann Frau **Lisa Hänsch**, die immer und unermüdlich als intellektueller Sparringspartner kritisch mein Wirken betrachtet hat und mir harte Diskussionen lieferte. Als Qualitätskontrolle und Lektorat war Frau **Ute Schenk** ein hartnäckiger und akribischer Geist (einer, den man sich für eine solche Arbeit wünscht!), der mich in die Welten der DIN-Regularien deutscher Sprache eingeführt hat. Dies tat sie oft gemeinsam mit unserer Kollegin **Elke ‚Elli‘ Morris**, die darüber hinaus mit ihren Englischkenntnissen nicht nur das Abstract dieser Arbeit, sondern auch englischsprachige Publikationen prüfte. Weiterhin danke ich meinem Vorgesetzten, Herrn **Erik Roßmeißl**, der dringend notwendige, kurzfristige Abwesenheiten kommentarlos akzeptierte und immer wieder leichten und hilfreichen Druck aufbaute, um mich anzuspornen.

Vor allen anderen aber, gilt mein aufrichtiger Dank meiner Frau **Sandra** sowie meinen Töchtern **Lena** und **Viktor**, die sehr viel Familienzeit geopfert haben und mich immer wieder motiviert und angespornt haben, nicht aufzugeben und am Ball zu bleiben!

*„Wen die Dankbarkeit geniert,
Der ist übel dran;
Denke, wer dich erst geführt,
Wer für dich getan!“*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE (1749 – 1832)

Abstract

Online-Kommunikation ist ein allgegenwärtiges Phänomen unseres digitalen Zeitalters. Soziale Netzwerke, Messenger-Programme und ähnliche Dienstleistungen begleiten uns alle im Alltag und werden von jungen Generationen als selbstverständlich hin- und in Anspruch genommen. Der Einzug der Moderne in kommunikative Abläufe sollte auch vor inner- und außerbetrieblichen Abläufen in Unternehmen nicht haltmachen. 2006 entwickelte McAfee sein Konzept ‚Enterprise 2.0‘. Darin beschreibt er den Einsatz von Web 2.0-Technologien in Betrieben. Seitdem versuchen Firmen sich diesem Idealbild anzunähern.

Zur menschlichen Kommunikation gesellt sich zwischenzeitlich, neben Mensch-Maschine-Kommunikation, auch der intermaschinelle Informationsaustausch. ‚Internet der Dinge‘ und ‚Industrie 4.0‘ dominieren in Deutschland den Sprachgebrauch, wenn es um wirtschaftliche Belange geht. Besonders die produzierende deutsche Unternehmenslandschaft setzt große Hoffnung in den Einsatz und die Integration modernster Web-Technologien in ihre Logistik- und Produktionsprozesse. Das um den Menschen zentrierte Konzept von ‚Enterprise 2.0‘ scheint in den Hintergrund zu treten.

Etwa Mitte 2014 tauchte ein neuer Begriff in den Suchmaschinenanfragen im Internet auf: ‚Digitale Transformation‘. Er scheint als Klammer zwischen allen oder zumindest vielen Konzepten rund um Web 2.0-Technologien und Sozialen Medien und deren Einsatz im Wirtschaftsleben zu fungieren. Darin eingebunden ist neben der technologischen, auch die kulturelle Komponente, die mit dem Einsatz solcher Werkzeuge einhergeht: Generationenwandel, Führungskonzepte, Technologien, Geschäftsmodellveränderungen. Diese als ‚disruptive Veränderungen‘ wahrgenommenen Ereignisse scheinen in nicht unerheblichem Maße unsere Diskussionen, privat und beruflich, stark zu beeinflussen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Fragestellungen wie sich die Kommunikation und das Informationsmanagement in Unternehmen verändert sowie mit den digitalen Kenntnissen von Mitarbeitern im Umgang mit Online-Medien. Erst in den letzten beiden Jahren (2015 und 2016) werden vermehrt Studien und Veröffentlichungen publiziert, die sich mit diesen Themen beschäftigen. Wenn man einen genaueren Blick darauf wirft, dann muss aber festgestellt werden, dass es sich oftmals um Großunternehmen und Konzerne handelt, die als Beispiele genannt werden, z. B. Robert Bosch GmbH, Siemens AG, Axel Springer SE, Continental AG. Der für Deutschland wichtige Unter- und Mittelbau aus kleinen und mittelständischen (KMU) sowie Familienunternehmen scheint zu fehlen.

Das ist der Grund, weshalb der Fokus dieser Dissertation auf der Beschäftigung mit den vorgenannten Veränderungen in Unternehmen aus diesen Bereichen liegt. Um ein schärferes Bild der Veränderungen hinsichtlich Kommunikation und Informationsmanagement in Unternehmen zu bekommen, wurde das Thema vom Autor mit einer explorativen Herangehensweise bearbeitet. Er führte eine quantitative Studie mit Auszubildenden und Studenten der Dualen Hochschule (n = 438) durch, um deren Kommunikationsverhalten sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld zu ermitteln. In einem zweiten Forschungsschritt fand eine ethnographische Feldbeobachtung in einem Familienunternehmen statt. Diese wurde mittels des Mixed-Methods-Ansatzes durchgeführt. Neben der Beobachtung erfolgte hier ebenfalls eine quantitative Studie mittels Fragebogenerhebung (n = 189).

Die Dissertation liefert als Ergebnis einen Einblick in die ‚digitale Reife‘ von Unternehmen, die weder in ihrer Struktur, noch der Größe oder der Kapitalausstattung an oben genannte, medienpräzente Unternehmen heranreichen, aber zu denen gehören, die über 99 % der Unternehmen stellen und 60 % der Menschen in Deutschland beschäftigen.

Abstract

Online communication is a ubiquitous phenomenon of our digital age. Often used by young generations as a matter of course, Social Networks, Messenger Programs and similar services accompany us all in everyday life. The advent of modernity in communicative processes should also not preclude the internal and external procedures in companies. In 2006, McAfee developed his concept 'Enterprise 2.0'. He describes the use of Web 2.0 technologies within companies. Since then, many of them have been trying to approach this ideal.

In addition to human communication, we see human-machine communication and inter-machine information exchange. When it comes to economic concerns, 'Internet of Things' and 'Industry 4.0' dominate the language usage in Germany. The German business landscape in particular places great hopes on the usage and integration of state-of-the-art web technologies in their logistics and production processes. The concept of 'Enterprise 2.0', which is centered on the human being, seems to be set into the background.

Around mid-2014, a new term emerged in the web search engines: 'digital transformation'. It seems to be a link between all or at least many concepts about Web 2.0 technologies and social media and their use in business life. In addition to the technological and cultural component involved in the use of such tools, this includes change of generations, management concepts, technologies, business model changes. These events, perceived as 'disruptive changes', seem to have a considerable influence on our discussions, both private and professional.

This thesis deals with the questions on how communication and information management in companies are changing as well as with the digital knowledge of employees working with online media. It is only in the last two years (2015 and 2016) that more and more studies and publications regarding these topics have been published. If you take a closer look, these are often done with and about large companies and corporations, e.g. Robert Bosch GmbH, Siemens AG, Axel Springer SE, Continental AG. The smaller and midsized companies, the so-called 'German Mittelstand', which are important for Germany, seems to be missing.

Because of this, the focus of this dissertation is on the above-mentioned changes in companies out of this spectrum. In order to get a clearer picture of the changes in communication and information management in enterprises, the author has dealt with an exploratory approach. He conducted a quantitative study with trainees and dual university students (n = 438) to determine their communication behavior both in their private and their professional environment. In a second research step, an ethno-graphic field observation took place in a family enterprise. He

has done this using the mixed-method approach. In addition to the observation, a quantitative study was carried out using a questionnaire survey (n = 189).

The result of the dissertation provides an insight into the 'digital maturity' of companies that do not reach the above-mentioned companies represented in the media, neither in their structure nor their size or capital but which belong to more than 99 % of all the German companies that employ approximately 60 % of all working people.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	i
Abkürzungsverzeichnis.....	iii
Abbildungsverzeichnis.....	v
Tabellenverzeichnis.....	viii
Anlagenverzeichnis.....	ix
1 Einleitung – Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	1
2 Begriffliche Einordnung.....	8
2.1 Kommunikation im Unternehmenskontext.....	8
2.1.1 Grundsätzliches zur Unternehmenskommunikation.....	8
2.1.2 Interne Kommunikation.....	12
2.1.3 Enterprise 2.0.....	15
2.1.4 Externe Kommunikation.....	19
2.1.5 Online-Kommunikation als modernisierendes Element.....	21
2.2 Informationsmanagement.....	26
2.3 Unternehmen und ihre Abgrenzung untereinander.....	28
2.3.1 KMU vs. Großunternehmen.....	29
2.3.2 Sonderfall ‚Familienunternehmen‘.....	31
2.4 Zusammenfassung von Kapitel 2 und Festlegungen.....	32
3 Web-2.0 Technologien im Unternehmenseinsatz.....	34
3.1 Technische und soziale Anforderungen an die Organisation.....	34
3.2 Digitalisierungsstrategien.....	38
3.2.1 Industrie 4.0 und das Internet der Dinge.....	38
3.2.2 Digitale Transformation.....	44
3.3 Zusammenfassung von Kapitel 3 und Festlegungen.....	46
4 Übernahme und Integration von Technologie und Verhaltensweisen.....	49
4.1 Organisationsforschung.....	49
4.1.1 Historische Entwicklung von Organisationstheorien.....	50

4.1.2	Handlungsfelder in Organisationen.....	54
4.2	Diffusionstheorie.....	58
4.3	Reifegradmodelle.....	63
4.4	Zusammenfassung von Kapitel 4 und Festlegungen.....	66
5	Forschungsfragen der Dissertation.....	69
5.1	Forschungsfrage 1 ‚Wandel von Kommunikation und Information‘.....	69
5.2	Forschungsfrage 2 ‚Digitale Kenntnisse der Unternehmensmitarbeiter im Einsatz von Online-Medien‘.....	71
6	Untersuchungsmethodik der Dissertation.....	73
6.1	Entwicklung des Forschungsdesigns.....	73
6.2	Forschungsteil 1: Analyse aktuell eingesetzter Web 2.0-Technologien.....	75
6.3	Forschungsteil 2: Feldexperiment in einer realen betrieblichen Umgebung.....	89
6.4	Zusammenfassung von Kapitel 6 und Festlegungen.....	103
7	Ergebnisdarstellung.....	107
7.1	Ergebnisse von Forschungsteil 1.....	109
7.2	Ergebnisse von Forschungsteil 2.....	136
8	Diskussion der Ergebnisse.....	175
8.1	Wie verändern sich Kommunikation und Information?.....	176
8.2	Sind neue Mitarbeiter notwendig, um Online-Medien einsetzen zu können?.....	187
8.3	Diskussion der Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund.....	196
8.4	Potenzielle Fehler- und Optimierungsmöglichkeiten.....	207
8.5	Zusammenfassung – Forschungsfragen.....	209
9	Ausblick.....	212
	Literaturverzeichnis.....	217
	Internetverweise.....	232
	Anlageverzeichnis.....	233

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
Azubi	Auszubildender
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
ca.	circa
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
DH-BW	Duale Hochschule – Baden-Württemberg
d. h.	das heißt
DLZ	Dienstleistungszentrum
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FF	Forschungsfrage
F&E	Forschung und Entwicklung
ggf.	gegebenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GmbH & Co. KG aA	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
HRM	Human Resource Management
i. d. R.	in der Regel

i. e. L.	in erster Linie
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IM	Informationsmanagement
IoT	Internet of Things
IT	Informationstechnik
k. A.	keine Angabe
kaufm.	kaufmännisch
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LAN	Local Area Network
MA	Mitarbeiter
Mgmt.	Management
Mio.	Millionen
MS	Microsoft
o. ä.	oder ähnliches
o. g.	oben genannt
OHG	Offene Handelsgesellschaft
p. a.	pro anno (lat. jährlich)
PR	Public Relations
RFID	Radio-frequency identification
SE	Societas Europaea
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
u. v. m.	und vieles mehr
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebauer
vgl.	vergleiche
WIFU	Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit	6
Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Shannon & Weaver.....	8
Abbildung 3: Aktualisiertes Kommunikationsmodell nach Morrison	9
Abbildung 4: Idealtypische Darstellung von interner Kommunikation.....	13
Abbildung 5: Wirkmodell zur internen Kommunikation.....	15
Abbildung 6: Entwicklung vom Web 1.0 zum Web 2.0	16
Abbildung 7: Kulturunterschied zwischen Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0	19
Abbildung 8: Das Conversation Prism.....	22
Abbildung 9: Informationsbedürfnispyramide und Maslows Bedürfnispyramide	23
Abbildung 10: Anteil der KMU an der deutschen Gesamtwirtschaft	30
Abbildung 11: Vier Stufen der industriellen Revolution	40
Abbildung 12: Interaktionsmodell im Internet der Dinge	47
Abbildung 13: Historische Entwicklung der Organisationstheorien.....	50
Abbildung 14: Soziales System in der Diffusionsforschung	61
Abbildung 15: Innovation und Adoptertypen	62
Abbildung 16: Reifegradmodell des situativen Führungsstils	64
Abbildung 17: Forschungsdesign der Dissertation	74
Abbildung 18: Prozentualer Anteil der Ausbildungsberufe an der Studie.....	110
Abbildung 19: Prozentuale Verteilung der Geschlechter innerhalb der Studie	111
Abbildung 20: Altersverteilung der Studienteilnehmer	112
Abbildung 21: Unternehmensgrößen der Studienteilnehmer (prozentuale Darstellung).....	113
Abbildung 22: Hauptsitz der Unternehmen (geographische Verteilung).....	114
Abbildung 23: Internationalität der Unternehmen	115
Abbildung 24: Branchenverteilung innerhalb der Studie (prozentual)	116
Abbildung 25: Prozentuale Nutzung von Online-Kommunikationsmedien	117
Abbildung 26: Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien.....	118
Abbildung 27: Bevorzugung von Online-Medien (Häufigkeit bei n = 438).....	119
Abbildung 28: Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien	120
Abbildung 29: Verwendung von Online-Medien durch Befragte (prozentuale Darstellung).....	121
Abbildung 30: Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien im beruflichen Umfeld	122
Abbildung 31: Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien im beruflichen Umfeld.....	123

Abbildung 32: Einsatzfelder von Sozialen Medien in Unternehmen.....	124
Abbildung 33: Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien.....	125
Abbildung 34: Positive Effekte beim Unternehmenseinsatz von Online-Medien	126
Abbildung 35: Bedeutung von Online-Medien	127
Abbildung 36: Prozentuale Geschlechterverteilung innerhalb der Ausbildungsgänge.....	128
Abbildung 37: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in Kleinstunternehmen	129
Abbildung 38: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in Kleinunternehmen.....	130
Abbildung 39: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in mittel-großen Unternehmen	131
Abbildung 40: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in großen Unternehmen.....	132
Abbildung 41: Einsatzfelder von Online-Medien in unterschiedlichen Unternehmensgrößen	133
Abbildung 42: Einwände gegen den Einsatz von Online-Medien (Basis Unternehmensgröße)	134
Abbildung 43: Positive Effekte beim Einsatz von Online-Medien (Basis Unternehmensgröße)	135
Abbildung 44: Zugriffe auf das Weblog des kaufm. Leiters.....	138
Abbildung 45: Kommentare und Reaktionen auf Weblog-Beiträge.....	141
Abbildung 46: Analyse der Weblog-Reaktionen nach Hierarchie-Ebenen	142
Abbildung 47: Prozentuale Verteilung der Geschlechter innerhalb der Studie	147
Abbildung 48: Altersverteilung der Befragungsteilnehmer	148
Abbildung 49: Prozentuale Verteilung der Herkunftsregionen der Studienteilnehmer	149
Abbildung 50: Bereichszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer	150
Abbildung 51: Einschätzungen des Kommunikationsumfeldes DLZ.....	152
Abbildung 52: Einschätzungen des Kommunikationsumfeldes DLZ – Mittelwertbetrachtung	153
Abbildung 53: Ausstattung der Befragungsteilnehmer mit IT-Geräten.....	154
Abbildung 54: Beziehung der Teilnehmer zu Sozialen Medien	155
Abbildung 55: Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer	157
Abbildung 56: Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer – Mittelwertbetrachtung..	157
Abbildung 57: Reichweite des installierten Weblogs	158
Abbildung 58: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 1.....	159
Abbildung 59: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 2.....	160
Abbildung 60: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 3.....	161
Abbildung 61: Wahrnehmung des Weblogs – Mittelwertbetrachtung.....	162

Abbildung 62: Prozentuale Verteilung der Geschlechter in Fachabteilungen	163
Abbildung 63: Reichweite (Lesen) des installierten Weblogs in den Abteilungen	164
Abbildung 64: Reichweite (Informationen) des installierten Weblogs in den Abteilungen ..	165
Abbildung 65: Verteilung der Typen innerhalb der DLZ-Bereiche.....	166
Abbildung 66: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Skeptiker‘	167
Abbildung 67: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Gelegenheitsnutzer‘.....	168
Abbildung 68: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Pragmatiker‘	169
Abbildung 69: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Profi‘.....	170
Abbildung 70: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Onliner‘	171
Abbildung 71: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Mobilist‘	172
Abbildung 72: Positionierungsvergleiche der Nutzertypen-Mittelwerte	173
Abbildung 73: Hype Cycle für Social Software nach Gartner.....	175
Abbildung 74: Nutzung von Kommunikationsmedien (Vergleich Döppler und JIM-Studie)	177
Abbildung 75: Verwendungszweck ausgewählter Kommunikationsmedien.....	179
Abbildung 76: Unterschiede zwischen privater und beruflicher Nutzung von Online-Medien	180
Abbildung 77: Vergleich des Medieneinsatzes im Zeitverlauf.....	182
Abbildung 78: Studienvergleich über Hindernisse im Einsatz von Online-Medien.....	183
Abbildung 79: Studienvergleich von positiven Erwartungen beim Einsatz von Online-Medien	185
Abbildung 80: Studienvergleich der Verantwortlichen zur Einführung von Online-Medien	186
Abbildung 81: Benutzerzugriffe auf Beiträge im Weblog.....	189
Abbildung 82: Erfahrungen und Kenntnisse mit Online-Medien im Altersvergleich	190
Abbildung 83: Vergleich der Nutzertypologien.....	192
Abbildung 84: Vergleich der Typologien nach Kategorisierung von Fragestellungen	194
Abbildung 85: Suchtrends digitaler Technologien und ihre Herkunftsländer	199
Abbildung 86: Versatz der privaten und beruflichen Diffusionskurven	201
Abbildung 87: Darstellung des digitalen Reifegradmodells	205
Abbildung 88: Einfluss von Kultur auf Veränderungen in Unternehmen	210
Abbildung 89: Weiterer Nutzerverlauf des Weblogs ‚Speakers‘ Corner‘	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition von Unternehmenskommunikation sowie Anwendungsbeispiele	11
Tabelle 2: Übersicht über Möglichkeiten interner Kommunikation und Integration.....	14
Tabelle 3: Bedeutung der SLATES.....	17
Tabelle 4: Unterscheidung von Marktkommunikation und Public Relations	20
Tabelle 5: Onlinekommunikationsinstrumente	25
Tabelle 6: 4 C-Guideline und ihre Bedeutung	26
Tabelle 7: Definition von KMU	29
Tabelle 8: Mittelständische Unternehmen außerhalb der KMU-Definition.....	31
Tabelle 9: Meistverwendete Internetdienste	34
Tabelle 10: Normen der Net-Generation.....	36
Tabelle 11: Herausforderungen bei der Umsetzung des Internet der Dinge	43
Tabelle 12: Organisationstheoretische Ansätze und ihre Betrachtungsweisen	54
Tabelle 13: Sichtweisen des CMMI-Reifegradmodells	65
Tabelle 14: Methoden der empirischen Sozialforschung.....	73
Tabelle 15: Vier Aspekte zur Planung und Durchführung empirischer Studien.....	76
Tabelle 16: Klassifikation der Datenerhebung im Forschungsteil 1	85
Tabelle 17: Klassifikation der qualitativen Datenerhebung im Forschungsteil 2	98
Tabelle 18: Klassifikation der quantitativen Datenerhebung im Forschungsteil 2	99
Tabelle 19: Gegenüberstellung der Forschungsteile 1 und 2	104
Tabelle 20: Quantitative Gütekriterien der wissenschaftlichen Forschung	108
Tabelle 21: Analyse Weblog-Artikel – Teil 1	139
Tabelle 22: Analyse Weblog-Artikel – Teil 2	140
Tabelle 23: Gegenüberstellung der Nutzertypen von Rogers, d21-Studie und Döppler.....	191
Tabelle 24: Digitaler Reifegrad von KMU	215

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Freigabe des Fragebogens und der Struktur	233
Anlage 2: Fragebogen "Status quo und Zukunft des Einsatzes ..."	235
Anlage 3: Fragebogen Studie „Privates und berufliches Kommunikationsverhalten ...“	242
Anlage 4: Anschreiben Kaufmännische Schule Bad Mergentheim	249
Anlage 5: Bestätigungsschreiben Kaufmännische Schule Bad Mergentheim	250
Anlage 6: Befragte Klassen Kaufmännische Schule Bad Mergentheim.....	251
Anlage 7: Fragebogen (deutsch) Feldexperiment	252
Anlage 8: Fragebogen (englisch) Feldexperiment	254
Anlage 9: Mitarbeiterbefragung WITTENSTEIN AG (Auszug).....	256
Anlage 10: Organisationsbereich „Kaufmännische Leitung“	258
Anlage 11: Anfrage zur Unterstützung bei Fragebogenerhebung.....	259
Anlage 12: Bildschirmausdruck "Weblog des kaufmännischen Leiters"	260
Anlage 13: Kategorisierung der Fragestellungen aus Weblog-Befragung.....	261

1 Einleitung – Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Kommunikation, und damit die Übertragung von Informationen, ist ein Grundelement des menschlichen Miteinanders.

Ein nicht unerheblicher Teil der beruflichen Weiterbildung wird der Verbesserung kommunikativer Fähigkeiten gewidmet. Die Erfahrungen, die der Autor dieser Arbeit gemacht hat, zeigen, dass in Seminaren und Weiterbildungsmaßnahmen zu großen Anteilen die Theorien von Paul Watzlawick¹ und Friedemann Schulz von Thun² behandelt und geschult werden.

Den Teilnehmern wird in erster Linie beigebracht, welche Aspekte zu beachten sind, wie sich die Person(en) am besten verhalten soll(en) und wie der Kommunikationsablauf vonstattengeht. Mit Schulz von Thuns Modell des ‚Kommunikationsquadrats‘ wird erstmals auch auf den Inhalt des kommunikativen Ablaufes eingegangen. Indem er einer Botschaft vier Seiten zuweist, gibt er mögliche Informationsaspekte zu bedenken (vgl. SCHULZ VON THUN 2013b).

Scheinbar außer Acht gelassen wurde der Informationswert in Schulungseinheiten, was insofern verwunderlich ist, als dass seit mehr als 30 Jahren vom Informationszeitalter, dem Nachfolger des Industriezeitalters, gesprochen wird. Demnach wurde das Industriezeitalter durch eine Epoche abgelöst, die auf Informations- und Kommunikationstechnologien basiert (vgl. CASTELLS 2001, S. 423). Damit einhergehend findet die Ablösung klassischer Medientypen, wie z. B. Printmedien (Zeitschriften, Bücher, Kataloge etc.) durch Internet-Technologien, u. a. Social Media, statt. Dies ist auch innerhalb von Unternehmen zu beobachten (vgl. KIELHOLZ 2008, S. 2). Mit Beginn des Promotionsvorhaben im Jahr 2012, fanden diese Technologien, so die Beobachtungen des Autors, hauptsächlich in den Bereichen B2B³ und dem nahe verwandten B2C⁴ Verwendung. Weitere digitale Technologien, die innerhalb von Unternehmen eingesetzt wurden, fanden sich im Bereich des E-Learning⁵.

¹ **Paul Watzlawick** (25.07.1921 – 31.07.2010) war ein österreichisch-amerikanischer Kommunikationswissenschaftler, Soziologe und Philosoph, der vor allem durch die Kommunikationstheorie der fünf Axiome (WATZLAWICK et al. 2011) populärwissenschaftliche Bekanntheit erreicht hat.

² **Friedemann Schulz von Thun** (06.08.1944 –) ist ein deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler. Seine Modelle „Kommunikationsquadrat“, „Kommunikationsstile“ sowie „Inneres Team“ (SCHULZ VON THUN 2013b, SCHULZ VON THUN 2014, SCHULZ VON THUN 2013a) sind Standardwerke im Bereich ‚Kommunikationstrainings‘ innerhalb der beruflichen Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften.

³ **B2B**, die allgemein gültige Abkürzung für ‚Business-to-Business‘. Darunter werden die geschäftlichen Beziehungen zwischen unterschiedlichen Unternehmen verstanden. (vgl. BACKHAUS UND VOETH 2015, S. 4)

⁴ **B2C**, die allgemein gültige Abkürzung für ‚Business-to-Customer‘. Darunter werden die geschäftlichen Beziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen, d. h. den Kunden, verstanden (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html>, Letzter Abruf vom: 24.04.2016)

⁵ **E-Learning** umfasst den Prozess des Lernens, der durch elektronische und digitale Medien unterstützt wird. (vgl. SCHMALE 2007, S. 35, HORTON 2012, S. 1)

Weitere Möglichkeiten, die diese neuen Technologien für die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens darstellen, schienen zum damaligen Zeitpunkt weitestgehend ignoriert zu werden.

Motivation zum Thema: Im Zuge der globalen Wirtschaftskrise 2008 versuchte der Arbeitgeber des Autors, eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern zur aktuellen betrieblichen Lage zu führen. Regelmäßige, kurz getaktete Informationsveranstaltungen wurden veranstaltet. Trotzdem bemängelten viele Mitarbeiter, dass die zur Verfügung stehenden Informationen und die Kommunikation nicht ausreichend wären. Ähnliches erfuhr der Autor aus anderen Unternehmen, wie z. B. der Siemens AG und der Daimler AG. Die durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen wurden als unzureichend empfunden. Die schwer durchzuführende Trennung in Subjektivität und Objektivität zeigt hier die hohe psychologische Komponente kommunikativer und informativer Vorgänge.

Die Kultur von Kommunikation und Information ist stets im Fluss, Veränderungen unterworfen und hat somit auf jeden Aspekt der Gesellschaft Einfluss:

„The sense of disorientation is compounded by radical changes in the realm of communication, derived from revolution in communication technologies. The shift from traditional mass media to a system of horizontal communication networks organized around the Internet and wireless communication has introduced a multiplicity of communication patterns at the source of a fundamental cultural transformation, as virtuality becomes an essential dimension of our reality. The constitution of a new culture based on multimodal communication and digital information processing creates a generational divide between those born before the Internet Age (1969) and those who grew up being digital.” (Castells 2009, XVIII)

Die technologischen Möglichkeiten, die Plattformen und Dienste wie Twitter, Weblogs, Wikis, kurz Social Media, bieten, scheinen der Generation des Internetzeitalters mehr entgegen zu kommen als herkömmliche Besprechungen, Protokolle, Datenablagen u. ä. Die neuen Generationen der Kommunikationsgeräte wie Tablet Computer, Netbooks und Smartphones, um nur einige wenige zu nennen, machen Mitarbeiter moderner Unternehmen in kommunikativer Art und Weise mobiler. Sie unterstützen das Arbeiten, losgelöst von festen Büroplätzen (vgl. ACCENTURE 2011, S. 14).

Allerdings gibt es auch Einwände gegenüber der Nutzung von Social Media. Sowohl im Positiven, als auch im Negativen, ist der teilweise fehlende Face-to-Face-Kontakt und damit das

Nichterkennen von nonverbalen Kommunikationsanteilen zu nennen (vgl. ROTHE 2006, S. 13). Hierbei ist auf das mögliche Konfliktpotential, das sich durch fehlende Erkennungsmerkmale aufbauen kann, hinzuweisen.

Wenn Castells von einem „[...] *generational divide* [...]“ (CASTELLS 2009, XVIII) durch die Nutzung von Internettechnologien spricht, führt das unvermeidlich auch zu den JIM-Studien oder ähnlichen Jugendstudien, in denen jährlich das Medienverhalten von Jugendlichen im Alter von 12 bis 19 Jahren untersucht wird. Darin wird deutlich wie eingebettet Jugendliche, die zukünftigen Arbeitnehmer, in moderne Medien sind. Alleine die Tatsache, dass fast jeder Haushalt über Computer, Handy und Internetzugang verfügt, zeigt den multimedialen Vorsprung der jungen Generationen (vgl. MEDIENPÄDAGOGISCHER FORSCHUNGSVERBUND SÜDWEST 2015). Diese Fakten werden zukünftig zwangsläufig das Kommunikations- und Informationsverhalten von Unternehmen beeinflussen sowie die diesbezüglichen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter (vgl. SCHULMEISTER 2008, S. 45).

Mittlerweile rücken jetzt immer mehr Technologien in den Fokus, die **innerhalb** des Unternehmens, Zusammenarbeit und Kommunikation der Mitarbeiter verbessern sollen. Das Thema ‚Enterprise 2.0‘ nahm in den letzten Jahren immer mehr Form an, denn die Vorstellungen und Umsetzungen werden konkreter. Dass insbesondere ein industrielles Schwergewicht wie die Robert Bosch GmbH in Deutschland eine Vorreiterrolle übernehmen will, zeigt den Stellenwert, der diesem Konzept beigemessen wird (vgl. ROBERT BOSCH GMBH 2013a, ROBERT BOSCH GMBH 2013b).

Neben ‚Enterprise 2.0‘ wurde in der deutschen Unternehmenslandschaft in den letzten Jahren ein weiteres digitales Thema diskutiert. Im Zuge der Hightech-Initiative der Bundesregierung, gemeinsam mit Wirtschaft und Hochschulen, wurde der Arbeitsschwerpunkt ‚Industrie 4.0‘ ins Leben gerufen. Das ‚Internet der Dinge‘ (die Vernetzung von Maschinensteuerungen und Produktkomponenten) soll helfen, den Produktionsstandort Deutschland sowie dessen Technologieführerschaft zu sichern (vgl. PROMOTORENGRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2013, S. 52). ‚Enterprise 2.0‘ und ‚Industrie 4.0‘ werden sowohl Mitarbeiter als auch bestehende Unternehmensprozesse und -kommunikation vor neue Herausforderungen stellen.

Der Arbeitgeber des Autors, die WITTENSTEIN SE, ist in vielerlei Digitalisierungsprogrammen, bspw. CyProS – Cyber-Physische Produktionssysteme⁶, von Organisationen wie z. B. VDMA, BDI, DGFP etc., engagiert. Hierbei geht es in erster Linie um die Digitalisierung

⁶ Verfügbar unter <http://www.projekt-cypros.de/index.html> (Letzter Abruf am: 24.04.2016)

von Produktionsprozessen und/oder Produkten. Das Promotionsvorhaben soll insbesondere den Blick auf die menschliche Komponente und damit die kommunikativen Abläufe des Unternehmens erweitern. Die Kritik des Autors, dass die Technologieunternehmen in Deutschland einen sehr starren Blick auf ‚Industrie 4.0‘ haben, ist mittlerweile auch Thema der Fachpresse (vgl. GRASER 2016). Ergebnisse dieser Forschungsarbeit haben inzwischen nicht nur die WITTENSTEIN SE beeinflusst, sondern wurden auch in zwei Leitfäden des VDMA (Enterprise 2.0 im Maschinen- und Anlagebau – Praxisleitfaden⁷) und DGFP (Leitfaden Digitale Kompetenzen⁸), ebenso wie auf verschiedenen Tagungen und Konferenzen (GeNeMe 2014, KnowTech 2015, 19. Aachener Dienstleistungsforum 2016 sowie mehrere Erfahrungsaustausche und Arbeitskreissitzungen bei VDMA und DGFP) präsentiert und publiziert. Weiterhin ist der Autor für seinen Arbeitgeber in verschiedenen überregionalen, unternehmensübergreifenden Projekten tätig (z. B. ToMiC: Entwicklung einer Typologie zum lebenszyklusorientierten Management unternehmensinterner Communitys wissensintensiver Dienstleister⁹, iNec: Management von Business Communitys¹⁰, Customer-Service-Scorecard 2.0 – Self-Assessment-Tool zur Analyse des Nutzens von Social Media im Kundenservice bei KMU¹¹). In den jeweiligen Kapiteln wird darauf separat eingegangen.

Ziel der Arbeit: Der Forschungsgegenstand dieser Arbeit ist der Einsatz von Social Media zur innerbetrieblichen Kommunikation und Informationsvermittlung. Dabei soll der Fokus der Arbeit darauf gerichtet sein, wie sich der Wandel von Kommunikation und Information innerhalb von Klein- und mittelständischen Unternehmen sowie Familienunternehmen, durch den Verhaltenswandel der Menschen vollzieht. Hierzu gilt es auch die Anforderungen, die Social Media den Kommunikationsteilnehmern abverlangt, zu ermitteln und ein Profil über die Eignung und den Kenntnisstand der Mitarbeiter eines Unternehmens festzulegen. Diese Abgrenzung ist notwendig, da aufgrund zur Verfügung stehender, eingeschränkter finanzieller und personeller Mittel, die Großunternehmen und Konzerne diese Faktoren eher kompensieren können.

⁷ Verfügbar unter <https://sw.vdma.org/documents/266404/298333/Leitfaden%20Enterprise%202.0/355cf4b6-eb4c-44a0-8554-92c732d237a0> (Letzter Abruf vom: 30.05.2016)

⁸ Verfügbar unter <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2016/PraxispapierKompetenzen-im-digitalisierten-Unternehmen.pdf> (Letzter Abruf vom 04.02.2017)

⁹ Verfügbar unter <http://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/tomic-18508-n> (Letzter Abruf vom: 11.12.2016)

¹⁰ Verfügbar unter http://data.fir.de/download/udz/udz3_2014_1006.pdf (Letzter Abruf vom: 11.12.2016)

¹¹ Verfügbar unter <http://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/css-20-19100n> (Letzter Abruf vom: 11.12.2016)

Aufbau der Arbeit: Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Teile: *Einführung, Theorie, Empirie und Synthese*. Diesen sind jeweils Kapitel zugeordnet, die entsprechende Schwerpunkte setzen und erläutern.

In *Teil 1* wird in die Thematik der Dissertation eingeführt. In Kapitel 2 werden die Kernbegriffe erörtert und eingegrenzt. Kapitel 3 widmet sich den aktuellen Gegebenheiten und dem Zustand in den deutschen KMU und Familienunternehmen und zeigt die spezifischen Charakteristika der Unternehmen im Zusammenhang mit der Themenstellung auf.

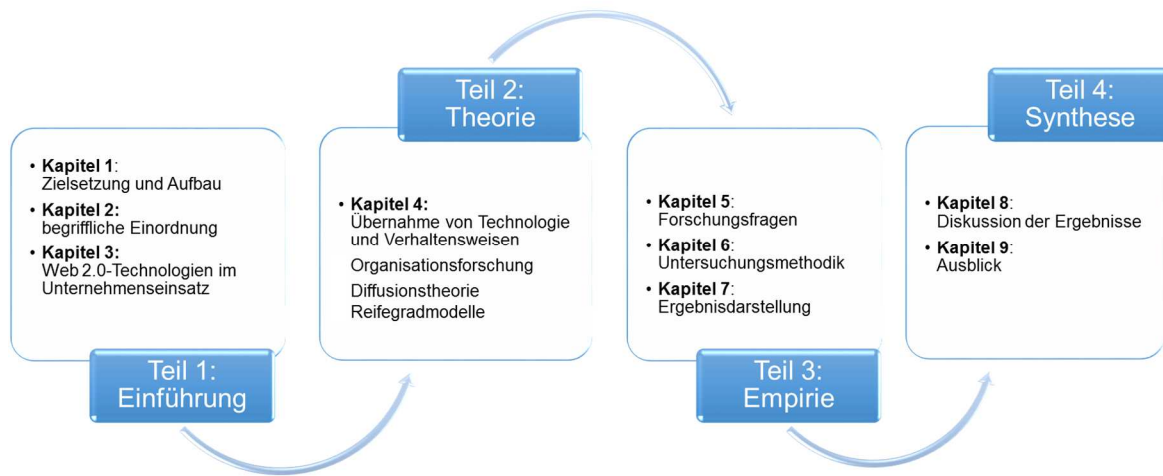
Teil 2 der Dissertation beschäftigt sich in Kapitel 4 mit den Möglichkeiten die Neuerungen aus den Themenfeldern ‚Technologie‘, ‚Kultur‘ und ‚Gesellschaft‘ in eine Organisation zu übernehmen. Dabei wird der Einfluss dieser Handlungsfelder sowohl in theoretischer als auch praktischer Art und Weise betrachtet.

Kapitel 5 in *Teil 3* behandelt die gestellten Forschungsfragen des Dissertationsthemas. Dabei werden auch Querverweise auf richtungsweisende wissenschaftliche Publikationen für die Bearbeitung des Themas dargelegt. Kapitel 6 stellt die gewählte Untersuchungsmethodik dar, mit der die Forschungsfragen beantwortet wurden. Die daraus resultierenden Ergebnisse finden sich schließlich in Kapitel 7.

Abschluss findet die Arbeit mit *Teil 4*. Die aus den Untersuchungen und Studien ermittelten Ergebnisse werden in Kapitel 8 unter unterschiedlichen Gesichtspunkten beleuchtet und diskutiert. Mögliche weitere Forschungsoptionen und ein potentieller Ausblick auf das Thema finden sich in Kapitel 9.

Der Aufbau der Arbeit wird in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Struktur und Aufbau der Arbeit



Teil 1: Einführung

„Jede hinreichend fortschrittliche Technologie ist von Magie nicht zu unterscheiden.“
ARTHUR C. CLARKE (1917 – 2008)

2 Begriffliche Einordnung

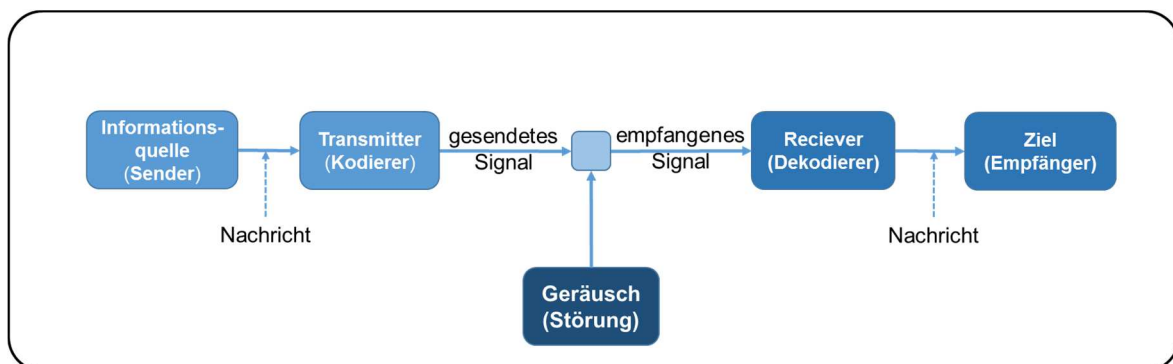
2.1 Kommunikation im Unternehmenskontext

2.1.1 Grundsätzliches zur Unternehmenskommunikation

Wie in der Einleitung geschrieben, handelt es sich bei Kommunikation um ein Grundelement, wenn nicht gar ein Grundbedürfnis, des menschlichen Wesens. Nicht umsonst ist die Einzelhaft nach § 103, Abs. 1, Nr. 9 StVollzG (vgl. ARLOTH 2015, SCHWIND 2013), also das jegliche Fehlen von kommunikativen Austauschmöglichkeiten, eine der schärfsten Strafmaßnahmen, die der deutsche Strafvollzug aussprechen kann, auf vier Wochen begrenzt. Bei der Betrachtung kommunikativer Vorgänge bezieht sich der Autor dieser Arbeit immer auf zwischenmenschliche Kommunikation. D. h. den Vorgang, der sich bei dem Aufeinandertreffen von zwei oder mehreren Menschen vollzieht, bzw. den Austausch von Informationen zwischen diesen. Der Schwerpunkt der vorliegenden Dissertation liegt dabei auf dem Kommunizieren innerhalb der Organisation von Unternehmen.

Ein grundlegender Bestandteil des unternehmerischen Handelns ist Kommunikation. Dies beginnt bei den internen Prozessen und endet beim Kontakt mit dem Kunden. Insbesondere bei leitenden Angestellten und Führungskräften besteht der überwiegende Anteil ihrer Arbeitszeit aus kommunikativen Tätigkeiten (vgl. EGGELKRAUT-GOTTANKA 2010, S. 81; STEINMANN et al. 2013, S. 13, ff.). Ein mechanistisches Bild der Kommunikationsübermittlung, wie bspw. das von Shannon und Weaver (siehe Abbildung 2) aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, das heute immer noch propagiert wird, „[...] wird der Komplexität symbolischer Interaktionen nicht gerecht.“ (ZERFASS UND PIWINGER 2014, S. 2)

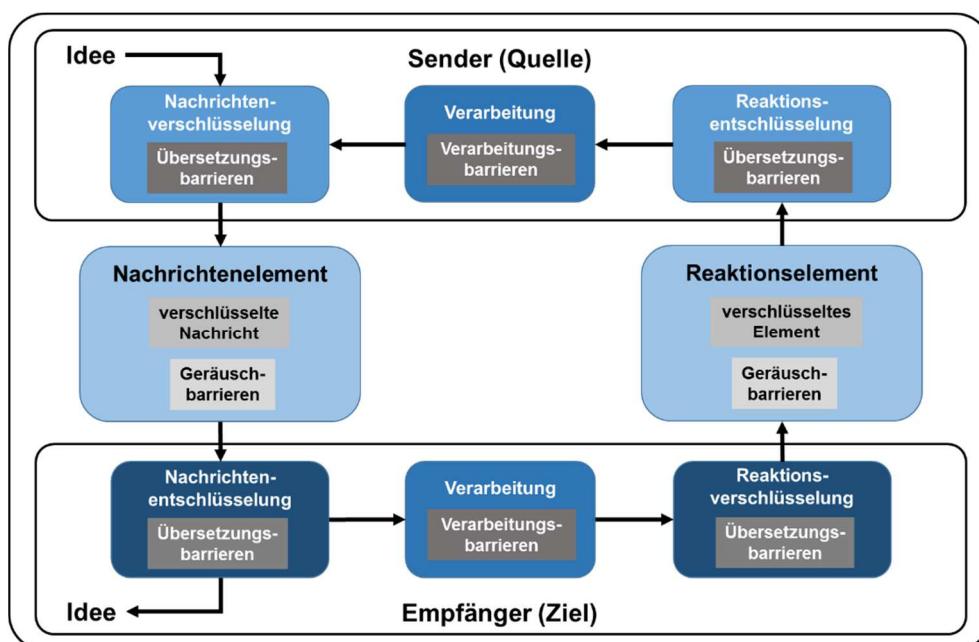
Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Shannon & Weaver
(Quelle: eigene Darstellung nach SHANNON 1948, S. 2)



Hält man sich vor Augen, dass dieses oft verwendete Modell aus dem Jahre 1949 stammt und dazu diente „[...] *nicht die Bedeutung einer Botschaft, sondern lediglich deren Übertragung und Empfang.*“ (RÖHNER UND SCHÜTZ 2016, S. 21) zu erklären, ist es sehr verwunderlich, dass es nicht nur lange Bestand als Referenz für zwischenmenschliche Kommunikation hatte, sondern nach wie vor in diesem Kontext gelehrt wird. Insbesondere, nachdem auch Shannon selbst darauf verwiesen hat, dass er „[...] *not want to confound his theory by psychological issues and considered meanings irrelevant to the problem of using, analyzing, and designing mediated communication.*“ (KRIPPENDORF 2009, S. 614). Denn zwischenmenschliche Kommunikation ist ein soziales Ereignis, bei dem nicht nur die Sprache, das Artikulieren in Worten, sondern der ganze Körper, d. h. die Mimik, Gestik, Körperhaltung, sogar das emotionale Empfinden, zum Tragen kommen (vgl. ROTHE 2006, S. 10). In anderen Worten, beim Entfall der psychologischen Komponenten des Kommunizierens wird der Großteil der verfügbaren und interpretierbaren Anteile ignoriert.

Ein modernes Kommunikationsmodell (siehe Abbildung 3) stellen sowohl Badura (vgl. SCHEUFELE 2014, S. 108) als auch MORRISON (2009) vor. Kommunikation ist hier ein bidirektionaler Vorgang der Kommunikationsteilnehmer. Dabei laufen vergleichbare Vorgänge beim Sender und beim Empfänger einer Nachricht ab. Beide Parteien haben die gleichen Problemstellungen (hier Verarbeitungsprozess-Barrieren genannt). Diese Probleme sind additiv zu den bekannten Störungen, die schon bei Shannon & Weaver auftauchen, zu sehen.

Abbildung 3: Aktualisiertes Kommunikationsmodell nach Morrison
(Quelle: eigene Darstellung nach MORRISON 2009, S. 13)



Bevor auf Unternehmenskommunikation eingegangen wird, soll diese kurz definiert werden. Man versteht darunter „[...] *alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.*“ (ZERFASS 2014, S. 23)

Kommunikation kann in formelle und informelle Kommunikation getrennt werden. Der Schwerpunkt der formellen Kommunikation liegt auf dem reinen Informationsaustausch unternehmensrelevanter Daten, während das informelle Gespräch sich, neben Themen der beruflichen Organisation, auch um privat Erlebtes dreht. Beide Formen der Kommunikation finden tagtäglich in Unternehmen und Organisationen statt und sind beiderseits wichtig für das soziale und wirtschaftliche Zusammenleben von Geschäftsführung und Mitarbeitern. Formelle und informelle Kommunikation läuft darüber hinaus im Umfeld von Primär-¹² und Sekundärorganisation¹³ ab. Während sich die formelle Art der Kommunikation in der Regel in fest strukturierten und vereinbarten Sitzungen und Besprechungen (in physischen Zusammenkünften Face-to-Face¹⁴ oder aber auch virtuell) abspielt und diese meist auch schriftlich festgehalten werden, ist der informelle Part nicht strukturiert, oft zufällig und kann über verschiedene Medien, z. B. zufällige oder vereinbarte persönliche Treffen, Telefonate oder Chats stattfinden.

In der Entwicklung von Unternehmenskommunikation führt BRUHN et al. 2009, (S. 5) sechs Phasen an:

- 1950er Jahre: Phase unsystematischer Kommunikation
- 1960er Jahre: Phase der Produktkommunikation
- 1970er Jahre: Phase der Zielgruppenkommunikation
- 1980er Jahre: Phase der Wettbewerbskommunikation
- 1990er Jahre: Phase des Kommunikationswettbewerbs
- seit 2000: Phase der Dialogkommunikation

¹² **Primärorganisation** sind alle Einheiten eines organisatorischen Komplexes, die miteinander hierarchisch verbunden sind (vgl. SCHERM und PIETSCH 2007, S. 155, SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 263). Aufgaben die weitgehend dauerhaft durchzuführen sind, werden hier ausgeführt (vgl. STEINLE 2005, S. 492).

¹³ **Sekundärorganisation** sind hierarchieergänzende und -übergreifende Strukturen, die die Primärorganisation überlagern, jedoch nicht ersetzen. Sie sind teilweise nur zeitlich begrenzt aktiv (vgl. SCHERM und PIETSCH 2007, S. 155, SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 306).

¹⁴ **Face-to-Face** (engl. für ‚von Angesicht zu Angesicht‘) beschreibt die direkte, unmittelbare und persönliche Kontaktaufnahme und/oder Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Parteien (vgl. SCHNEIDER et al. 2014, S. 450).

Bis zum Ende der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts sind die Informationsübertragung und der Kommunikationsverkehr weitgehend unidirektional. Unternehmen nutzten Medien dazu, ihre Botschaften in Richtung Konsument zu tragen. Diese Sichtweise erscheint auch sehr passend zum Kommunikationsmodell von Shannon & Weaver (siehe Abbildung 2). Erst mit dem Beginn der Dialogkommunikation treten die Produzenten, Händler und Kunden in einen bidirektionalen Kontakt. Botschaften werden in beide Richtungen ausgetauscht, verarbeitet und stoßen neue Informationsprozesse an. Bei der Dialogkommunikation ist der Kommunikationsfokus immer noch in erster Linie nach extern gerichtet. Der Informationstransfer und die betrachteten Kommunikationsstrukturen nach innen stehen nicht im Mittelpunkt. D. h. die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu adäquater, zielgerichteter und effizienter Kommunikation sind vor allem auf den Kunden und die Organisationen außerhalb des eigenen Unternehmens gerichtet und werden diesbezüglich geschult. Die Kommunikation innerhalb der Unternehmen findet nach wie vor in bewährter Form durch Besprechungen, Informationsveranstaltungen und mit Hilfe von Protokollen statt. Mit dem Einzug von Social Media in das private Nutzerverhalten scheint sich dies zu ändern. Näheres hierzu wird in den folgenden Kapiteln dargelegt.

Tabelle 1 stellt nochmals die Unterschiede von interner und externer Kommunikation dar.

Tabelle 1: Definition von Unternehmenskommunikation sowie Anwendungsbeispiele
(Quelle: eigene Darstellung nach ZERFASS 2014, S. 27 & MEFFERT et al. 2015, S. 44)

Interne Kommunikation	Externe Kommunikation
<i>(dient der gemeinsamen Leistungserstellung und um unkonkrete Vertragsbeziehungen, z. B. Unternehmenskultur, zu spezifizieren)</i>	<i>(dient der Anbahnung und Verhinderung von Verträgen (Marktkommunikation) und dem Beziehungsmanagement (Public Relations))</i>
Arbeitsanweisungen	Einkaufs- und Verkaufsverträge
Mitarbeiterinformationen	Pressemitteilungen
kollegiale Beratungen	Publikationen zur Imagebildung und -pflege
Verträge zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	Publikationen zur Markenbildung und -pflege
Produktinformationen	
Schulungen	

2.1.2 Interne Kommunikation

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, ist die interne Kommunikation eine der Komponenten der Unternehmenskommunikation. Die Wichtigkeit von internen Kommunikationsmaßnahmen wird sicherlich von Partei zu Partei unterschiedlich angesehen werden, doch ist zu bedenken, dass sie sowohl den Austausch zwischen den sogenannten verfassungskonstituierenden¹⁵ als auch den weiteren Organisationsmitgliedern¹⁶ sicherstellt. Mittel und Wege sind dabei die persönliche Kommunikation in Diskussionsrunden und Konferenzen sowie die Kommunikation über Mitarbeiterzeitschriften oder das Intranet (vgl. GERSTENBERG 2009, S. 43; MEIER 2002). Dabei geht es um die Information, die Aktivierung, das Engagement und die Außenwirkung von Mitarbeitern.

MAIER et al. (2012, S. 8) definieren interne Kommunikation folgendermaßen:

„Interne Organisationskommunikation umfasst sämtliche Prozesse zwischen zwei oder mehreren Organisationsmitgliedern, an denen diese als Sender (Kommunikator) und/oder Empfänger (Rezipient) beteiligt sind und durch Zeichen direkt oder mithilfe von Medien in formellem oder informellem Rahmen miteinander in Beziehung treten.“

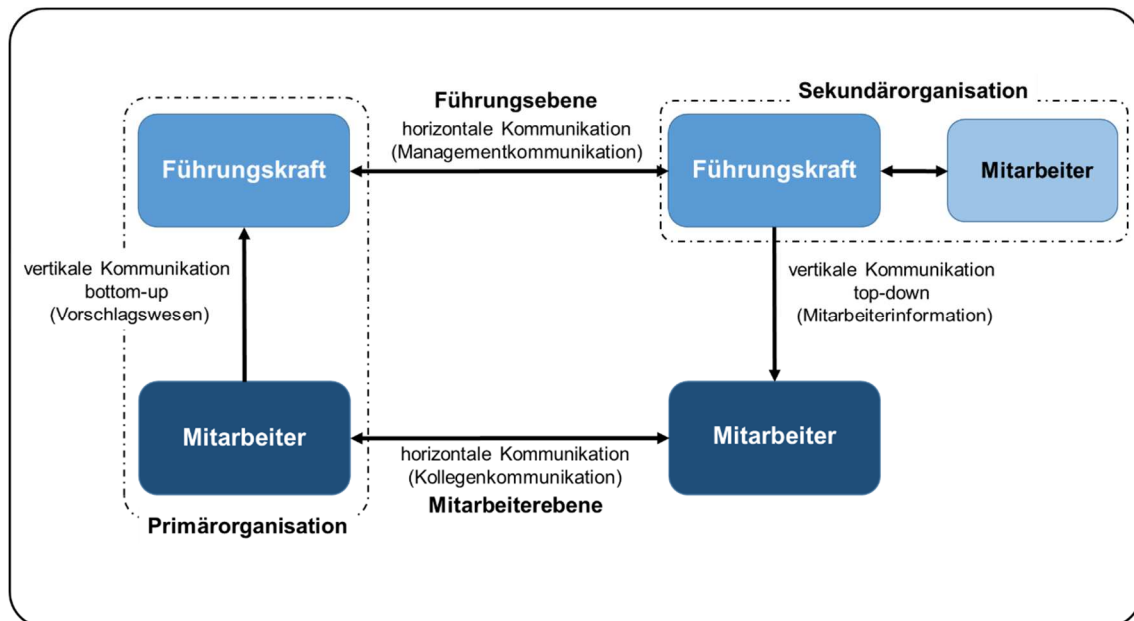
Hier finden sich die bei Gerstenberg genannten Mittel (z. B. Mitarbeiterzeitschrift und Intranet), als Medien genannt, wieder. In ihrem Kommunikationsmodell greifen Maier et al. auch die Kommunikationsvorgänge in der Primärorganisation auf. Sie treten unter den Begrifflichkeiten ‚Führungsebene‘ und ‚Mitarbeiter Ebene‘ in Erscheinung. Die Einflussnahme auf die Sekundärorganisation wird von ihnen hingegen außer Acht gelassen und findet nicht Eingang in die Definition. Diese schärft aber den Begriff der ‚internen Kommunikation‘ dahingehend, dass sie Kommunikation nicht auf die Übertragung von Informationen reduziert, sondern, dass dazu auch die Wahl eines geeigneten Übertragungsmediums und die Interpretationsmöglichkeiten der Nachricht/Information gehört. Anders als es das Kommunikationsmodell von Shannon & Weaver (siehe Abbildung 2) impliziert. Darüber hinaus leiten sie in ihrer Begriffsbestimmung ab, dass sowohl Leitungs- als auch Mitarbeiter Ebene, jeweils Sender oder Empfänger von Informationen sein kann. Erweitert man die Auslegung von Maier et al., die „[...] als Idealtypus

¹⁵ Unter ‚**verfassungskonstituierenden Organisationsmitgliedern**‘ werden „[...] alle Interessenträger, die aufgrund vorgängiger gesellschaftlicher Vereinbarungen (Gesellschaftsrecht, Mitbestimmungsrechte) prinzipiell berechtigt sind, auf konstitutive und unternehmensstrategische Entscheidungen Einfluss zu nehmen.“ (ZERFASS 2004, S. 252) verstanden, also Kapitaleigner und Geschäftsführer (oder vergleichbare Organe).

¹⁶ Der Begriff ‚**weitere Organisationsmitglieder**‘ umfasst die Mitarbeiter und Tochterunternehmen einer Organisation.

verstanden [...]“ (SCHNEIDER et al. 2014, S. 451) sein soll, um die Entitäten Primär- und Sekundärorganisation, ergibt sich folgende Darstellung:

Abbildung 4: Idealtypische Darstellung von interner Kommunikation
(Quelle: eigene Darstellung nach MAIER et al. 2012, S. 6)



Wie Abbildung 4 verdeutlicht, ist durch das Zusammenwirken kommunikativer Vorgänge zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (innerhalb von Primär- und Sekundärorganisation), die ‚interne Kommunikation‘ der zentrale Ort für die soziale Integration im Unternehmen. Für die eingangs gestellte Frage nach der Wichtigkeit dieses Instruments ist eine solche Erkenntnis nicht außer Acht zu lassen. Das in Kapitel 2.1.1 dargelegte Faktum, dass ein überwiegender Anteil von Führungsleistung aus Kommunikation besteht darf nicht darauf reduziert werden, dass es sich hierbei um reine Arbeitsanweisungen handelt. Vielmehr „[...] erfahren die Mitarbeiter wie sie ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten können.“ (GERS- TENBERG 2009, S. 55). Damit sind alle Unternehmensangehörigen in der Lage zur Unternehmensstrategie beizutragen. Darüber hinaus fördern kommunikative Vorgesetzte die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter die Werte der Organisation sowie ihre Kultur verinnerlichen und damit den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellen.

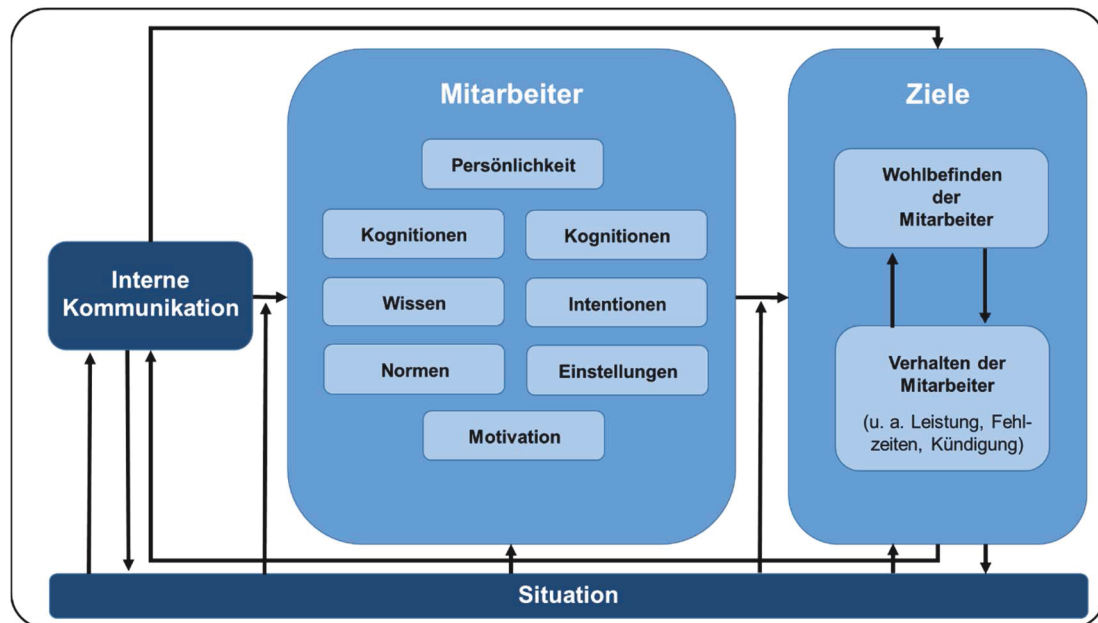
Eingesetzte Werkzeuge reichen dabei vom ‚normalen‘ Gesprächen mit den Mitarbeitern, über Mitarbeiterversammlungen bis hin zu unternehmensübergreifenden Mitteln (z. B. Mitarbeiterzeitschrift, Intranet etc.) (vgl. ZERFASS 2014, S. 47). Zur Verfügung stehende Arten der internen Kommunikation und damit verbundenen Integration sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht über Möglichkeiten interner Kommunikation und Integration
(Quelle: eigene Darstellung nach ZERFASS 2014, S. 47)

<p>Strukturierende Kommunikation <i>schafft Wertmuster, Weltbilder, innerbetriebliche Prestigeordnung, innovative Führungskultur</i></p>	<p>Argumentative Kommunikation <i>Aufbau gemeinsamer Orientierungsmuster durch Führungsgespräche, Ethikzirkel, u. ä.</i></p>
<p>Koordinierende Kommunikation <i>trägt zum operativen Erfolg des Unternehmens bei</i></p>	
<p>Administrative Koordination <i>Ausübung von Macht und Bekanntgabe kollektiv verbindlicher Entscheidungen</i></p>	<p>Reputationsgestützte Integration <i>Anerkannte Experten üben Einfluss aus und belehren Organisationsmitglieder.</i></p>
<p>Wertgestützte Integration <i>Vorgesetzte verweisen in Versammlungen und Einzelgesprächen auf Mythen und Visionen des Unternehmens.</i></p>	

Dieser Part der betrieblichen Kommunikation hat also sehr verschiedenartige Einzelkomponenten, die das Innenverhältnis einer Organisation nicht weniger komplex darlegen als das Außenverhältnis. Nur wenn die Angehörigen einer Organisation als reine Erfüllungsgehilfen, ohne jedes Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht angesehen werden, scheint der ‚Werkzeugkoffer‘ für die interne Kommunikation überschaubar groß. D. h. in Betrachtung von Tabelle 2 wird ‚Koordinierende Kommunikation‘ und ‚Administrative Koordination‘ eingesetzt, die restlichen Inhalte sind hingegen nicht von Belang. Dieses Menschenbild bezüglich der Mitarbeiter scheint jedoch, zumindest in deutschen Unternehmen, der Vergangenheit anzugehören. Angesichts von Fachkräftemangel aufgrund des demographischen Faktors sind Unternehmen und Organisationen darauf angewiesen, den ‚mündigen‘ Mitarbeiter auch entsprechend zu behandeln. „*Interne Kommunikation steht also in einem komplexen Wechselspiel von situationsbedingten Faktoren und den Menschen selbst, mit ihren individuellen psychologischen Faktoren.*“ (SCHNEIDER et al. 2014, S. 456) Die möglichen, sich daraus ergebenden, Wirkzusammenhänge sind in Abbildung 5 erläutert.

Abbildung 5: Wirkmodell zur internen Kommunikation
 (Quelle: eigene Darstellung nach SCHNEIDER et al. 2014, S. 457)



2.1.3 Enterprise 2.0

Das Konzept ‚Enterprise 2.0‘ wurde von MCAFEE (2006b) erstmalig in seiner Publikation beschrieben. Er greift darin Werkzeuge des Web 2.0 auf, die, losgelöst von privaten Anwendungen, auch von Unternehmen eingesetzt werden. Um das Außerordentliche dieses Konzeptes zu begreifen, muss zuerst ein Blick auf die Unterschiede zwischen ‚Web 1.0‘ und ‚Web 2.0‘ geworfen werden. *„Web 2.0 doesn’t have a hard boundary, but rather a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some or all of those principles, at a varying distance from that core.”* (O’REILLY 2007, S. 18) Um eine Definition bieten zu können, legte O’Reilly sieben Eckpunkte fest, die das ‚Web 2.0‘ umreißen (vgl. O’REILLY 2007, 18 ff.):

- das Netz als Plattformdienst
- die Nutzung kollektiver Intelligenz
- das Datenbankmanagement ist eine Kernkompetenz
- das Ende der zyklischen Softwareentwicklung
- die Einfachheit der Programmiermethode
- die Software ist nicht mehr an ein einziges Medium gebunden
- ein hoher Grad an Nutzererlebnis

Die Bedeutung dieser Definition wird erst deutlich, wenn sie der ‚Web 1.0‘-Welt gegenübergestellt (Abbildung 6) wird.

Abbildung 6: Entwicklung vom Web 1.0 zum Web 2.0
(Quelle: eigene Darstellung nach DADALOS XXXX)



Die Entwicklung, die der Nutzer vom reinen Konsumenten zum produzierenden Konsumenten macht sowie die sich ergebenden Möglichkeiten der Vernetzung, hoben das Internet und seine Werkzeuge auf eine gänzlich andere Stufe. Spricht O'Reilly von den „[...] *core competencies of Web 2.0 companies* [...]“ (O'REILLY 2007, S. 36), dann sind damit noch die Unternehmen gemeint, die sich mit ihrem Geschäftsmodell in der Welt des Internets bewegen. Diese Einschränkung hebt McAfee nun auf, indem er Software-Werkzeuge aus dem Umfeld von ‚Web 2.0‘ sowie deren Eigenschaften und Besonderheiten in Bezug auf Unternehmensprozesse unter dem Oberbegriff ‚Enterprise 2.0‘ zusammenbringt. „I use the term ‚Enterprise 2.0‘ to focus only on those platforms that companies can buy or build in order to make visible the practices and outputs of their knowledge workers.“ (MCAFEE 2006b, S. 23)

Darin unterscheidet sich das Konzept ‚Enterprise 2.0‘ auch von anderen Formen der Digitalisierung, wie z. B. Internet of Things oder Industrie 4.0, denn der Schwerpunkt von McAfee

liegt auf den Tätigkeiten von Wissensarbeitern¹⁷ und nicht in der allgemeinen, unternehmensweiten, Verbesserung von Prozessen.

Unter dem Akronym SLATES, das in Tabelle 3 erläutert ist, fasst McAfee sechs ‚Web 2.0‘-Funktionen zusammen, die das Fundament von ‚Enterprise 2.0‘ bilden.

Tabelle 3: Bedeutung der SLATES
(Quelle: eigene Darstellung nach MCAFEE 2006b, S. 23)

Art	Bedeutung
Search (Suche)	Jede Informationsplattform muss so gestaltet sein, dass Nutzer zu jeder Zeit in der Lage sind Inhalte zu finden.
Links (Verlinkung)	Links zwischen Dokumenten und Daten weisen auf deren Wichtigkeit hin. Sie werden von Mitarbeitern gesetzt.
Authoring (Autorenschaft)	Möglichkeit der Mitarbeiter Inhalte, Links, Wissen, Erfahrungen, Kommentare, u. ä. zu publizieren.
Tags (Verschlagwortung)	Verschlagwortung der Inhalte durch die Mitarbeiter (Folksonomy ¹⁸) als Index der Wichtigkeit von Daten.
Extensions (Vorschlagswesen)	Computer schlagen aufgrund der von Mitarbeitern gesetzten Tags/Schlagnworte, weitere Inhalte/Daten vor.
Signals (Hinweise)	Mitarbeiter erhalten Hinweise auf neu hinzugefügte Inhalte, die für sie von Interesse sind.

Darüber hinaus sind für ‚Enterprise 2.0‘ zwei Normen kennzeichnend: die eingesetzten Werkzeuge sind einfach zu benutzen und ihre Benutzung unterliegt keinen vorgeschriebenen Regeln. Die Technologien von ‚Enterprise 2.0‘ lösen bereits vorhandene Kommunikations- und Arbeitsplattformen nicht ab, sondern es ist möglich sie mit den bisher eingesetzten zu kombinieren. Der für McAfee wichtige Faktor war, dass „[...] *large organizations in some ways more*

¹⁷ **Wissensarbeiter** sind, nach Peter Drucker, Personen, die mehr über ihre Arbeit in einem Unternehmen wissen als andere. Sie werden nicht für körperliche Arbeit, sondern für die Anwendung ihres erworbenen Wissens bezahlt (vgl. EBERSPÄCHER UND HOLTEL 2010, S. 186, KEYES 2013, S. 39).

¹⁸ McAfee versteht unter ‚Folksonomy‘ „[...] *a categorization system developed over time by folks.*“ (MCAFEE 2006b, S. 25) Sie ist in Teilen gegensätzlich zu einer Taxonomie, denn die Folksonomy wird nicht im Voraus von einem Experten erstellt, sondern erst im Nachhinein durch die Mitarbeiter/Nutzer.

searchable, analyzable and navigable than smaller ones, and [...] easier for people to find precisely what they're looking [...]" (MCAFEE 2006b, S. 26) wurden. Kurze Zeit später erweiterte McAfee die Definition von ‚Enterprise 2.0‘ auf seinem Internet-Blog: *„Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers.“* (MCAFEE 2006a) Er wechselte damit von einer technischen Betrachtungsweise, den Software-Werkzeugen, hin zu einer habituellen Sicht, d. h. die Benutzung von Software, bzw. Plattformen, ist die eigentliche Bedeutung von ‚Enterprise 2.0‘.

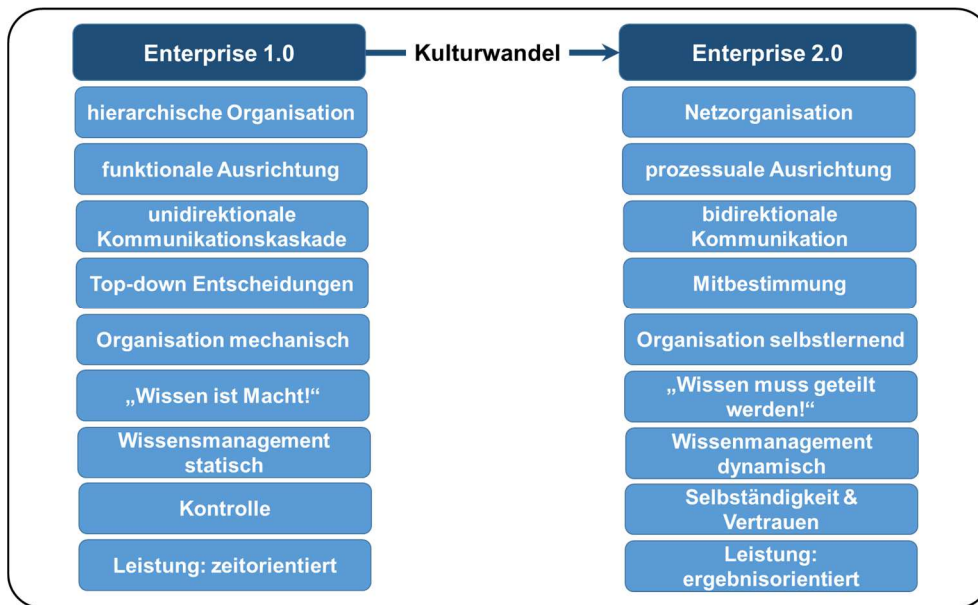
2007 verweisen Koch und Richter darauf, dass der Einsatz von Social Software nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung für Unternehmen darstellt, sondern, dass in hohem Maße die Unternehmenskultur verändert wird (vgl. KOCH UND RICHTER 2009, S. 139). Insbesondere die Nutzungsoffenheit von ‚Enterprise 2.0‘-Plattformen, d. h. keine Vorgaben in der Nutzung und Anwendung und die damit einhergehenden und veränderten Informations- und Entscheidungshierarchien (offene Strukturen bei der Informationsweitergabe) sind für bestehende Organisationen fordernd (vgl. KOCH 2013). Das bisherige Hierarchieverständnis einer Organisation wird durch ein Medium mit einer ‚1 zu n‘-Vernetzungsmöglichkeit konfrontiert und dadurch beansprucht. Alle Unternehmensangehörigen werden mit diesen Veränderungen konfrontiert und müssen entsprechend vorbereitet werden.

‚Enterprise 2.0‘ wirkt nach McAfees Definition nicht nur in das Organisationsinnere, sondern öffnet die Kommunikation auch nach außen und so verwenden viele Unternehmen in der externen Kommunikation inzwischen Facebook, YouTube und Twitter. Social Media ist offensichtlich in der externen Unternehmenssicht angekommen. Der große Schwerpunkt ist hier aber immer noch die Personalarbeit. Die Studie ‚Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg‘ des Bundesministeriums Arbeit und Soziales, hat ergeben, dass schon 2014 27 % der Unternehmen zur Mitarbeitergewinnung aktiv Social Media einsetzen. Zielgruppe sind vor allen Dingen höherqualifizierte, junge Arbeitnehmer sowie Hochschulabsolventen (vgl. BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN 2014, S 5, 59; SPATH 2012, S. 20).

Es ist zu konstatieren, dass ‚Enterprise 2.0‘ mehr als eine Technologieeinführung ist. Der übergreifende Einsatz von neuen, technologischen Werkzeugen, sowohl im internen als auch im externen Unternehmensbezug, schafft neue Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen (vgl. SPATH 2012, S. 16, 2011, 16 ff.; VOLLMAR UND SCHEERER 2012; JÄGER UND PETRY 2012, 27 ff.; MCAFEE 2009, 43 ff.).

Wie in Abbildung 7 ersichtlich, hat dies einen hohen Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Verhalten aller Wirtschaftsteilnehmer.

Abbildung 7: Kulturunterschied zwischen Enterprise 1.0 und Enterprise 2.0
 (Quelle: eigene Darstellung nach SCHRECKENBACH 2012 S. 126)



2.1.4 Externe Kommunikation

Da das Ziel dieser Dissertation den Schwerpunkt in der internen Kommunikation hat, möchte der Autor den Punkt ‚Externe Kommunikation‘ nur am Rande, und der Vollständigkeit wegen erläutern, und nicht nennenswert in die Tiefe des Themas eindringen. Aufgrund dessen wird der Ausführungsumfang nicht die Größe der vorangegangenen Kapitel haben.

Externe Kommunikation umfasst die Kommunikation zum Markt, also zu den Kunden sowie die gesellschaftsorientierte Kommunikation, Public Relations. Darunter fallen unter anderem nicht nur die Aktivitäten hin zu Banken, Verbänden und Kommunen, sondern auch zu Politik und Verwaltung. Damit ist jeder Bürger eines Landes in irgendeiner Form einer Zielgruppe von externer Kommunikation zuzurechnen. Die Werkzeuge sind vielfältig und reichen von direkter, persönlicher Ansprache in einem Gespräch, über jedwede Art von Print-, Radio- und TV-Medien, hin zu Online-Medien. Um einen besseren Überblick über diese Form der Unternehmenskommunikation und ihrer Ausprägungen zu geben, wird auf die nachfolgende Tabelle 4 verwiesen.

Tabelle 4: Unterscheidung von Marktkommunikation und Public Relations
 (Quelle: eigene Darstellung nach ZERFASS 2014, S. 49, MEFFERT et al. 2015, S. 666)

Marktkommunikation	Public Relations
alle kommunikativen Handlungen der Organisationsmitglieder und deren Beauftragten zur Vor- und Nachbereitung von Vertragsgeschäften	alle kommunikativen Handlungen und Beziehungen im Sinne der Unternehmensstrategie im gesellschaftspolitischen Umfeld einer Organisation
Kommunikationsprozesse sind nur unterstützend.	Kommunikationsprozesse sind unterstützend und/oder zielführend.
Vorgehensweise: <ul style="list-style-type: none"> - direkte Einflussnahme (Werbebotschaften, Verkaufsförderungsmaßnahmen, persönlicher Verkauf) - indirekte Einflussnahme (Aufbau von Unternehmens- und Produktimage) 	Vorgehensweise: <ul style="list-style-type: none"> - Sicherung der Handlungsspielräume und Strategie des Unternehmens
Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Absatz-, bzw. Verkaufssteigerung - Neukundengewinnung - Verbesserung der Kundennähe 	Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Informationsvermittlung - Kontaktaufbau - Imageaufbau und -förderung - Stabilisierungsfunktion

Fakt ist, dass die externe Unternehmenskommunikation eine erheblich umfangreichere bzw. größere Zielgruppe hat, die sich auch sehr viel inhomogener darstellt, als die interne Kommunikation. Der Trend zur stärkeren Ausdifferenzierung von Märkten und Gesellschaftsgruppen lässt erkennen, dass Unternehmen ihre Rezipienten nur noch sehr schwer über klassische Massenmedien erreichen. Das und die Tatsache, dass die klassische Einwegkommunikation eine sinkende Kosten-Nutzen-Relation aufweist, machen Marktkommunikation und Public Relations sehr empfänglich für Internet-Lösungen sowie Social Media (vgl. ZERFASS 2014, S. 51). Dies „[...] führt zu einem erweiterten Spektrum des Instrumentes PR. Speziell hinsichtlich der direkten Interaktion mit den verschiedenen Anspruchsgruppen [...] bieten soziale Medien neue Möglichkeiten [...]“ (MEFFERT et al. 2015, S. 670).

2.1.5 Online-Kommunikation als modernisierendes Element

Die unterschiedlichen Definitionen von Social Media haben eines miteinander gemeinsam. Sie sprechen alle davon, dass mit Hilfe von digitalen Medien und Technologien, Internetnutzer miteinander kommunizieren und gemeinsam Inhalte gestalten (vgl. GEISSLER 2010; KAPLAN, A. M. & HAENLEIN, M 2010, S. 61; QUALMAN 2013, XVI; SAFKO 2012, S. 4). Dies geschieht mit „[...] *highly accessible and scalable publishing technologies*.“ (BRENNAN 2010, S. 1). Auch OHIRA et al. (2005) führen die Verfügbarkeit der technischen Mittel an. Als Abgrenzung gegenüber normaler Informationstechnik wird bspw. die Bildung und Verwaltung einer sogenannten Community ins Feld geführt (vgl. ALBY 2008, S. 89).

Oft wird Social Media bzw. Soziale Medien, mit Web 2.0 gleichgesetzt. Meffert hat für die beiden Begriffe folgende Definitionen entwickelt:

*„Soziale Medien umfassen ein **Bündel internetbasierter Anwendungen**, die auf dem veränderten Nutzerverhalten im Web 2.0 aufbauen und den **Austausch von Brand¹⁹- und User Generated²⁰ Content** unterstützen.“* (MEFFERT et al. 2015, S. 645)

*„Web 2.0 beschreibt eine **neue Verhaltensweise der Internetnutzer**. Die bisherige eindimensionale Kommunikation im Internet vom Anbieter zum Nachfrager hat sich aufgelöst, **Nutzer generieren heute eigenständig Inhalte** und treten in **direkten Dialog** mit ihrer Umwelt und den Unternehmen.“* (MEFFERT et al. 2015, S. 644)

Folgt man den beiden Definitionen, dann ist die einzige Unterscheidung darin zu sehen, dass ‚Web 2.0‘ als Verhaltensweise erklärt wird, während ‚Soziale Medien‘ neben dem Verhalten, Meffert spricht von ‚Nutzerverhalten‘, auch Werkzeuge, sogenannte ‚internetbasierte Anwendungen‘ umfassen. Die Definition von BÖKER et al. (2013) weist hohe Parallelitäten auf.

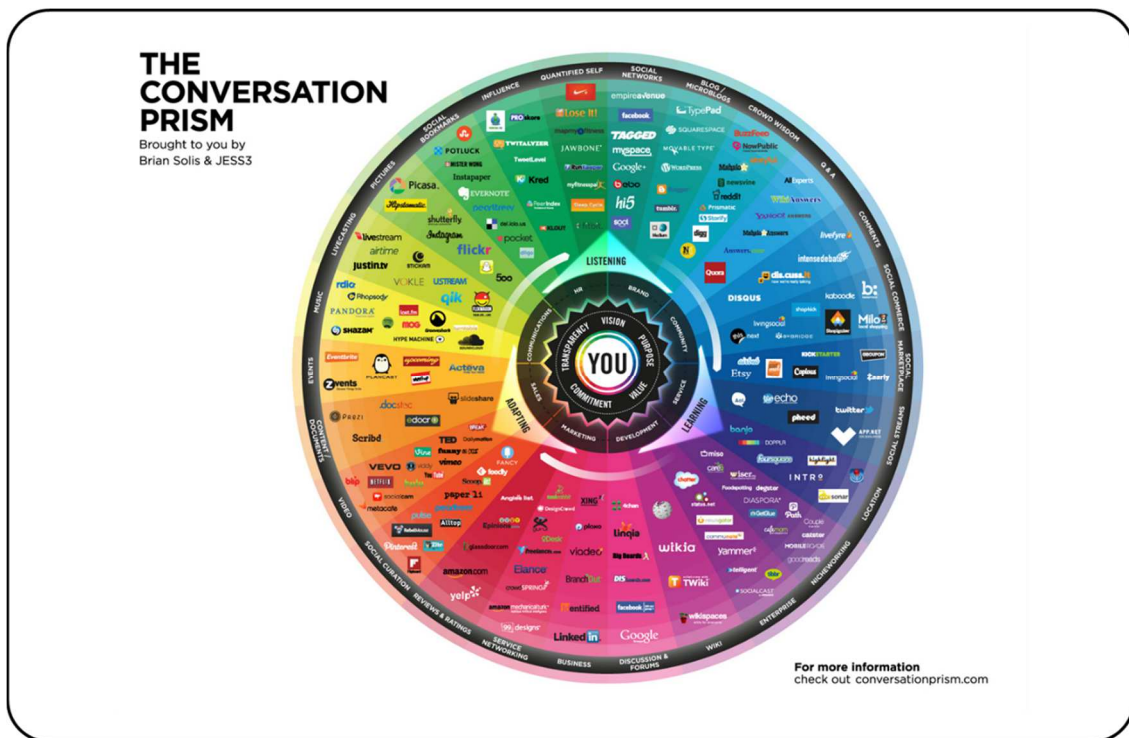
Mit dem Internet der New-Economy der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts sind Web 2.0 bzw. Soziale Medien nicht mehr vergleichbar. Die Schwerpunkte und Anwendungsgebiete von Internet-Nutzern umfassen zwar noch immer kommerzielle Tätigkeiten wie z. B. Online-

¹⁹ Unter **Brand-related User Generated Content** wird das freiwillige Erstellen und Veröffentlichen von persönlichen und markenbezogenen Inhalten durch aktuelle oder potentielle Markennachfrager verstanden (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 646).

²⁰ **User Generated Content** ist ein wichtiges Mittel, das es Personen ermöglicht sich im Internet auszudrücken und mit anderen online auszutauschen (vgl. SMITH, A. N., FISCHER, E., CHEN, Y. 2012, S. 102).

Banking, Bewegungen auf Handelsplattformen u. ä., doch der kommunikative Anteil ihrer Tätigkeiten dominiert alle anderen Anwendungen. Die immense Vielfalt an Möglichkeiten, die Soziale Medien bieten, ist in Abbildung 8 ersichtlich.

Abbildung 8: Das Conversation Prism
(Quelle: Brian Solis & JESS3)²¹



Diese von Brian Solis²² erstmals im Jahre 2008 geschaffene Darstellung ist inzwischen in der vierten Version aktualisiert. Die Sichtweise des Conversation Prism stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Darum herum gruppieren sich die Eigenschaften Transparenz, Vision, Wert, Engagement und Bestimmung. Die Eigenschaften haben Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Bereiche wie z. B. Vertrieb, Marketing, Kommunikation etc. (insgesamt acht Disziplinen). Mit den drei Handlungsfeldern ‚hören‘, ‚lernen‘ und ‚adaptieren/annehmen‘ können wiederum die verschiedenen Web 2.0-Möglichkeiten, Solis gruppiert diese in insgesamt 26 Varianten (z. B. Video, Bewertungen, Wikis, Dokumentenmanagement usw.),

²¹ Verfügbar unter: https://conversationprism.com/wp-content/uploads/2014/11/JESS3_BrianSolis_ConversationPrism4_WEB_1600x1200.jpg (Letzter Abruf vom: 30.05.2016)

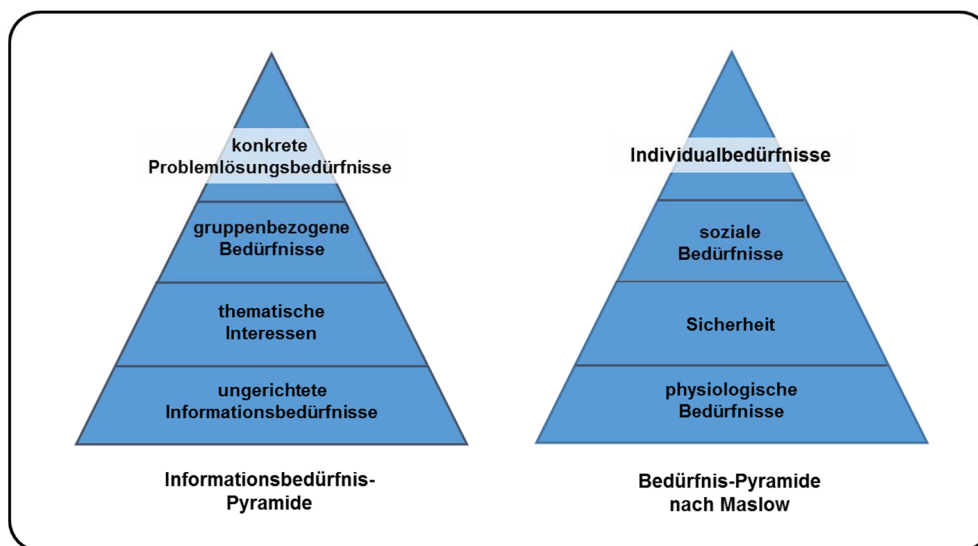
²² **Brian Solis** (08.12.1970 –) ist ein US-amerikanischer Autor, Redner und Digital Analyst, der für die internationale Marken- und Strategieberatung Prophet arbeitet. Bekanntheit hat er, neben seiner Autorentätigkeit, vor allem durch die Entwicklung des Conversation Prism erlangt.

angesteuert werden. Solis' Conversation Prism soll eine Entscheidungshilfe darstellen, um sich im ‚Dschungel‘ der vielen Möglichkeiten zurecht zu finden.

Bei der Betrachtung betrieblicher Kommunikationstechnologien im Zusammenhang mit interner Kommunikation fällt zuerst das E-Mail-System auf, danach auch ein evtl. vorhandenes Intranet. Andere Werkzeuge, so hat es den Anschein, sind offensichtlich weniger präsent und auf den privaten Internetkonsum beschränkt (vgl. BOOS 2015, S. 4-5). Dies ist umso erstaunlicher, als dass die Bandbreite aus Abbildung 8 riesig erscheint und für viele Anwendungen ein passendes Werkzeug verfügbar ist. Das mögliche Potential ist also groß (vgl. MCAFEE 2006b). Inzwischen verwenden einige Unternehmen bspw. Blogs²³, um die Kunden, aber auch Mitarbeiter, auf dem neuesten Stand von Forschung und Entwicklung zu bringen (vgl. SCHMIDT 2008; KLEIN 2006, S. 25; SCHRÖER 2008).

Zieht man das und die Möglichkeiten des Conversation Prism (als Darstellung von Verfügbarkeiten) in Betracht, so bedienen die Social Media-Instrumente offensichtlich die Bedürfnisse der Menschen. HASEBRINK UND DOMEYER (2010) haben eine interessante Darstellung mit ihrer ‚Informationsbedürfnis-Pyramide‘ entwickelt:

Abbildung 9: Informationsbedürfnispyramide und Maslows Bedürfnispyramide
(Quelle: eigene Darstellung nach (HASEBRINK UND DOMEYER 2010))



Es ist in Abbildung 9 unschwer zu erkennen, dass sie an Maslows ‚Bedürfnis-Pyramide‘ angelehnt ist, mit dem Unterschied, dass sie vier, statt fünf Stufen hat. Entfallen ist die Stufe

²³ **Blogs**, auch als Web-Logs bezeichnet, sind von mindestens einer Person geführte Tagebücher oder Journale auf einer Website (vgl. SCHRÖER 2008, S. 4 ff.) und können öffentlich oder eingeschränkt öffentlich eingesehen werden. Der Begriff als solches geht auf ‚Logbuch‘ zurück.

„Selbstverwirklichung“. Nichtsdestotrotz finden sich die Aussagen Maslows in Hasebrinks und Domeyers Transformation wieder. Ein solcher Ansatz, Social Media Kommunikationsvorgänge in Bedürfnisstrukturen auszudrücken, korrespondiert mit dem Gedankengang, dass Kooperation und Kollaboration der Computervernetzung als Modelle dienen, d. h. die zwischenmenschliche Kommunikation ist Ausgangspunkt der Entwicklung von Internettechnologien (vgl. RUSCH et al. 2007, S. 386).

Dass der Einzug von Sozialen Medien in die nach außen gerichtete Unternehmenskommunikation stattfindet, können wir alle in unserem Alltag erleben. „Unternehmen nutzen zunehmend die Möglichkeiten der modernen Onlinekommunikation, um Pressemitteilungen zu verbreiten und Werbung anzubieten.“ (SCHICHA 2014, S. 344). Hierfür zur Verfügung stehende Werkzeuge, es sei auf das Conversation Prism in Abbildung 8 verwiesen, werden zielgruppenbezogen eingesetzt. Die Vorteile liegen auf der Hand. Nahezu ohne Zeitverlust können Botschaften und Informationen direkt bei den Kunden und Geschäftspartnern platziert werden (vgl. MANGOLD UND FAULDS 2009). Kosten sind dabei weitestgehend vernachlässigbar. Einzig die Produktion des Informationsinhaltes schlägt zu Buche, was jedoch in der klassischen Kommunikation, den Printmedien, ebenfalls der Fall ist. Die Infrastruktur sowie deren Wartung sind häufig bereits in der Softwarelandschaft der Unternehmen enthalten, somit ist dieser Faktor ebenfalls ein sehr geringer Hintergrundgrund. Verlockend ist vor allen Dingen die Möglichkeit mit geringem Mitteleinsatz ein immens großes Zielpublikum anzusprechen. Eine kleine Meldung über Twitter²⁴, ein themenrelevanter oder visuell ansprechender Film auf YouTube²⁵ oder Fotomaterial auf Flickr²⁶ reichen oft aus, um einem Unternehmen eine große Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Ein weiterer, nicht unerheblicher Aspekt ist die Möglichkeit, über diese Mittel auch potenzielle Arbeitnehmer für die Unternehmen anzuwerben. Das Platzieren von Stellenangeboten in Verbindung mit der Möglichkeit, die notwendigen Unterlagen online einzustellen oder die Nutzung einer entsprechenden Personalplattform im Netz, schafft starke Nutzeranreize (vgl. BÖKER et al. 2013, S. 19). Eine Darstellung verschiedener Instrumente von Onlinekommunikation liefert

²⁴ **Twitter** ist der Nachrichtendienst des gleichnamigen US-amerikanischen Unternehmens. Die mögliche Nachricht hat ein Maximum von 140 Zeichen. Mehr als 300 Millionen Nutzer (Stand: Juni 2016) verwenden dieses Medium zur Nachrichtenübermittlung.

²⁵ Bei **YouTube** handelt es sich um ein Videoportal, das seit 2006 zum US-amerikanischen Google-Konzern gehört. Benutzer können dort kostenlos Videos einstellen, anschauen, kommentieren und bewerten. YouTube wird sowohl privat, als auch kommerziell benutzt.

²⁶ Das Web-Portal **Flickr** ermöglicht seinen Nutzern Fotos und Filme (maximale Dauer sind drei Minuten) auf die Webseite zu laden und sie so anderen zugänglich zu machen. Die Plattform ist Teil des US-amerikanischen Konzerns Yahoo.

Tabelle 5. Hervorzuheben ist, dass viele der aufgeführten Werkzeuge nicht nur für die externe, sondern auch für die interne Kommunikation eingesetzt werden können.

Tabelle 5: Onlinekommunikationsinstrumente
(Quelle: eigene Darstellung nach SCHICHA 2014, S. 344)

Instrument	Eigenschaft (Kommunikator-Rezipienten-Bezug)
Corporate Website (z. B. Unternehmens-homepage)	unidirektional
Microsite (z. B. Kampagnen-Seite)	unidirektional
Corporate Press Room (z. B. Presse-service)	unidirektional
E-Mail-Newsletter (z. B. Kundeninformation)	unidirektional
Corporate Blog (z. B. Ankündigungen von Events)	bidirektional
Microblogging (z. B. themenbezogene Informationen über Twitter)	bidirektional
Video-Podcast (z. B. Interview- und Event-Reihe)	unidirektional
Foren (z. B. für Produkte, Events, Meinungsaustausch)	bidirektional
Social Network (z. B. Communities für Kunden, Mitarbeiter etc.)	bidirektional
Wiki (z. B. Erläuterungen über Produkte, Fach-Glossare u. v. m.)	unidirektional
Social Bookmarketing (z. B. Fachthemen-Sammlungen)	unidirektional
Web-TV (z. B. Kunden- und Mitarbeitermagazine)	unidirektional
Social Media Newsroom (z. B. YouTube, Facebook, Flickr etc.)	unidirektional & bidirektional
File Sharing Community (z. B. Videos, Fotos, Dokumente)	bidirektional

KIETZMANN et al. (2011) haben in ihrem Aufsatz für Social Media ein ‚Honigwaben‘-Modell (Honeycomb framework) entwickelt, in dem sie die Funktionalitäten anschaulich darstellen: Identity, Conversations, Sharing, Presence, Relationships, Reputation und Groups. Diese Ei-

genschaften stimmen weitgehend mit den 26 Funktionalitäten des Conversation Prisms von Solis überein. Um Soziale Medien besser zu verstehen und effektiv einsetzen zu können, müssen Firmen die vorgenannten Funktionen des „[...] *honeycomb frameworks* [...]“ (KIETZMANN et al. 2011, S. 249) bewerten und analysieren. Kietzmann et al. präsentieren im Aufsatz eine Richtlinie die dabei helfen kann. Sie nennen sie: ‚the 4 C’s‘.

Tabelle 6: 4 C-Guideline und ihre Bedeutung
(Quelle: eigene Darstellung nach KIETZMANN et al. 2011, S. 249)

4 C–Guideline	Bedeutung
cognize (bewusst werden)	erkennen und verstehen der eigenen und umgebenden Social Media Landschaft, analysieren der Nutzer und Verwender
congruity (abstimmen)	Entwicklung einer Social Media Strategie (in Bezug auf Funktionalitäten), die mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt.
curate (pflegen)	Das Unternehmen muss Richtlinien festlegen wie mit Social Media umgegangen wird und wer Verantwortung für die Funktionalitäten übernimmt.
chase (folgen, verfolgen)	stetige Aktualität der Online-Aktivitäten des Unternehmens und der Umwelt, um jederzeit die Möglichkeit des Reagierens zu haben

Alle bisher angeführten Autoren verweisen darauf, dass die von ihnen aufgeführten Social Media-Werkzeuge nicht nur im Außenverhältnis eines Unternehmens angewendet werden können, sondern dass sie ebenso erfolgreich für die Kommunikation innerhalb der Organisation anwendbar sind. Dies wird in Tabelle 5 sehr deutlich.

2.2 Informationsmanagement

Während des Kommunikationsvorganges findet die Informationsübertragung zwischen Sender und Empfänger statt. Die Elemente des Informationsvorganges, Codierung, Übertragung und Decodierung sind hierbei zu beachten. Findet der Informationsaustausch zwischen (mindestens) zwei Parteien statt, dann müssen sich beide auf eine für sie verständliche Übertragungs-

form geeinigt haben (siehe hierzu auch Abbildung 3). Andernfalls verläuft die Informationsübertragung fehlerhaft (vgl. FAVRE-BULLE 2001, S. 26). Bereits in Kapitel 2.1.1 dargestellt, können Kommunikationsprozesse in einem Gespräch verbaler und/oder nonverbaler Art sein. Die Kommunikationspartner müssen sich also verstehen sowohl was die Sprache anbelangt, als auch das gleiche Verständnis für verwendete oder gebräuchliche Gestik und Mimik besitzen. Findet der Informationsaustausch in schriftlicher Form statt, dann gilt auch hier, dass beide Parteien, für den fehlerfreien Kommunikationsvorgang sowie über gleiches Sprachvermögen in Wort und Schrift verfügen.

Informationsverarbeitung umfasst auch die Bereiche Wissen, Emotion und Verhalten und ist damit von der kognitiven Umwelt abhängig (vgl. STROHNER OP. 2006, S. 42). In Abhängigkeit dieser Bereiche und der Umwelt lösen die Informationen schließlich Aktionen aus.

„Information wird oft mit Wissen, Daten und Nachrichten in Zusammenhang gebracht. Daten und Nachrichten jagen über Leitungen, werden von elektrischen oder optischen Signalen transportiert. Der Empfänger einer Nachricht interpretiert die enthaltenen Informationen, lernt daraus. Und ein Leben lang zu lernen bedeutet persönliches Wachstum, bringt Weisheit.“
(FAVRE-BULLE 2001, S. 34)

Betrachtet man nun das Thema ‚Information‘ im unternehmerischen Umfeld und im Zusammenhang mit Favre-Bulles Ausführungen, dann müssen auch die Daten, mit denen ein Unternehmen kommuniziert, analysiert werden. Die Klassifikation kann in betriebswirtschaftlicher bzw. wirtschaftsinformatischer Art und Weise vorgenommen werden. Es handelt sich dabei um Stammdaten²⁷ und Bewegungsdaten²⁸. Die Herkunft der Daten ist in den unterschiedlichen IT-Systemen, Softwaretypen und Netzwerken der Organisation zu finden. Um diese Systeme und die darin enthaltenen Informationen verwalten zu können, bedarf es eines ausgefeilten Informationsmanagements, denn oft findet formelle Kommunikation innerhalb dieser Umgebungen statt.

HEINRICH et al. (2014, S. 15) unterstellen Kommunikation und Information im betrieblichen Kontext einen „[...] *siamesische Zwillingen* Charakter [...]“, denn ohne Kommunikation

²⁷ In der betrieblichen Datenverarbeitung sind **Stammdaten** wichtige Grunddaten eines Unternehmens, die nur seltenen Änderungen unterliegen, z. B. Kundendaten, Artikeldaten, Fertigungsdaten (Stücklisten, Arbeitspläne, Fertigungsprogramme etc.). Sie werden nur periodisch angepasst. (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stammdaten.html>; Letzter Abruf vom: 05.06.2016)

²⁸ **Bewegungsdaten** sind, in der betrieblichen Datenverarbeitung, Daten, die veränderte Zustände beschreiben. Sie werden zur Aktualisierung von Stammdaten verwendet (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/bewegungsdaten.html>; Letzter Abruf vom: 05.06.2016).

kann es keine Information geben. Wenn also von Informationsmanagement, d. h. dem „[...] *Leitungshandeln* [...] *in einem Unternehmen in Bezug auf Information und Kommunikation* [...]“ (HEINRICH UND LEHNER 2005, S. 7) gesprochen wird, dann darf der Aspekt Kommunikation in keinem Falle außer Acht gelassen werden. Dies wird nach Meinung des Autors dieser Arbeit auch dadurch unterstützt, dass nunmehr seit einigen Jahren von der sogenannten IKT, der ‚Informations- und Kommunikationstechnik‘, gesprochen wird, was ein weiterer Hinweis darauf ist, dass die beiden Begrifflichkeiten nur sehr schwer zu trennen sind bzw. sprichwörtlich ‚Hand-in-Hand‘ gehen. Beide separat voneinander zu betrachten, ist wenig zielführend, insbesondere in der digitalisierten Welt von Web 2.0 und Sozialen Medien. *„These technical advances have led to a much more rich and complex information environment, with a greater amount of information available, in a greater variety of formats and types of information resource, and accessible through a greater variety of media and communication channels.“* (BAWDEN UND ROBINSON 2008, S. 181). Durch die Digitalisierung von Information geht eine ‚Homogenisierung‘ der Medien einher, d. h. der Wegfall von gedrucktem Papier (Zeitung, Tagebucheintrag, handschriftlicher Eintrag, Buch etc.) und das Benutzen eines Bildschirms geben keinen Rückschluss mehr darauf, zumindest auf den ersten Blick, in welchem Kontext eine Information entstanden und zu sehen ist. Kommunikation kann hierbei ein Hilfsmittel sein, um diese erste Hürde, in Verbindung mit Abbildung 3 eine Verarbeitungsbarriere, der Informationsverarbeitung zu nehmen.

In Unternehmen oder generell Organisationen, wird Informationsmanagement dahingehend betrieben, dass oben genannte IKT einem eigenen Bereich zugewiesen wird. Dabei wird „[...] *das Management der Informationswirtschaft, der Informationssysteme, der Informations- und Kommunikationstechniken sowie der übergreifenden Führungsaufgaben* [...]“ (KRCMAR 2015a, S. 10) so bezeichnet. Als Ziel ist dem IM die bestmögliche Anwendung von Information hinsichtlich der Unternehmensstrategie zugeordnet (vgl. KRCMAR 2015a, S. 10, 2015b, S. 1; HEINRICH et al. 2014, S. 9).

2.3 Unternehmen und ihre Abgrenzung untereinander

Die Unternehmenslandschaft ist vielfältig und auf unterschiedlichste Weise strukturiert. Neben Produkten, Branchen, Kundengruppen, Rechts- und Organisationsformen ist vor allen Dingen die Unternehmensgröße ein gebräuchliches Unterscheidungsmerkmal. Insbesondere in Deutschland dient sie dazu ein Unternehmen zu charakterisieren wie keine andere. Die Frage danach, ob ein Unternehmen zu den sogenannten kleinen und mittelständischen Unternehmen

(KMU) oder zu einem Großunternehmen oder Konzern gehört, entscheidet oftmals in nicht unerheblichem Maß über Kapitalverfügbarkeit, Einstellungsmöglichkeiten bei Personal sowie technologischer Verfügbarkeit (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2015, S. 1).

2.3.1 KMU vs. Großunternehmen

Bezüglich der Unternehmensgröße gibt es zwei Typen: KMU und Großunternehmen/Konzerne. Die Abkürzung ‚KMU‘ steht hierbei für ‚Kleine und mittelständische Unternehmen‘. Dass diese Zusammenfassung eine sehr große Spannweite umfasst, zeigen folgende beiden, leicht unterschiedlichen Definitionen in Tabelle 7:

Tabelle 7: Definition von KMU

(Quelle: eigene Darstellung nach EUROPÄISCHE KOMMISSION 2003; INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN 2002)

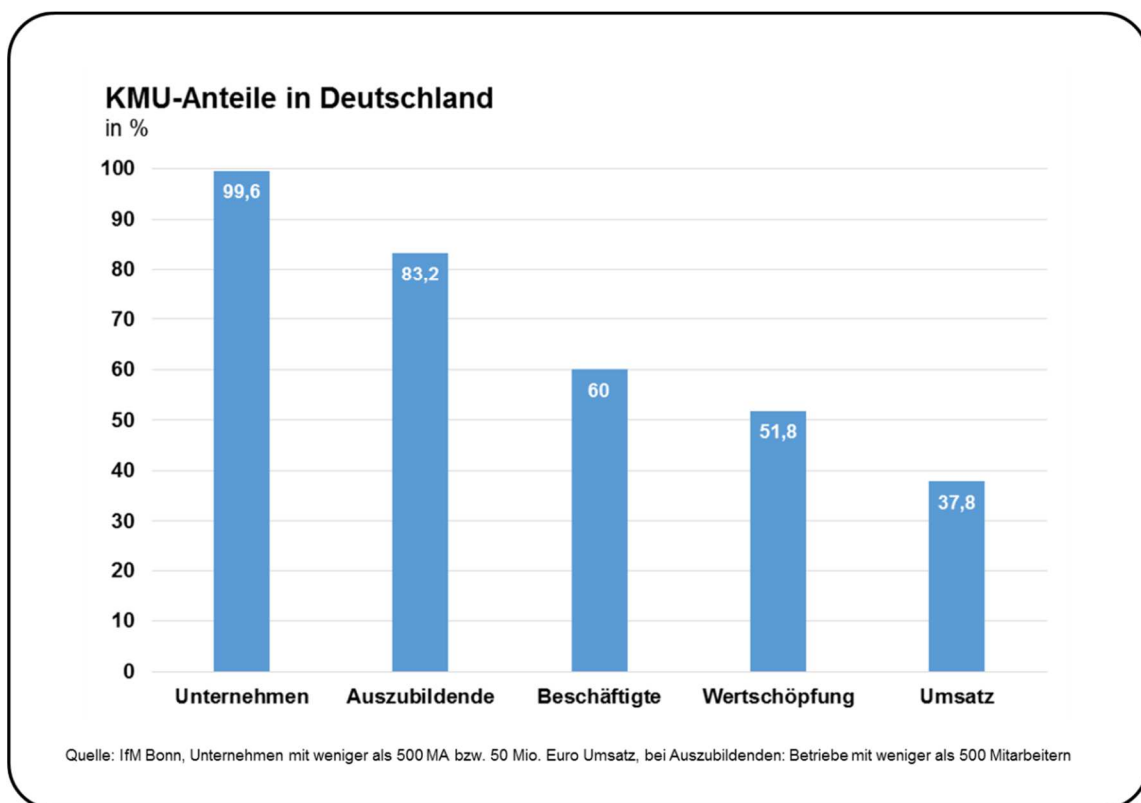
<i>‚KMU‘-Definition nach EU-Kommission</i>			
Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	(und) Umsatz € p. a.	(oder) Bilanzsumme € p. a.
kleinst	bis 9	bis 2 Millionen	bis 2 Millionen
klein	bis 49	bis 10 Millionen	bis 10 Millionen
mittel	bis 249	bis 50 Millionen	bis 43 Millionen
<i>KMU-Definition nach Institut für Mittelstandsforschung Bonn</i>			
kleinst	bis 9	bis 2 Millionen	k. A.
klein	bis 49	bis 10 Millionen	k. A.
mittel	bis 499	bis 50 Millionen	k. A.
KMU zusammen	unter 500	bis 50 Millionen	k. A.

Ist von KMU die Rede, wird in diesem Zusammenhang auch sehr schnell die Vokabel ‚Mittelstand‘ in den Raum geworfen. Der Mittelstand gilt damit als ‚Platzhalter‘ für Unternehmensorganisationen in der Größenordnung der in Tabelle 7 aufgeführten Firmen. Alle anderen Wirtschaftsteilnehmer sind dementsprechend Großunternehmen zuzurechnen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein Großunternehmen nicht unbedingt ein Konzern sein muss. Um der Definition eines Konzerns zu entsprechen, müssen ein oder mehrere abhängige Unternehmen

mit einem beherrschenden Leitungsunternehmen verbunden sein. D. h. ein Konzern besteht aus einem Zusammenschluss von zwei oder mehreren Firmen, die finanziell und wirtschaftlich voneinander abhängig sind (vgl. HOFFMANN 1993).

Selbst wenn Großunternehmen die mediale Landschaft weltweit zu dominieren scheinen, ist die wirtschaftliche Bedeutung der KMU bzw. des Mittelstandes, zumindest in Deutschland, nicht zu unterschätzen (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2014, S. 2; DELOITTE 2012, S. 6). Dies geht aus Untersuchungen des BMWi in Zusammenarbeit mit dem IfM Bonn hervor und Abbildung 10 verdeutlicht dies noch einmal.

Abbildung 10: Anteil der KMU an der deutschen Gesamtwirtschaft
(Quelle: BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2015, S. 2)



Die vom Bundesministerium ermittelten Fakten stellen dar, wie bedeutend, aber unterschätzt, die KMU in der Öffentlichkeit sind. Mehr als die Hälfte aller deutschen Arbeitnehmer sind in einem Beschäftigungsverhältnis mit einem Unternehmen von kleiner bis mittlerer Größe. Mehr als die Hälfte der deutschen Wertschöpfung²⁹ wird von diesen Firmen und ihren Mitarbeitern

²⁹ Die **Wertschöpfung** ist „[...] der Beitrag eines Unternehmens zum Volkseinkommen.“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54898/wertschoepfung-v10.html>; Letzter Abruf vom: 05.06.2016)

erwirtschaftet. Die Tatsache, dass nur 0,4 % der deutschen Unternehmen **nicht** zu den KMU zu rechnen sind, weist diesem Typus eine Bedeutung zu, die selten so kommuniziert wird.

2.3.2 Sonderfall ‚Familienunternehmen‘

Mit der in Kapitel 2.3.1 vorgestellten ‚Unternehmensgröße‘ ist eigentlich ein aussagekräftiges Aufteilungskriterium vorhanden. Bei der Zuordnung von Unternehmen sollte es somit keine nennenswerten Probleme mehr geben. Eine Tabelle in einem Artikel der Online-Ausgabe der Wirtschaftswoche vom April 2016 lässt aber anderes vermuten.

Tabelle 8: Mittelständische Unternehmen außerhalb der KMU-Definition
(Quelle: eigene Darstellung (Daten den Homepages der Unternehmen entnommen)
nach WIRTSCHAFTSWOCHE 2016)

Unternehmen	Rechtsform	Leitung	Mitarbeiter	Umsatz (in Mio. €)
PERI	GmbH	familiengeführt	7.700	1.300
Kaeser Kompressoren	SE ³⁰	familiengeführt	5.000	650
Duravit	AG	fremdgeführt	5.500	390
Haver & Boecker	OHG	familiengeführt	2.870	470
Grimme Gruppe	GmbH & Co. KG	familiengeführt	2.200	438
Windmüller & Hölscher	KG	familiengeführt	2.200	500
Delo Industrie Klebstoffe	GmbH & Co. KGaA	familiengeführt	372	57,9
Fr. Lürssen Werft	GmbH & Co. KG	familiengeführt	1.635	830
Otto Bock	GmbH	familiengeführt	7.329	935
Herrenknecht	AG	familiengeführt	4.939	1.082

³⁰ Die **Societas Europaea** ist die Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union und im europäischen Wirtschaftsraum.

Im Vergleich mit den Eckwerten bei Mitarbeitern (maximale Ausprägung von 249 bzw. 500) und Umsatz (maximale Ausprägung 50 Mio. €) von Europäischen Kommission oder des Institutes für Mittelstandsforschung Bonn, weisen die aufgeführten Daten in Tabelle 7 eklatante Abweichungen auf. Einzig beim Unternehmen ‚Delo Industrie Klebstoffe‘ fällt die Mitarbeiteranzahl in die Bandbreite der Definitionen von BMWi und IfM Bonn. Neben den im Artikel als „[...] *Weltmarktführer des Mittelstandes* [...]“ (WIRTSCHAFTSWOCHE 2016) bezeichneten Unternehmen stellen sich auch noch viele weitere Firmen dem Mittelstand zugehörig dar. Das IfM Bonn erweitert seine Definition von mittelständischen Unternehmen über die KMU-Definition hinaus, indem es eine Einheit von Eigentum und Leistung eines Unternehmens postuliert. D. h. dass natürliche Personen³¹ (hier bis zu zwei) oder Familienangehörige derselben, bis zu 50 % der Unternehmensanteile halten und dass diese natürlichen Personen der Geschäftsleitung zugehörig sind (vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN 2016). Damit wird der Begriff ‚Mittelstand‘ um Familienunternehmen erweitert. Diesem erweiterten Begriff schließt sich das BMWi sowie der BDI und das WIFU an (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2014, S. 2; WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN 2009, S. 4). Eine absolute Deckungsgleichheit zwischen den beiden Entitäten ist jedoch nicht gegeben, denn mit der zuvor genannten Definition des ‚Familienunternehmens‘ gibt es, im Gegensatz zum ‚KMU‘ keine Größenbegrenzung (vgl. HAAG UND ROSSMANN 2015, S. 433).

2.4 Zusammenfassung von Kapitel 2 und Festlegungen

Unterkapitel 2.4 bildet den Abschluss von Kapitel 2. Es sollen noch einmal kurz die Grundlagen und Voraussetzungen dargelegt werden, die in den Folgekapiteln die Basis für das Forschungsvorhaben und die Dissertation bilden.

Der größte Umfang wurde dem Thema ‚Kommunikation‘ mit seinen allgemeinen, internen und externen Ausprägungen sowie der modernen Online-Variante gewidmet. Hierbei wurde herausgearbeitet, dass auch in der Online-, bzw. Web 2.0-Umgebung die Kommunikationsmodelle (siehe Abbildungen 3, 4 und 5) nach wie vor ihre Gültigkeit besitzen. Die Vielfalt an technischen Möglichkeiten, exemplarisch dargestellt am ‚Conversation Prism‘ (Abbildung 8) macht es vielmehr nötig, sich dedizierter mit möglichen und tatsächlichen Störungen innerhalb

³¹ **Natürliche Personen** sind Menschen als Ausführende von Rechten und Pflichten, d. h. sie werden betreffend ihrer Rolle als rechtliches Subjekt definiert. Ihnen gegenüber stehen juristische Personen, d. h. Organisationen, Vereine und Unternehmen.

von Übertragungskanälen auseinander zu setzen sowie diese zu erkennen und zu beheben. Nach wie vor scheint der Unternehmensfokus, sowohl in der klassischen Kommunikation (Face-to-Face, Print-, Radio- und TV-Medien) als auch in der Online-Kommunikation, auf dem externen Umfeld zu liegen. Nur langsam bewegt sich die interne Kommunikation in das Zentrum der betrieblichen Betrachtung. Aber auch hier gilt, dass Web 2.0 Möglichkeiten eröffnet (Tabelle 4), die ein Vielfaches der bisher erreichten Unternehmensangehörigen erreicht. Solche Vorteile sollen ergriffen und realisiert werden.

Das Informationsmanagement ist inzwischen ein nicht mehr aus dem unternehmerischen Kontext wegzudenkender Faktor. Was vor Jahren noch als ‚EDV-Abteilung‘ bezeichnet wurde, hat sich mittlerweile zum Bereich ‚IT‘ oder ‚IM‘ entwickelt. Damit wird der Informationsübertragung bzw. dem Stellenwert von Information eine hohe Bedeutung beigemessen. In dieser Arbeit soll jedoch nicht die Organisationseinheit ‚IM‘ (Informationsmanagement) behandelt werden, sondern der Umgang mit Informationen an sich. Dabei macht sich der Autor die Betrachtungsweise von HEINRICH et al. (2014, S. 15) zu eigen und behandelt Kommunikation und Information als siamesische Zwillinge. Information ist ohne Kommunikation im zwischenmenschlichen und damit auch unternehmerischen Handeln nicht möglich. Eine Schwerpunktsetzung oder Unterscheidung rein auf ‚Online-Kommunikation‘ oder auf ‚Informationsmanagement‘ wird in den Folgekapiteln nicht explizit vorgenommen.

Der dritte Teil des zweiten Kapitels beschäftigte sich mit der Unterscheidung von Unternehmen nach dem Merkmal ‚Unternehmensgröße‘. Ziel der Herausarbeitung war es, die Bedeutung des Sektors ‚Mittelstand‘ zu begründen (siehe Abbildung 10) und damit die Notwendigkeit zu belegen, dass sich das Dissertationsthema auf ‚KMU‘, sprich den ‚Mittelstand‘, bezieht. Obwohl viele mittelständische Unternehmen zu den sogenannte ‚Hidden Champions‘³² aus Deutschland zählen, wird diese Gruppe nach wie vor von der Bevölkerung und der Medienlandschaft unterschätzt.

³² Als **Hidden Champions** werden der Öffentlichkeit weitestgehend unbekannt Unternehmen (weil i. d. R. nicht an der Börse notiert und inhabergeführt) bezeichnet, die in ihrer Branche Marktführer sind (vgl. HERRMANN 2007).

3 Web-2.0 Technologien im Unternehmenseinsatz

3.1 Technische und soziale Anforderungen an die Organisation

Die Nutzung mobiler Endgeräte, wie bspw. Smartphones und Tablet Computer, im Unternehmensumfeld nimmt stetig zu (vgl. ACCENTURE 2011). Auch der Einsatz von Social Media ist weit verbreitet, beschränkt sich hier allerdings in erster Linie auf die Außenwirkung (vgl. BITKOM 2012). Intern wurde diesem Medium bisher noch wenig Beachtung geschenkt (vgl. MHMK 2013). In verschiedenen Diskussionen, die der Autor bzgl. der Akzeptanz dieses Werkzeuges führte, machte sich die Ambivalenz der Teilnehmer bemerkbar. Einerseits waren nahezu allen Personen Begriffe aus den Sozialen Medien bekannt und sie wurden von ihnen benutzt, andererseits gab es keine einhellige Zustimmung zum Einsatz dieser Werkzeuge im unternehmerischen Einsatz. Tabelle 9 zeigt die zehn am meisten verwendeten Online-Dienste (basierend auf Analysen der beiden Unternehmen Alexa und SimilarWeb) des Internets.

Tabelle 9: Meistverwendete Internetdienste³³
(Quelle: eigene Darstellung)

	Alexa.com ³⁴	Art	SimilarWeb ³⁵	Art
1	google.com	<i>Internetservice</i>	facebook.com	<i>Soziales Netzwerk</i>
2	youtube.com	<i>Videodienst</i>	google.com	<i>Internetservice</i>
3	facebook.com	<i>Soziales Netzwerk</i>	youtube.com	<i>Videodienst</i>
4	baidu.com	<i>Suchmaschine</i>	vk.com	<i>Soziales Netzwerk</i>
5	yahoo.com	<i>Internet-/Medienportal</i>	yahoo.com	<i>Internet-/Medienportal</i>
6	amazon.com	<i>Handelsplattform/ Cloudcomputing</i>	live.com	<i>Internetservice</i>
7	wikipedia.org	<i>Onlinelexikon</i>	instagramm.com	<i>Fotoplattform/ Soziale Medien</i>
8	twitter.com	<i>Soziales Netzwerk</i>	wikipedia.org	<i>Onlinelexikon</i>
9	google.co.in	<i>Internetservice</i>	yandex.ru	<i>Suchmaschine</i>
10	Qq.com	<i>Portal</i>	ok.ru	<i>Soziales Netzwerk</i>

³³ Abruf der Werte auf den jeweiligen Unternehmens-Homepages <http://www.alexacom/topsites> und <https://www.similarweb.com/global> am 20.06.2016.

³⁴ **Alexa** ist ein Online-Dienst, der die Seitenaufrufe von Homepages sammelt und darstellt. Das Unternehmen gehört zu Amazon.com.

³⁵ Das IT-Unternehmen **SimilarWeb** hat sich auf das Sammeln, Analysieren und Auswerten von Daten spezialisiert.

Die Unterschiede in den beiden Rangreihenfolgen sind nur marginal und sie weisen nahezu die gleichen Internetdienste auf. Nicht überraschend stehen an der Spitze der Anwendungen Suchmaschinen und Soziale Netzwerke. Die Schlussfolgerung, dass Google.com rein als Suchmechanismus zu sehen ist, würde allerdings in die Irre führen. Google.com verfügt über eine Masse an Zusatzdiensten, z. B. Übersetzungs-, (geographischer) Karten-, Nachrichten-, E-Mail- und Videodienste. Dies schlägt sich auch in publizierten Anwendungen nieder. Im betrieblichen Kontext weckte insbesondere Twitter, als Kommunikationswerkzeug, relativ früh große Hoffnung (vgl. SMITH 2011, S. 9) sowie Web-Suchdienste (vgl. STOCK 2007, S. 425), die sehr schnell Eingang in die unternehmerischen Prozesse fanden.

Es steht außer Frage, dass eine verstärkte Anwendung von Social Media-Technologien innerhalb von Unternehmen die Mitarbeiter vor neue Herausforderungen stellen wird. Aber je höher die Affinität der Menschen zu Computertechnologien ist und je früher sie mit Internetanwendungen in Kontakt kommen, desto ausgeprägter wird zumindest ihre Anwendungskompetenz sein. Eine Hürde für Unternehmen wird sein, die Technologien zielgerichtet auszusuchen und mit dem stürmischen Wandel innerhalb der Social Media-Welt Schritt zu halten. Zieht man die Ergebnisse der aktuellen JIM-Studie 2016 oder auch der SHELL-Jugendstudie 2016 heran, dann ist es Fakt, dass Jugendliche und junge Erwachsene sich tagtäglich mit der Anwendung von Social Media beschäftigen. Mehr als 50 % aller befragten Jugendlichen befinden sich täglich in Communities. Der Messenger-Dienst WhatsApp³⁶ wird von fast 90 % angewendet und scheint damit die E-Mail (Nutzungshäufigkeit 44 %) abgelöst zu haben (vgl. MEDIENPÄDAGOGISCHER FORSCHUNGSVERBUND SÜDWEST 2015, S. 32; SHELL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH UND TNS INFRATEST SOZIALFORSCHUNG 2015). „*E-Mail is so yesterday. It's what you use when you write a polite thank-you letter to a friend's parent.*“ (TAPSCOTT 2009, S. 46) scheint nunmehr Realität. Die E-Mail scheint auf der Stufe eines Postbriefs angekommen zu sein. Sowohl in der Geschwindigkeit als auch hinsichtlich der Formalismen. Nachrichten schriftlicher Natur werden inzwischen mit anderen Werkzeugen versendet, z. B. mit den voran genannten Messenger-Programmen.

Die Herausforderungen, die auf Arbeitgeber zukommen, zeigt neben den vorher genannten Jugendstudien, Tabelle 10. In ihr sind die sozialen und technologischen Normen der sogenannten ‚Net-Generation‘ aufgeführt.

³⁶ **WhatsApp** ist ein Instant-Messenger-Dienst, der 2014 von Facebook übernommen wurde. Mit ihm können Nachrichten sowie Dateien (Bild, Ton, Video) ausgetauscht werden. Dies kann zwischen zwei Personen oder auch innerhalb und zwischen Gruppen geschehen. Bisher nur per Mobiltelefon verfügbar, ist es seit Anfang 2015 auch über einen Webbrowser anwendbar.

Tabelle 10: Normen der Net-Generation

(Quelle: eigene Darstellung nach TAPSCOTT 2009, 34, 74, 160 ff.)

Norm	Bedeutung
Freedom (Freiheit, Offenheit)	Unabhängigkeit in der Arbeitserbringung hinsichtlich Zeit, Ort und Ablauf sowie in der Karriereplanung
Customization (Individualität)	Auf die eigene Persönlichkeit zugeschnittene Arbeitsbedingungen, die jederzeit angepasst werden können.
Scrutiny (Überprüfung, Untersuchung)	Potentielle Arbeitgeber werden recherchiert und online geprüft. Gleiches wird bzgl. der eigenen Person erwartet.
Integrity (Integrität)	Hinsichtlich des Arbeitgebers werden Ehrlichkeit, Rücksicht und Transparenz erwartet.
Collaboration (Zusammenarbeit, Mitarbeit)	Zusammenarbeit mit Kollegen, ungeachtet von Hierarchien, an herausfordernden Aufgabenstellungen
Entertainment (Unterhaltung, Vergnügen)	Die Arbeit und das Tätigkeitsumfeld muss Spaß machen, keine Trennung von Beruf und Freizeit.
Speed (Geschwindigkeit)	„Geschwindigkeit“ ist eine Grundvoraussetzung der betrieblichen Prozesse und Entscheidungen.
Innovation (Innovation)	Das berufliche Umfeld und die eigene Tätigkeit müssen innovativ sein. Es muss Möglichkeiten geben Einfluss auszuüben.

Tapscotts Ausführungen konzentrieren sich nicht nur auf veränderte Verhaltensweisen, sondern zeigen auch auf, wie sich durch das Selbstverständnis dieser ‚Generation‘³⁷ auch die technologischen Gegebenheiten wandeln bzw. wandeln müssen.

In diesem Zusammenhang ist eine Studie des PEW-Instituts sehr interessant zu lesen. Darin wird Deutschland eine hohe Verbreitung von Internet und Smartphones bestätigt, auf einem ähnlich hohen Niveau wie andere Industrienationen, allerdings hinkt die Bundesrepublik bei der ‚Nutzung von Sozialen Netzwerken‘ drastisch hinterher. Bei den in der Studie betrachteten Staaten belegt Deutschland mit 50 % Nutzerquote, gemessen an den Internetnutzern, den vorletzten Platz (vgl. PEW RESEARCH CENTER 2016, S. 8, 21). D. h., die postulierten Verhaltensweisen der Net-Generation hat nicht die Breite der Gesellschaft erreicht. Soziale Netzwerke sind zwar für jeden Zweiten ein Thema, doch von der anderen Bevölkerungshälfte scheinen sie ignoriert zu werden. Unterstützung erfährt diese Studie durch eine Erhebung, die Deutschland eine hohe Internetverbreitung und –nutzung attestiert, aber, genau wie in der PEW-Studie, feststellt, dass die Verwendung von Sozialen Medien hinterherhinkt. Fast noch dramatischer ist die Feststellung, dass nur 22 % der Internetnutzer mobil im Netz unterwegs sind. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass fast 80 % der Internetanwendung an stationären Computern stattfindet (vgl. WE ARE SOCIAL 2016).

Die oben genannten technischen Entwicklungen, die die Unternehmen in den letzten Jahren erreicht haben bzw. die Veränderungen im sozialen und medialen Verhalten der zukünftigen Arbeitnehmer, sind Anlass für den deutschen Staat, der Wirtschaft und hier besonders den mittelständisch geprägten Unternehmen, Empfehlungen und Hilfestellungen angedeihen zu lassen. *„Gerade mittelständische Unternehmen müssen [...] noch stärker für die [...] Chancen der Digitalisierung sensibilisiert werden.“* (BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE 2016, S. 15) Hierfür werden Gelder und immaterielle Unterstützung von der Regierung bereitgestellt.

³⁷ Die **Net-Generation** wird von TAPSCOTT (2009, S. 15 ff) als Nachfolger der Generation X (Jahrgänge 1965 – 1976) titulierte. Er fasst darin die Geburtenjahrgänge von 1977 – 1997 zusammen. In den Vereinigten Staaten von Amerika werden damit auch die sogenannten ‚Millennials‘ und die ‚Generation Y‘ bezeichnet. Das PEW Research Center in den USA setzt für die ‚Millennials‘ den Jahrgang ab 1980 an (vgl. PEW Research Center 2010a, S. 4). Tapscotts Klassifizierung stößt durchaus auf Widerstand und Gegner der Argumentation. Für diese Arbeit ist seine Einteilung in die Alterskohorte jedoch ausreichend und passend.

3.2 Digitalisierungsstrategien

Die in Kapitel 3.1 dargelegten sozialen und technischen Veränderungen wurden über die vergangenen Jahre, bzw. Jahrzehnte, als Megatrends (z. B. demographischer Faktor und damit einhergehende Veränderung der Verhaltensweisen nachrückender Generationen sowie zunehmende Bedeutung des Internets und sozialer Medien für die Gesellschaft) von den Unternehmen wahrgenommen und erkannt. Die disruptiven Elemente, die sich hieraus ergeben haben, betreffen in der Wirtschaft vor allen Dingen die prozessualen Abläufe und den revolutionär veränderten Umgang der Mitarbeiter damit. Die Möglichkeiten und Herausforderungen für Unternehmen haben im zeitlichen Ablauf zu verschiedenen Strategien geführt. Sie sind in den nachfolgenden Unterkapiteln dargestellt und ausgeführt.

3.2.1 Industrie 4.0 und das Internet der Dinge

Im November 2011 wurde in der Hightech-Initiative der Bundesregierung, gemeinsam mit Wirtschaft und Hochschulen, unter anderem der Arbeitsschwerpunkt ‚Industrie 4.0‘ ins Leben gerufen (vgl. PROMOTOREN-GRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2013, S. 81). Mit diesem Programmpunkt sollen u. a. der Produktionsstandort Deutschland sowie dessen Technologieführerschaft gesichert werden. Etwa zur gleichen Zeit erschien auf dem amerikanischen Buchmarkt ‚Race Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy‘ von den Autoren Brynjolfsson und McAfee. Darin postulieren sie den Beginn eines neuen Zeitalters digitaler Weiterentwicklungen im Arbeitsumfeld. Dies wird, nach ihren Aussagen, den Verlust menschlicher Arbeitsplätze nach sich ziehen. Um diesen Entwicklungen zu begegnen, ist für sie eine Lösung die: *„[...] organizational innovation: co-inventing new organizational structures, processes and business models that leverage ever-advancing technology and human skills.“* (BRYNJOLFSSON UND MCAFEE 2011, S. 56). Dieser Lösungsvorschlag kann als ein Teilaspekt von ‚Industrie 4.0‘, die nach der Definition von Prof. Spath, der *„[...] Einzug von Informations- und Kommunikationstechnik sowie deren Vernetzung zu einem Internet der Dinge, Dienste und Daten, das eine Echtzeitfähigkeit der Produktion ermöglicht [...]“* (GANSCHAR 2013, S. 2) ist, angesehen werden. Ein zentrales Ergebnis einer Fraunhofer-Institut Studie ist, dass die menschliche Arbeit weiterhin ein wichtiger Faktor in deutschen Produktionsstandorten ist. Sich verändernde Fab-

riken werden nicht menschenleer sein (vgl. GANSCHAR 2013, S. 46; PROMOTOREN-GRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2016, S. 14). Damit treffen die Ideale von ‚Industrie 4.0‘ mit den Lösungsvorschlägen von Brynjolfsson und McAfee aufeinander, wenn in ihrem Buch die Sprache davon ist, dass Unternehmen „[...] *can develop new business models that combine the swelling numbers of mid-skilled workers with ever-cheaper technology to create value.*“ (BRYNJOLFSSON UND MCAFEE 2011, S. 56). Wird dem Folge geleistet, stellt sich die Frage, ob die Entwicklungen, die von Brynjolfsson und McAfee beschrieben werden, auch mit dem ‚deutschen‘ Konzept ‚Industrie 4.0‘ vereinbar sind. Im englischsprachigen Raum dominiert vor allen Dingen die Vokabel ‚Internet of Things‘ (IoT) die in deutschsprachigen oder deutschen, Publikationen im genauen Wortlaut als Internet der Dinge übersetzt wird. Die Begriffe ‚IoT‘ und ‚Industrie 4.0‘ werden dabei gerne vermischt und mit gleicher Bedeutung verwendet. Zur Vermeidung von Unklarheiten in dieser Publikation nimmt der Autor in diesem Kapitel eine Definition für beide Konzepte vor.

‚**Industrie 4.0**‘ wird im Allgemeinen als die vierte industrielle Revolution bezeichnet. Nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung werden industrielle Prozesse nun mit Hilfe cyber-physikalischer Systeme³⁸ neu gestaltet (siehe Abbildung 11). Durch die Vernetzung von Maschinen, Betriebsmitteln und Lagerstätten werden die dynamischen Prozessketten zur Produktion von Gütern nahezu vollständig automatisiert. Experten sprechen hierbei von sogenannten ‚Smart factories‘. Aufträge steuern sich durch den kompletten Prozess der Wertschöpfungsketten selbst und nehmen in der Unternehmenssoftware sowie den Prozessen ihre Verbuchungen selbst vor. Zentrale Vorteile sind die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche, dynamische Geschäfts- und Engineeringprozesse sowie optimale Entscheidungsmöglichkeiten (vgl. PROMOTOREN-GRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2013, S. 5). Ermöglicht wird die Vernetzung durch die Verfügbarkeit der flächendeckenden, technischen Infrastruktur von industriellen Funk-Internetverbindungen. „*Logisch werden die Systeme durch die konsequente Anwendung von dezentralen Steuerungsprinzipien wie Multiagentensystemen³⁹ gekoppelt, die sich am [...] »Internet der Dinge« orientiert. Dies ermöglicht die Integration von realer und virtueller Welt. Geräte und Objekte*

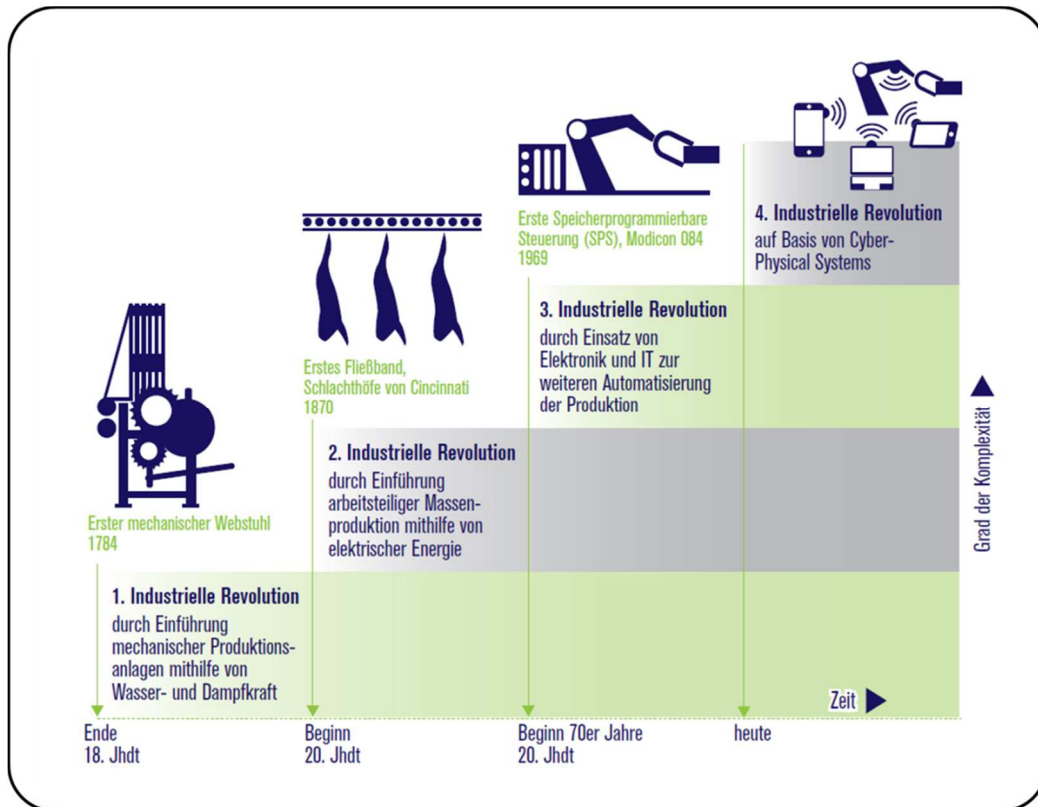
³⁸ **Cyber-physikalische Systeme** sind „[...] mit einer eigenen dezentralen Steuerung (engl. *embedded systems*) versehene intelligente Objekte, welche in einem Internet der Daten und Dienste miteinander vernetzt sind und sich selbstständig steuern.“ (GANSCHAR 2013, S. 23)

³⁹ **Multiagentensysteme** werden Systeme aus mehreren gleichartigen oder unterschiedlichen handelnden Einheiten (Software-Agenten) genannt, die im Kollektiv ein Problem lösen. (vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Multiagentensystem>; Letzter Abruf vom: 01.08.2016)

mit eingebetteter Software wachsen zu verteilten, funktionsintegrierten und rückgekoppelten System zusammen.“ (GANSCHAR 2013, S. 22)

Abbildung 11: Vier Stufen der industriellen Revolution

(Quelle: PROMOTOREN-GRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2016, S. 17)



Erste Ansätze eines **Internets der Dinge** (IoT), im Übrigen die unmittelbare Übersetzung des originalen, amerikanischen Begriffs ‚Internet of Things‘, tauchen im Aufsatz von Mark Weiser aus dem Jahre 1991 auf. Er schreibt davon, dass „*Specialized elements of hardware and software, connected by wires, radio waves and infrared, will be so ubiquitous that no one will notice their presence.*“ (WEISER 1991, S. 94) Dabei weißt er u. a. auf Datenbrillen und -handschuhe sowie computerbestückte Kleidung hin. Entwicklungen, die inzwischen Einzug in die Gesellschaft und das berufliche Umfeld gehalten haben. Zentrales Element seiner Vision war für Weiser die Möglichkeit der Computer sich miteinander drahtlos per Funk zu vernetzen (vgl. WEISER 1991, S. 98) sowie folgende Voraussetzungen: „[...] *cheap, low-power computers that include equally convenient displays, software for ubiquitous applications and a network that ties them all together.*“ (WEISER 1991, S. 100). Zum Zeitpunkt seiner Aufsatzpublikation war jedoch vom Internet der Dinge noch nicht die Rede. Der eigentliche Begriff ‚Internet of

Things' wurde erst viel später, im Jahre 1999, von Kevin Ashton geprägt, als er nach einem Internet der Dinge verlangte, dass es den Computern ermöglicht, die ‚reale‘ Welt zu verstehen (vgl. ASHTON 2009; vgl. MATTERN UND FLÖRKEMEIER 2010, S. 108). Ganz im Sinne von Weiser und Ashton wurde in den Anfangsjahren hinsichtlich des IoT immer im Zusammenhang mit RFIDs gesprochen. Darunter werden Sender-Empfänger-Systeme verstanden, die auf Basis von Radiowellen funktionieren. Mithilfe von RFID werden Objekte oder Lebewesen identifiziert und/oder geortet. Ein Netzwerkverbund von Dingen ohne diese Technologie schien nicht vorstellbar. Das deutsche Fraunhofer-Institut hat sich dem Thema ‚Internet der Dinge‘ 2005 verschrieben und es als eines seiner fünf Top-Themen benannt (vgl. BULLINGER UND HOMPEL 2007, S. xxii). Forschungs- und Beschäftigungsschwerpunkt war nach wie vor die Kombination von logistischen Informationen mit physischen Elementen, dem RFID-Träger. 2008 wurde das Internet der Dinge schließlich vom National Intelligence Council, einer Organisation der US-Regierung, zu den sechs wichtigsten Zukunftstechnologien bis 2025 gezählt: *„Popular demand combined with technology advances could drive widespread diffusion of an Internet of Things (IoT) that could, like the present Internet, contribute invaluablely to our economy.“* (NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL 2008, S. 27) Mithilfe des Internets der Dinge soll die US-amerikanische Wirtschaft nicht nur rationalisiert, sondern geradezu revolutioniert werden. Die Organisation spricht nicht mehr nur von RFID-verbundenen Gegenständen, sondern erweitert die Möglichkeit der Vernetzung dramatisch:

„[...] things, especially everyday objects, that are readable, recognizable, locatable, addressable, and/or controllable via the Internet – whether via RFID, wireless LAN, wide-area network, or other means. Everyday objects includes not only the electronic devices we encounter everyday, and not only the products of higher technological development such as vehicles and equipment, but things that we do not ordinarily think of electronic at all – such as food, clothing, shelter [...]”
(NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL 2008, App. F-1)

Die 2008 verfügbaren Übertragungstechnologien, aber auch Entitäten jenseits industriellen Einsatzes, sind damit in die Definition des IoT integriert. Ein Jahr später, 2009, wurde auch von der Europäischen Union ein Aktionsplan zum Thema ‚Internet der Dinge‘ aufgelegt. Die Definition, die durch die Europäische Kommission festgelegt wurde, deckt sich weitestgehend mit der oben zitierten des National Intelligence Councils. Im Gegensatz zur US-amerikanischen

Publikation wurden schon 13 Aktionsbereiche definiert: (vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2009)

- Lenkung und Verwaltung
- Beobachtung der Wahrung von Privatsphäre und Datenschutz
- unterbrechbare Vernetzung
- Ermittlung neuer Risiken (im Zusammenhang mit dem IoT)
- IoT als Ressource für Wirtschaft und Gesellschaft
- Normung
- Forschung und Entwicklung
- öffentlich-private Partnerschaften
- Innovation und Pilotprojekte
- internationaler Dialog
- RFIDs in Recyclingtechnologien
- Messung der IoT-Einführung
- Bewertung der Entwicklung von IoT

Die Schlussfolgerungen wurden durch die Europäische Kommission allerdings konjunktivistisch formuliert: „[...] *ist das Internet der Dinge [...] eine Zukunftsaussicht [...] die [...] in den kommenden 5 bis 15 Jahren das Funktionieren unserer Gesellschaften tiefgreifend verändern könnte.*“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2009, S. 13) sowie „[...] *könnte Europa das Internet der Dinge führend mitgestalten und sich die damit verbundenen Vorteile für das Wirtschaftswachstum und das individuelle Wohlergehen sichern [...].*“ (KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN 2009, S. 13) In einer neuen Publikation des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation wird der „[...] *Vernetzung von Objekten, Steuerungen und Sensoren mit Anwendern zu einem Internet der Dinge, Daten und Dienste [...] eine neue Qualität der Verfügbarkeit von Informationen über die Produktionsabläufe [...]*“ durch das IoT zugesprochen (GANSCHAR 2013, S. 92). Bis diese Eigenschaften allerdings greifen, gilt es verschiedene Herausforderungen (siehe Tabelle 11) zu meistern. Jede einzelne Komponente hat Einfluss auf das Gesamtsystem des IoT und kann nicht ignoriert werden.

Tabelle 11: Herausforderungen bei der Umsetzung des Internet der Dinge
 (Quelle: eigene Darstellung nach MATTERN UND FLÖRKEMEIER 2010, S. 113)

Herausforderung	Bedeutung
Skalierbarkeit	Das IoT weist einen höheren Umfang auf, als das Internet der Computer, allerdings in einem lokaleren Umfang.
arrive and operate	Dinge sind selbstorganisierend und konfigurierend sowie spontan vernetzend. Sie passen sich in die jeweilige Umwelt ein.
Interoperabilität	gleichartige Prinzipien und Standards in der Kommunikation und Kooperation
Discovery	automatische Identifikation von Dingen und Diensten
Softwarekomplexität	Ausgewogenheit der Softwareinfrastruktur im Gerät sowie im Internet und auf Servern
Datenvolumen	volatiles Kommunikationsverhalten der Dinge vs. hohe Datenmengen an Servern und Knotenpunkten
intelligente Dateninterpretation	Nutzen-, Sinn- und Wertstiftung von Daten
Sicherheit und Privatsphärenschutz	Kontrolle von Kommunikation und Zugriff sowie Transparenz
Fehlertoleranz	Redundanz und automatische Anpassung an veränderte Bedingungen
Energieversorgung	Energieautarkie
Interaktion und Nahbereichskommunikation	Kommunikation der Dinge über kurze Distanzen
funkbasierte Kommunikation	Entwicklung neuer und (energie)sparbarer Funktechnologiestandards

3.2.2 Digitale Transformation

In den vorangegangenen Unterkapiteln ist auf die Bücher Brynjolfssons und McAfees hingewiesen worden. Die darin beschriebenen bzw. prognostizierten Entwicklungen sind mittlerweile in vielen Bereichen eingetroffen. Beide Forscher/Autoren haben das Internet der Dinge auf alle Lebensbereiche ausgeweitet und unterdessen ihre Aussagen in einem Folgewerk aktualisiert (vgl. BRYNJOLFSSON UND MCAFEE 2016). Einen vergleichbaren Ansatz der Digitalisierung, allerdings in der Reduktion auf unternehmerische Aspekte, hat FORD (2009) durchgeführt. Die Annahmen, bzw. die bereits eingetretenen Prognosen, lassen sich nicht alleine auf die beiden Konzepte ‚Internet der Dinge‘ und ‚Industrie 4.0‘ anwenden, die beide einen sehr starken Fokus auf die technischen Aspekte legen, sondern auch auf ‚Enterprise 2.0‘. Letzteres hat seinen Schwerpunkt, wie in Kapitel 2.1.3 erläutert, auf kommunikativen Abläufe von Unternehmen.

Die damit verbundenen kulturellen Veränderungen die mit der Umsetzung dieser Konzepte einhergehen und nur in Ansätzen behandelt wurden, haben einen neuen Begriff in der Literatur auftauchen lassen. Seit ca. 2015 beschäftigen sich viele Unternehmen und Unternehmensberatungen mit der ‚digitalen Transformation‘. Darunter werden die Veränderungen verstanden, denen die Marktstrukturen und verschiedenen Wirtschaftsbranchen unterworfen sind. *„Die Digitalisierung erfasst alle wertschöpfenden Aktivitäten der Wirtschaft, bricht bestehende Strukturen auf und ordnet sie neu.“* (WOLAN 2013, S. 74) Als bekannteste Beispiele werden die Vorgänge in der Musikindustrie (Tonträger, wie z. B. CD und Schallplatte, werden durch Audiodateien ersetzt) und der Fotoindustrie (Filmrollen werden durch Digitalfotos abgelöst) genannt. Branchen, deren Produkte leicht zu digitalisieren waren (vgl. INFRONT CONSULTING & MANAGEMENT GMBH 2015, S. 4). Diese Form von Veränderung erreicht nun auch alle anderen Wirtschaftszweige und zwingt sie, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken oder zu verändern (vgl. WOLAN 2013, S. 13; CHRISTENSEN et al. 2010, S. 51; NEULAND 2015, S. 16). *„Eingeschlagene Wege und altbewährte Vorgehensweisen greifen in der sich digitalisierenden Ära nicht mehr weit genug. [...] Die radikale Digitalisierung durch das mobilisierte, ubiquitäre Internet der Dinge und Dienste wird zukünftig so gut wie jedes Geschäft verändern.“* (WOLAN 2013, S. 15). ‚Digitale Transformation‘ bedeutet nicht alleine Geschäftsprozesse zu digitalisieren sowie modernere Kommunikationsmodelle einzuführen. Um Unternehmen zu transformieren bedarf es erheblich mehr. Um die Umstellung erfolgreich durchführen zu kön-

nen, muss die gesamte Organisation, z. B. Kultur, Hierarchie, Arbeitsweise etc. verändert werden (vgl. BOUNFOUR 2016, 7 ff.; vgl. STOLL UND BUHSE 2016, S. 8; vgl. SCM UND UNITED PLANET 2016, S. 29).

Eng verwoben mit dem Begriff ‚Digitale Transformation‘ ist der ‚Digitale Arbeitsplatz‘ (im Englischen ‚digital workplace‘). NEULAND (2015, S. 155) versteht darunter, dass *„Mitarbeiter [...] unabhängig von Zeit, Raum und Endgerät agieren und effektiv zusammenarbeiten [...]“* können. Basis ist eine entsprechend ausgebaute digitale Infrastruktur. ‚Digitale Transformation‘ führt scheinbar zum digitalen Arbeitsplatz: *„Diesen Arbeitsplatz der Zukunft werden wir digital mit uns herumtragen. Von räumlichen Grenzen befreit, werden wir in vernetzten, virtuellen Teams noch kreativer und effektiver arbeiten.“* (WOLAN 2013, S. 245). Die Unternehmensberatung Capgemini Consulting geht sogar noch einen Schritt weiter wenn sie behauptet, dass der ‚digital workplace‘ *„[...] brings a disruptive value-added differentiating element [...]“* (CAPGEMINI CONSULTING 2013, S. 3) und dies nicht mit den herkömmlichen Betrachtungsweisen von Arbeitsplatzdesign (technisch und sozial) einhergehen kann.

Viele Publikationen, die zum aktuellen Zeitpunkt (zweites Quartal 2016) zu finden sind und die sich mit dem ‚Digitalen Arbeitsplatz‘ befassen, stammen von Unternehmens- und Strategieberatungen. In einer Befragung wird davon gesprochen, dass das Konzept mitarbeiterzentriert und holistisch ausgerichtet ist (vgl. REAL STORY GROUP 2014, S. 8). Daran knüpft diese Definition an: *„Unter dem Digital Workplace versteht man die Gesamtheit der benötigten Zugriffsinfrastrukturen, Applikationen und Geräteplattformen von Informations- oder Wissensarbeitern, die diese zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben und Ausübung von Zusammenarbeit benötigen.“* (SCM UND UNITED PLANET 2016, S. 29)

Zum jetzigen Zeitpunkt wird der ‚digital Workplace‘ von einer weitestgehend technischen Warte aus betrachtet, die sich daraus ergebenden Anforderungen (siehe das Zitat von Capgemini) an soziale Strukturen und Verhaltensweisen sind noch nicht im Fokus.

3.3 Zusammenfassung von Kapitel 3 und Festlegungen

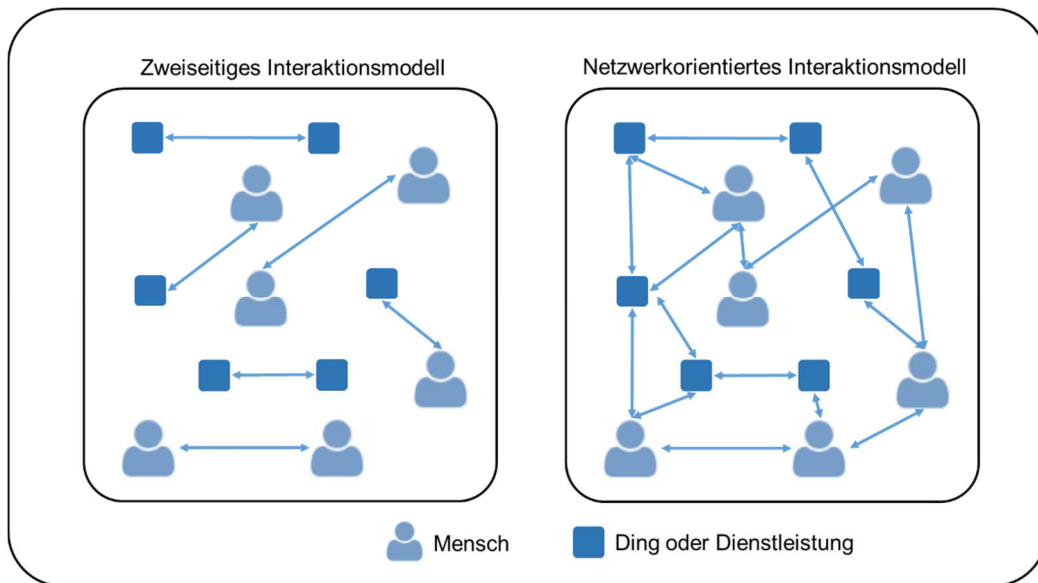
Kapitel 3.3 schließt dieses Kapitel ab. Zusammenfassend sollen noch einmal die Eckpunkte der dargestellten sozio-technischen Veränderungen und Digitalisierungsstrategien aufgeführt werden, denn deren praktische Umsetzungen in Unternehmen sind ein wichtiger Bestandteil des Kapitels 3.

Unternehmen sind, seit Beginn der 2000er Jahre, mit zwei entscheidenden technischen Veränderungen konfrontiert worden: ‚Web 2.0‘ und ‚Internet der Dinge‘. Aus diesen beiden Entwicklungen haben sich wiederum ein menschlicher Verhaltenswechsel und weitergehende technische Möglichkeiten ergeben. Der Einzug von Sozialen Medien in den privaten und beruflichen Alltag sowie das Ausschöpfen des damit einhergehenden Wandels wurde von Weiser 1991 mit seiner Theorie des ‚ubiquitous computings‘ (vgl. WEISER 1991) vorgedacht. Viele Entwicklungen, wie z. B. Robotereinsatz in der Produktion, Künstliche Intelligenz, Nanotechnik, Massendatenverarbeitung (Big Data) etc., beschrieben und angekündigt in den letzten sechs bis acht Jahren, haben sich bereits jetzt in Realität verwandelt (vgl. FORD 2009; BRYNJOLFSSON UND MCAFEE 2011, 2016).

Die Anwendung von Social Media, im Privaten gang und gäbe, zeigt ihre Vorteile und Auswirkungen auch in der beruflichen Nutzung. Unternehmen stellt dies aber nicht nur vor technische Herausforderungen, sondern vielmehr vor kulturelle (vgl. GANSCHAR 2013, S. 60). ‚Industrie 4.0‘ – eine Initiative der deutschen Wirtschaft, will mit den mittlerweile vorhandenen und verfügbaren (technischen und finanziell erschwinglichen) Mitteln „[...] *das Internet der Dinge und Dienste in die Welt der Produktion.*“ bringen (GANSCHAR 2013, S. 56). Damit sollen zum ersten Mal in der Wirtschafts- und Produktionsgeschichte Ressourcen, Informationen, Objekte und Menschen miteinander vernetzt werden (vgl. PROMOTORENGRUPPE KOMMUNIKATION DER FORSCHUNGSUNION WIRTSCHAFT – WISSENSCHAFT 2013, S. 17).

‚Web 2.0‘, ‚Social Media‘ und ‚Internet der Dinge‘ haben die Kommunikationsvorgänge im Internet drastisch verändert. Der dialogische Austausch von Informationen, sei es zwischen Menschen, zwischen Dingen/Automaten oder zwischen Menschen und Automaten, läuft nicht mehr bidirektional ab, sondern häufig multidirektional (vgl. Abbildung 12). Die Kommunikation wird um ein vielfaches schneller, mehrdimensionaler und dementsprechend auch breiter gestreut.

Abbildung 12: Interaktionsmodell im Internet der Dinge
 (Quelle: eigene Darstellung nach MEFFERT et al. 2015, S. 636)



Eine der zentralen Kernaussagen von Kapitel 3 ist folgende: „*Eingeschlagene Wege und altbewährte Vorgehensweisen greifen in der sich digitalisierenden Ära nicht mehr weit genug. [...] Die radikale Digitalisierung durch das mobilisierte, ubiquitäre Internet der Dinge und Dienste wird zukünftig so gut wie jedes Geschäft verändern.*“ (WOLAN 2013, S. 15) Für Unternehmen bedeutet sie, dass sie sowohl im technischen als auch sozio-kulturellen Umfeld, auf schwerwiegende Veränderungen gefasst sein und entsprechend handeln müssen. Als digitale Transformation beschrieben, reicht es nicht aus, darauf zu warten und zu hoffen, dass Modifikationen erst mit dem Berufseintritt der Net-Generation einhergehen werden. Der Umbruch findet bereits statt. Das IoT wird immer realer und ‚Industrie 4.0‘ ist nur eine Komponente davon. Gleiches gilt für den digitalen Arbeitsplatz, der eine kulturelle und technische Neugestaltung des bisherigen Arbeitsumfeldes mit sich bringt.

Teil 2: Theorie

„The future is already here – it’s just not very evenly distributed.”

WILLIAM FORD GIBSON (1948 –)

4 Übernahme und Integration von Technologie und Verhaltensweisen

Neue Technologien, Verhaltensweisen und das Auftauchen anderer kultureller Eigenheiten sind keine Seltenheit im gegenseitigen Miteinander. In der Menschheitsgeschichte gab und gibt es einen steten Austausch von Neuerungen, die auf Akzeptanz oder Ablehnung in einem gegebenen Umfeld stoßen. Die Wissenschaft kennt verschiedene Modelle, die sich mit der Übernahme und Integration von Neuerungen in Gesellschaften und Organisationen beschäftigen.

Wie schon in Kapitel 3.3 ausgeführt, versteht der Autor unter dem Drang nach Digitalisierung, oftmals als ‚Digitale Transformation‘ verstanden, eine Einflussnahme auf das soziokulturelle und technische Konstrukt ‚Unternehmen‘. Es handelt sich hierbei also um eine Auswirkung auf zwei Einflussebenen: Kultur und Technik. In der Forschung finden sich dazu die unterschiedlichsten Ansätze. OLIVEIRA, T. und MARTINS, M. F. (2011) legen sich auf zwei Kategorien fest, die auf den Unternehmensbezug und die -größe zugeschnitten sind: **Diffusion of Innovation Theories (DOI)** und **Technology, Organization and Environment Framework (TOE)**. Diese beiden Themenfelder umfassen das Modell von Everett Rogers sowie das breite Gebiet der Organisationsforschung. Das weit verbreitete Technology Acceptance Model (TAM) von Davis und auch die Folgemodelle TAM2 und TAM3, verorten sie, im Gegensatz zu den vorgenannten, in einen individuellen Kontext (vgl. OLIVEIRA, T. und MARTINS, M. F. 2011, S. 111). Der Autor teilt die Einschätzung bzw. Einteilung und orientiert sich im weiteren Verlauf dieses Kapitels daran. Die theoretischen Grundlagen dieser Dissertation basieren auf den Themenfeldern DOI und TOE.

4.1 Organisationsforschung

In der Organisationsforschung, ein Bestandteil des TOE, werden die unterschiedlichen Organisationstheorien und theoretischen Ansätze entwickelt, erforscht und analysiert. Sinn dieser wissenschaftlichen Disziplin ist es, Organisationen nach ihrem Zweck, ihrem Entstehen, Bestehen und ihrer Funktionsweise zu erklären und zu verstehen (vgl. VAHS 2015, S. 25).

In der Organisationsforschung vereinen sich die unterschiedlichsten organisationstheoretischen Ansätze, die ihre jeweiligen Grundlagen in Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Pädagogik und der Politologie haben (vgl. VAHS 2015, S. 26).

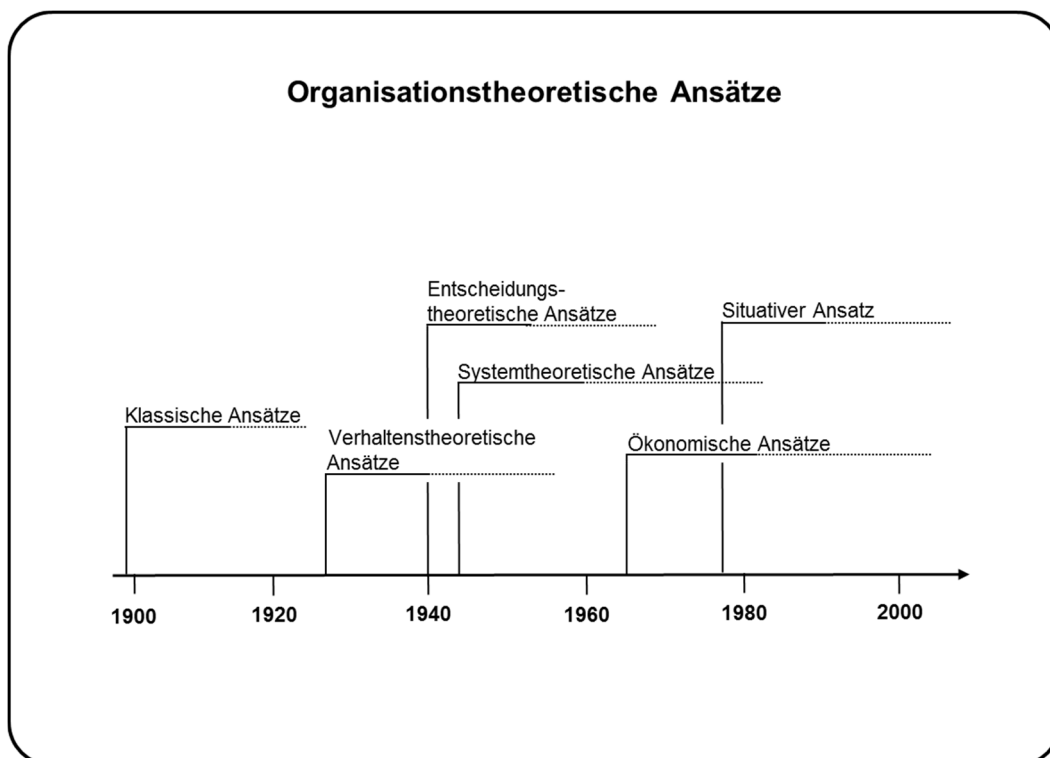
4.1.1 Historische Entwicklung von Organisationstheorien

Um einen Gesamtzusammenhang herauszuarbeiten, ist es notwendig sich mit der Herkunft und Entwicklung der Organisationsforschung auseinander zu setzen. Bislang gibt es sechs verschiedene theoretische Ansätze, die Organisationen beschreiben können und aus wissenschaftlicher Perspektive angewandt werden. Der Autor folgt hier bei den Ausführungen und Erläuterungen aus den Publikationen von VAHS (2015) sowie MIEBACH (2012). In verschiedenen Veröffentlichungen wird als ein siebter Ansatz noch ‚Sonstige Ansätze‘ aufgeführt, der oftmals auf aktuelle, zeitgemäße theoretische Konstruktionen hinweist. Der Autor verzichtet jedoch darauf, diesen als Sammelposten fungierenden Punkt aufzunehmen, da er nicht genug Bedeutung besitzt, um als eigenständiger Ansatz wahrgenommen zu werden.

Abbildung 13 und die nachfolgenden Erläuterungen stellen die organisationstheoretischen Ansätze im Zeitverlauf grafisch dar. Dabei werden der ungefähre Zeitpunkt der Theorienentstehung sowie der Zeitraum der Popularität abgebildet. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die entsprechenden Ansätze in den darauffolgenden Jahren für ungültig erklärt wurden. Das Gegenteil ist hierbei der Fall. Auch heute, nach mehr als einhundert Jahren, lassen sich Organisationen immer noch mit dem ‚Bürokratie-Ansatz‘ beschreiben.

Abbildung 13: Historische Entwicklung der Organisationstheorien

(Quelle: eigene Darstellung nach VAHS 2015, S. 26; MIEBACH 2012, S. 195)



1.) Klassische Ansätze

- Bürokratischer Ansatz: (entwickelt durch M. Weber (1864 – 1920))
Geht der Fragestellung nach, wie in einer Organisation Herrschaft ausgeübt wird.
Die Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit von organisatorischem Handeln sind durch formelle Strukturen gegeben (vgl. MIEBACH 2012, S. 196; SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 9).
- Scientific Management: (entwickelt durch F. W. Taylor (1856 – 1911))
Wird auch ‚wissenschaftliche Betriebsführung‘ genannt und im Allgemeinen mit dem Begriff ‚Taylorismus‘ in Verbindung gebracht (vgl. MIEBACH 2012, S. 196).
Der Ansatz postuliert die Gestaltung der Betriebs- und Produktionsorganisation nach naturwissenschaftlich/technischen Prinzipien. Dadurch soll die Arbeitsproduktivität und die Managementeffizienz gesteigert werden.
- Administrations- und Managementlehre: (entwickelt durch H. Fayol (1841 – 1925))
Das Ziel dieses Ansatzes ist eine rationale und effiziente Arbeitsbewältigung. Dies wird durch 14 allgemeine Verwaltungsprinzipien gewährleistet. Die Prinzipien sind jedoch nicht als Regeln, sondern als Orientierungshilfen zu sehen.
- Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: (gilt als eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre)
Es handelt sich hierbei um eine deutsche bzw. deutschsprachige Theorie, bei der die Untergliederung einer Organisation oder organisatorischen Einheit in Aufbau- und Ablaufmodell vorgenommen wird. Zentraler Betrachtungspunkt ist die ‚Aufgabe‘. *„Unternehmen sind auf die Verwicklung der Unternehmenszwecke und –ziele ausgerichtet.“* (SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 14)

2.) Verhaltenstheoretische Ansätze

Human Relations Ansatz: (basiert auf den Hawthorne Experimenten⁴⁰)

Kernpunkt ist die Feststellung, dass eine positive Einstellung ggü. Arbeit, Kollegen und Vorgesetzten zu einer höheren Zufriedenheit und zu höherer Arbeitsleistung führt. Die zentrale Feststellung ist, dass der Mensch keine Maschine, sondern ein soziales Wesen ist.

Motivationstheoretischer Ansatz:

Der Mensch ist ein Potential an geistigen und körperlichen Fähigkeiten, die gefunden und weiterentwickelt werden müssen. Beispiele für entsprechende organisatorische Ansätze sind z. B. Maslows Bedürfnistheorie, McGregors X-Y-Theorie, Herzbergs 2-Faktoren-Theorie.

3.) Entscheidungstheoretische Ansätze

Entscheidungslogische Ansätze:

Ziel der Ansätze ist die Lösung organisationaler Gestaltungsprobleme. Hierbei werden mathematische Algorithmen oder verbale Modelle für die optimale Entscheidung zwischen Organisationsalternativen eingesetzt.

Entscheidungsprozessorientierte Ansätze:

Die entscheidungsprozessorientierten Ansätze zeigen den Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungsverhalten. Organisationen werden als Systeme gesehen, die Entscheidungen zur Systemerreicherung treffen bzw. koordinieren.

⁴⁰ In den 1920er Jahren wurden in den Hawthorne-Werken von AT&T zwei Gruppen von Arbeiterinnen beobachtet. Es sollte mithilfe ergonomischer Experimente herausgefunden werden, welche Arbeitsgestaltungsfaktoren zu hohen Leistungen führen. In der ersten Gruppe wurden Beleuchtung des Arbeitsplatzes und Pausengestaltung gleich gehalten, in der zweiten partiell verändert. Überraschenderweise steigerten sich während des Experiments und danach, **bei beiden Gruppen** die Leistungen. Erklärungen hierfür lieferten beobachtete soziale Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Das Forscherinteresse an den Arbeiterinnen und die intensivierte zwischenmenschlichen Kontakte waren die Ursache dafür (vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 17).

4.) Systemtheoretische Ansätze

Kybernetischer Ansatz: Dieser organisationstheoretische Ansatz nimmt statisch-strukturelle und dynamisch-funktionale Gesichtspunkte und Aspekte in Augenschein, d. h. es handelt sich um eine ganzheitlich-interdisziplinäre, umweltorientierte, dynamische Betrachtungsweise. Sie ist selbstregulierend/-organisierend und gestaltungsorientiert.

Soziotechnischer Ansatz: Organisationen sind offene, dynamische Systeme, die der Gütererstellung dienen. Damit sie optimal funktionieren, müssen technische und soziale Subsysteme gleichzeitig abgestimmt und angepasst werden.

5.) Ökonomische Ansätze

Neoklassischer Ansatz: Organisationen sind aus der Sicht der Akteure (= rational handelnde Individuen) Instrumente, um Marktmacht aufzubauen oder gegnerische Marktmacht abzuwehren.

Neoinstitutionalistischer Ansatz: Die Akteure sind beschränkt rationalistisch und wollen effiziente Organisationen als Rationalitätssurrogate (z. B. Erfolgsbeteiligungen als Ersatz für nicht durchgängige Arbeitsbeobachtung) schaffen (vgl. VAHS 2015, S. 40). Beispiele sind der Transaktionskostenansatz, der verfügungsrechtliche Ansatz und der Principal-Agent-Ansatz.

6.) Situativer Ansatz

Analytische Variante: Es handelt sich hier um ein theoretisches Wissensziel, d. h. um die Beantwortung von ‚Warum‘-Fragen. Sogenannte Situationsvariablen werden durch empirische Studien untersucht.

Pragmatische Variante: Auch hier handelt es sich um theoretisches Wissensziel, allerdings um die Beantwortung von ‚Wie‘-Fragen.

Alle oben genannten und ausgeführten Ansätze sind in Tabelle 12 nochmals in ihrer Betrachtungsweise dargestellt und untereinander vergleichbar.

Tabelle 12: Organisationstheoretische Ansätze und ihre Betrachtungsweisen
(Quelle: eigene Darstellung)

Ansatz	Betrachtungsweise
Klassische Ansätze	erforschen der formalen Organisationsstruktur
Verhaltenstheoretischer Ansätze	erforschen der informalen Organisationsstruktur, d. h. die Wirkung von sozialer Anerkennung und zwischenmenschlichen Beziehungen auf die Motivation und Arbeitsleistung
Entscheidungstheoretische Ansätze	Konzentration entweder auf den Entwurf von Entscheidungsmodellen oder auf das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder
Systemtheoretische Ansätze	Organisationen werden als „[...] zweckorientierte, offene, dynamische und soziotechnische Systeme [...]“ (VAHS 2015, S. 39) gesehen, die in Wechselwirkung zueinander stehen.
Ökonomische Ansätze	Kombination von Bestandteilen der Mikroökonomie, Organisationstheorie und der Rechtswissenschaften
Situative Ansätze	Trotz Einschränkungen sind sie geeignet, um Strukturunterschiede zu erklären und Organisationsalternativen zu erarbeiten.

4.1.2 Handlungsfelder in Organisationen

Organisationen verfügen über sechs Handlungsfelder und können durch diese beeinflusst werden. Es handelt sich um folgende Schwerpunkte: Akteure, Kultur, Macht, Strukturen und Prozesse, institutionelle Einbettung und Wandel. Jedes dieser Handlungsfelder ist nochmals in Unterpunkte einteilbar und kann dadurch gestaltet werden.

1.) Akteure

Darunter können sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte (u. a. Geschäftsführung) verstanden werden, denn letztlich sind auch zweite nichts anderes als Angestellte des

Unternehmens. Viele Unternehmensleitlinien stellen heraus, wie wichtig die Arbeitnehmer für die Organisation sind, denn „*Die Mitarbeiter sind der entscheidende Erfolgsfaktor von Organisationen.*“ (MIEBACH 2012, S. 17). Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Menschenbild, das ein Unternehmen/eine Organisation hat, sich aus der Organisationstheorie (siehe Kapitel 4.1.1) ableitet, nach der es klassifiziert werden kann. Die ‚moderneren‘ Theorien behaupten, „[...] *dass das Individuum zum Treiber für die Veränderung von Strukturen und Prozessen in Organisationen wird.*“ (MIEBACH 2012, S. 21). D. h., das die Veränderung und der Wandel der persönlichen Einstellung sowie Mentalität, einen Wandel in den zwischenmenschlichen Beziehungen und Prozessen zur Folge haben. Aus diesen Gegebenheiten resultieren schließlich die Veränderungen in den organisationalen Strukturen und Verantwortlichkeiten.

Eines der Stellräder innerhalb von Organisationen die Akteure betreffen, ist der Faktor ‚**Motivation**‘. Insbesondere der Forschungszweig Organisationspsychologie widmet sich diesem. Die Popularität der ‚Motivation‘ stieg vor allen Dingen im Zusammenhang mit dem Human Relations Ansatz (siehe Kapitel 4.1.1). Die Organisationspsychologie geht der Frage nach, wie sich Wechselwirkungen zwischen organisationalen Rahmenbedingungen (materielle und immaterielle Anreizsysteme) und Persönlichkeitsfaktoren auf Motivation und Arbeitszufriedenheit auswirken.

Das Thema ‚**Führung**‘ ist ein zweites, wichtiges Einflusskriterium im Bereich ‚Akteure‘. Ihm wird große Aufmerksamkeit zuteil, denn 1.) ist sie ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg, 2.) bedeutet Führung in vielen Fällen ‚Macht‘ und 3.) werden mit Führung auch ‚Karrierechancen‘ für die Mitarbeiter verbunden (vgl. MIEBACH 2012, S. 27). Oftmals gilt noch folgende Formel für den Themenkomplex ‚Führung‘:

Führungserfolg = Führungsverhalten = Persönlichkeitsmerkmale des Vorgesetzten

Diese ‚Formel‘ ist jedoch hochgradig von den organisationalen Rahmenbedingungen (Situation) abhängig. Das Führungsverhalten geht einher mit dem von der Führungskraft ausgeübten Führungsstil, der eine ganze Bandbreite an Methoden aufweisen kann. Beispielhaft seien nur der ‚Autoritäre Stil‘⁴¹ und der ‚Laissez-faire Stil‘⁴² genannt.

⁴¹ Darunter versteht man einen Führungsstil, bei dem Mitarbeiter klare Anweisungen erhalten und nicht in die Führungsentscheidungen eingebunden sind. (vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/autoritaerer-fuehrungsstil.php>; Letzter Abruf vom: 12.03.2017)

⁴² Hier wird dem Mitarbeiter viel Freiheit gelassen und er kann komplett selbst über seine Arbeit und die Organisation bestimmen. (vgl. <http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/laissez-faire-fuehrungsstil.php>; Letzter Abruf vom: 12.03.2017)

Als dritte Stellschraube ist der Faktor ‚**Organisation = System**‘ zu nennen. Die Organisation wird als soziales System betrachtet, mit zwischenmenschlichem Austausch und der Trennung von Mensch und Aufgabe. Das bedeutet, dass Mitarbeitern ‚Rollen‘ zugewiesen werden und diese Rollen auch von mehreren Personen ausgeführt werden können.

2.) Kultur

Wie die verschiedenen Themenfelder bei den Akteuren, so lässt sich auch der Faktor ‚Kultur‘ aus den Organisationstheorien (siehe Kap. 4.1.1) ableiten. Je nach Einordnung der Organisation wird die Kultur anders gestaltet und gelebt sein.

Eine Definition von Organisation ist bei E. Schein zu finden: *„In the past several decades, some organizational researchers and managers have used it to describe the norms and practices that organizations develop around their handling of people or as the espoused values and credo of an organization.”* (SCHEIN 2010, S. 12). Im Rahmen dieser Definition und seinem Konstrukt der drei Ebenen (Artefakte = sichtbare organisationale Strukturen und Prozesse; anerkannte Werte = Strategien, Ziele und Philosophien; Basisannahmen = unbewusste, selbstverständliche Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle) bildet sich die Identität des Unternehmens und seiner Akteure (vgl. MIEBACH 2012, S. 51).

Hofstede zufolge baut Kultur auf vier Grundlagen auf: Symbole (Bedeutungen für Mitglieder einer Kultur), Helden (kulturelle Rollenmodelle), Rituale (sozial notwendige Bestandteile von Kultur) und Werte (emotionale und reflektierte Präferenzen für Zustände über andere) (vgl. MIEBACH 2012, S. 52). Die ersten drei Grundlagen sind für externe Beobachter bzw. Betrachter sichtbar, allerdings ist die tiefere kulturelle Bedeutung nur für Insider erkennbar.

3.) Macht

Der Faktor ‚Macht‘ findet seinen Niederschlag nicht nur in Zusammenhang mit dem Thema ‚Akteure‘ in diesem Kapitel, sondern er nimmt einen eigenen Bereich für sich in Anspruch. Auch dieses Thema hat verschiedene Ausprägungen und Formen (vgl. MIEBACH 2012, S. 74).

Die ‚**institutionelle Macht**‘ findet sich vor allen Dingen im Bürokratieansatz (siehe Kap. 4.1.1). Macht ist hier die Möglichkeit in einer sozialen Beziehung, auch gegen

Widerstand, seinen Willen durchzusetzen. Sie ist in eine soziale Ordnung eingebunden, die von allen Einzelpersonen respektiert wird.

„Handlungsmacht“ hingegen gibt die Möglichkeiten und Fähigkeiten etwas zu bewirken, das ohne die Machtanwendung nicht möglich gewesen wäre. Ihren Ursprung hat die Handlungsmacht im Zugriff auf Ressourcen und die Entscheidung über sie.

Dritte und letzte Machtart ist die **„systemische Macht“**. Sie ist ein generalisiertes Austauschmedium, das dem Ausübenden einen Handlungsspielraum vorgibt und seine Rollenpartner dazu motiviert, sich in diesem Rahmen zu bewegen.

4.) Strukturen und Prozesse

Was wie ein Relikt aus den klassischen Organisationstheorieansätzen erscheint, hat die Aufgabe, zwei unterschiedliche Sichtweisen („Aufbau- und Ablauforganisation“) zu untersuchen.

In der **„Aufbauorganisation“** findet sich die Struktur des Unternehmens wieder. Es werden die Aufgaben und Zuständigkeiten festgelegt, woraus sich das Organigramm und die Stellenbeschreibungen ergeben. Das Ganze führt im Resultat zur Hierarchie der Organisation.

Mit der **„Ablauforganisation“** werden die Prozesse des Unternehmens untersucht, entwickelt und festgelegt. Dies geschieht nach zeitlichen und räumlichen Kriterien (Menge an Aktivitäten mit Anfang und Ende sowie Input und Output).

5.) Institutionelle Einbettung

Eine Organisation ist eingebettet in ein soziales und technologisches Ökosystem. Institutionen sind dauerhafte Merkmale des gesellschaftlichen und öffentlichen Lebens und weisen sozial verbindliche Strukturen auf (vgl. MIEBACH 2012, S. 151). Gekennzeichnet sind die Institutionen durch Signifikation (= kulturelle Sinnstrukturen), Herrschaft (zentrale Machtdimensionen) und Legitimation (normative Handlungsstrukturen).

6.) Wandel (Veränderung)

Ursachen zur Veränderung von Organisationen sind mannigfaltig. Sie lassen sich aber in zwei Kategorien unterteilen (vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN 2014, S. 343). Besteht die Notwendig aufgrund von Eigeninteresse, dann spricht man von **„unternehmensin-**

ternen Ursachen, liegen die Veränderungen außerhalb der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Organisation, dann werden sie als **„unternehmensexterne“** Gründen bezeichnet.

Neben den Ursachen lassen sich Veränderungen auch durch Arten unterscheiden. Werden sie bewusst organisiert und gesteuert und haben eine konkrete Zielstellung, spricht man von **„geplantem“** Wandel. Geschieht es aber ohne Absicht oder durch Zufall, bzw. ist die Veränderung reaktiv und improvisiert, dann ist der Wandel **„ungeplant“**. Kontinuierliche Verbesserungen, Veränderungen und Anpassung werden als **„inkrementell“** bezeichnet, ein radikales Vorgehen in kürzester Zeit als **„fundamental“**. Die beiden letzten Arten beziehen sich auf die Durchführung von Veränderungsprozessen. Insofern sie mit eigenen Kräften durchgeführt und geplant werden, handelt es sich um **„selbstorganisierten“** Wandel, geschieht dies unter Zuhilfenahme von externen Unterstützern, handelt es sich um **„fremdorganisierte“** Veränderungen.

4.2 Diffusionstheorie

Menschen haben eine unterschiedlich ausgeprägte Bereitschaft, Neuerungen, d. h. Innovationen, zu übernehmen und in ihren privaten oder beruflichen Alltag zu integrieren. Die Auseinandersetzung mit diesen Handlungsmustern führte zur Diffusionstheorie.

ROGERS (2003, S. 34) versteht unter Diffusion „[...] *the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system. Diffusion is a special type of communication concerned with the spread of messages that are new ideas.*“ Die Definition erweitert ROBINSON (2009, S. 1) wenn er schreibt, dass „[...] *Diffusion of Innovations seeks to explain how innovations are taken up in a population.*“ Seine Publikation beruht zwar auf Rogers Werk, doch lässt sie einen größeren Interpretationsspielraum zu. Sie wird mit *„DOI [Diffusion of Innovation, Anm. des Autors] is a theory of how, why and at what rate new ideas and technology spread through cultures, operating at the individual and firm level.“* von OLIVEIRA, T. UND MARTINS, M. F. (2011, S. 111) nochmals erweitert. Allen drei Erklärungsansätzen, auch wenn sie auf Rogers beruhen, sind folgende Bestandteile gemein: Innovation (Neuerung), Kommunikationskanal und Zeitverlauf.

Unter **Innovation**, also einer Neuerung, wird eine Technologie (Hard- oder Software), eine Idee oder eine Verhaltensweise verstanden, die von einem Individuum oder einer Gruppe als

neu, bzw. andersartig, empfunden wird. Innovationen weisen gegenüber einem Ausgangszustand verschiedene andersartige Eigenschaften auf. Sie haben einen relativen Vorteil (Grad der Verbesserung ggü. des Vorgängers), sind bis zu einem gewissen Grad kompatibel (mit bestehenden Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen), werden als komplex (kompliziert zu verstehen oder anzuwenden) empfunden, können ausprobiert sowie getestet werden und sind beobachtbar (Ergebnisse sind für andere sichtbar) (vgl. ROGERS 2003, S. 35; ROBINSON 2009, S. 1).

Diese Eigenschaften können von den Individuen oder der Gruppe sowohl als positiv als auch negativ empfunden werden. Mit der erfolgreichen Einführung einer Innovation geht unter Umständen die Re-Invention einher. Es handelt sich dabei um die Weiterentwicklung einer Innovation, die von den Nutzern selbst durchgeführt wird. Die Nutzer werden dabei von den Urhebern der Innovation als gleichberechtigte Partner angesehen und entwickeln so eine höhere Bindung an die Innovatoren. Hierbei kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung einer Neuerung angestoßen werden (vgl. ROBINSON 2009, S. 2).

Ein wichtiges Element im Zuge der Diffusion von Innovationen ist der **Kommunikationskanal**. Hierüber gelangen Informationen über die Innovation von einer Person zur anderen. Dies kann über Massenmedien geschehen, wobei Masse gleichbedeutend mit der Möglichkeit ist, viele Individuen zu erreichen. Der Einsatz solcher Medien ist effektiv, um das Wissen um Neuerungen zu verteilen. Weiter sind interpersonelle Medien einsetzbar. Sie sind zielführend, um die Haltung von Personen gegenüber Innovationen zu formen oder zu verändern. Diese 1-zu-1-Kommunikation beruht auf subjektiven Einflussnahmen und ist besonders effektiv (vgl. ROGERS 2003, S. 35). Beim Einsatz von Kommunikationskanälen ist zu beachten, dass sich die Kommunikationspartner homogen oder heterogen zusammensetzen können. Dies hat große Auswirkung auf die Einstellung gegenüber Neuerungen und muss in der Kommunikation berücksichtigt werden.

Das dritte Element im Diffusionsprozess ist der **Zeitverlauf** (vgl. ROGERS 2003, S. 36). Er bestimmt die Dauer der Prozessabfolgen. An erster Stelle steht dabei der Innovationsentscheidungsprozess. Er beschreibt den mentalen Vorgang, den ein Individuum oder eine Organisation durchläuft, vom ersten Kennenlernen bis hin zur Haltung gegenüber einer Neuerung.

Der erste Part des **Entscheidungsprozesses** umfasst fünf Stufen und beginnt mit dem Wissen um eine Neuerung, der Überzeugung, dass es sich lohnt diese auszuprobieren, der Entscheidung für (Adoption) oder gegen (Ablehnung) die Innovation, der Einführung derselben und der Bestätigung, dass die Entscheidung richtig für die Person oder die Organisation selbst war. An der zweiten Stelle des Entscheidungsprozesses steht die **Innovativität**. Rogers versteht darunter

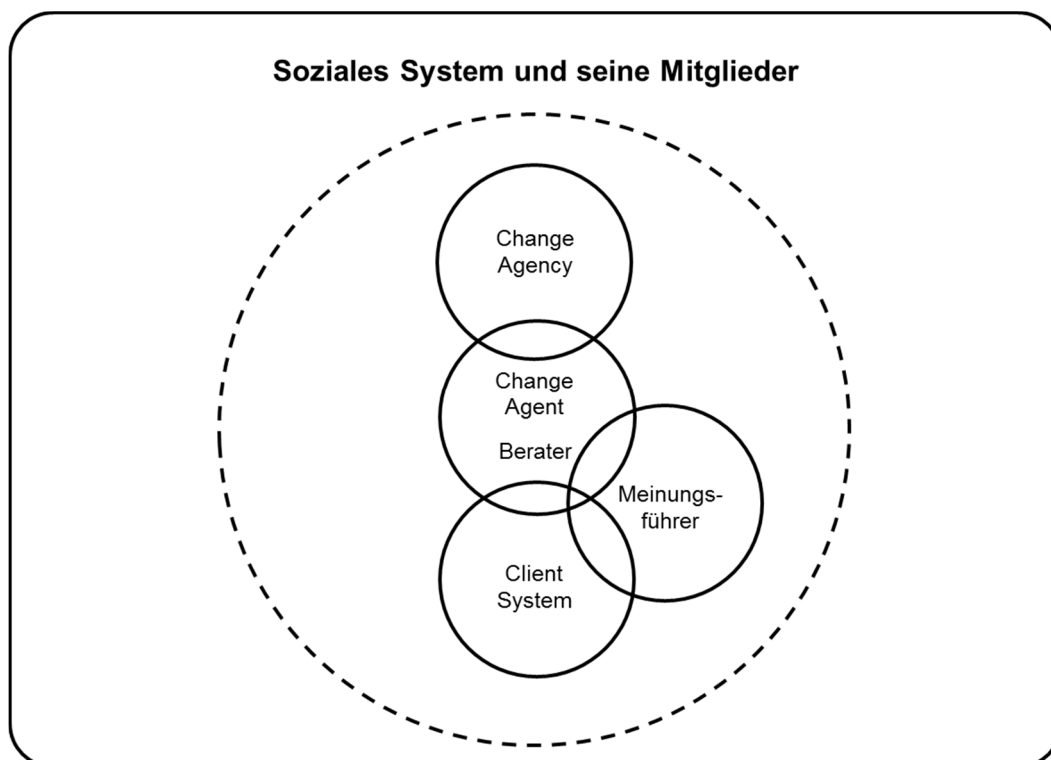
den Grad der Innovationsadaption, den eine Person, ein Personenkreis oder eine komplette Organisation im Vergleich zu anderen Personen/Organisationen aufweisen. Der letzte Prozess ist die **Innovationsrate**. Unter dieser wird die relative Geschwindigkeit verstanden, bei der eine Neuerung adoptiert, also übernommen, wird.

Der Innovationsprozess ist in zwei Ebenen gegliedert. Der **Innovation-Development-Prozess** umfasst alle Entscheidungen, Aktivitäten und Einflüsse, die bei der Findung und Entwicklung einer Idee sowie ihrer Einführung entstehen. Im **Innovation-Decision-Prozess** durchlaufen Individuen oder Organisationen das erste Kennenlernen, die Bewertung und die Einführung einer Neuerung (siehe hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt ‚Zeitverlauf‘ dieses Unterkapitels). In diesem Prozessabschnitt findet auch die Re-Invention statt. Der Abschluss wird durch die Einführung der Innovation oder dem Abbruch des Prozesses gebildet. Letzterer geschieht, wenn es zu einem Replacement (Ersatz durch bessere oder modernere Innovation) kommt oder aus Enttäuschung (wegen Unzufriedenheit mit der Leistung) heraus.

Das zentrale Element in dem sich die Diffusion von Innovationen abspielt, ist das **Soziale System**. Es handelt sich hierbei um den Zusammenschluss von Einheiten, Organisationen oder Individuen, die ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, dessen Strukturen den Diffusionsprozess beeinflussen. Abbildung 14 zeigt ein solches System und seine Mitglieder. Der Außenkreis symbolisiert das soziale System, das den Ort darstellt, der eine Innovation adoptieren soll. Die **Change Agency (CA)** ist ein Untersystem, das Individuen, die über einen sehr hohen Kenntnisstand bezugnehmend auf die Neuerung verfügen, beherbergt. Die Kommunikation mit dem sozialen System und/oder dem **Client System (CS)** fällt ihnen oftmals schwer, denn es ist nicht ungewöhnlich, dass sie sich aufgrund ihres hohen Knowhows und teilweise anderem sozioökonomischen Hintergrunds von der Masse der Personen im sozialen System unterscheiden. Hierbei kann es zu heterogenen Kommunikationsvorgängen kommen. Das CS ist das ‚Zielsystem‘, in das die Innovation diffundieren soll. Hier befinden sich die späteren Nutzer und Anwender. Die Kommunikation zwischen diesen und der CA findet über **Change Agents** und **Berater** statt. Erstere sind Personen die sich sowohl in der Welt der CA als auch dem Umfeld der CS bewegen und kommunizieren können. Dies kann sich auch als problematisch erweisen, denn in dieser Sandwich-Position stehen sie zwischen beiden ‚Welten‘. Darüber hinaus verfügen sie über erhebliches Wissen um die Innovation, so dass sie die Individuen des CS in eine Richtung beeinflussen können, die die CA als wünschenswert empfindet. Neben Kommunikation, Informationsaustausch und dem Beziehungsaufbau entwickeln sie im CS den Wunsch nach Veränderung und rufen den Willen hervor diese umzusetzen. Sie stellen Problemdiagnosen bei den

Nutzern und stabilisieren die Adoption und vermeiden Unterbrechungen. Die Berater ähneln den Change Agents, sind aber weniger professionell ausgebildet. Sie kontaktieren die Personen im CS allerdings intensiver und häufiger, um sie zu beeinflussen und helfen frühzeitig heterogene Kommunikationssituationen zu lösen. Ihr Problem ist, dass sie nicht in ähnlich authentischer Art und Weise auftreten können wie Change Agents.

Abbildung 14: Soziales System in der Diffusionsforschung
(Quelle: eigene Darstellung)



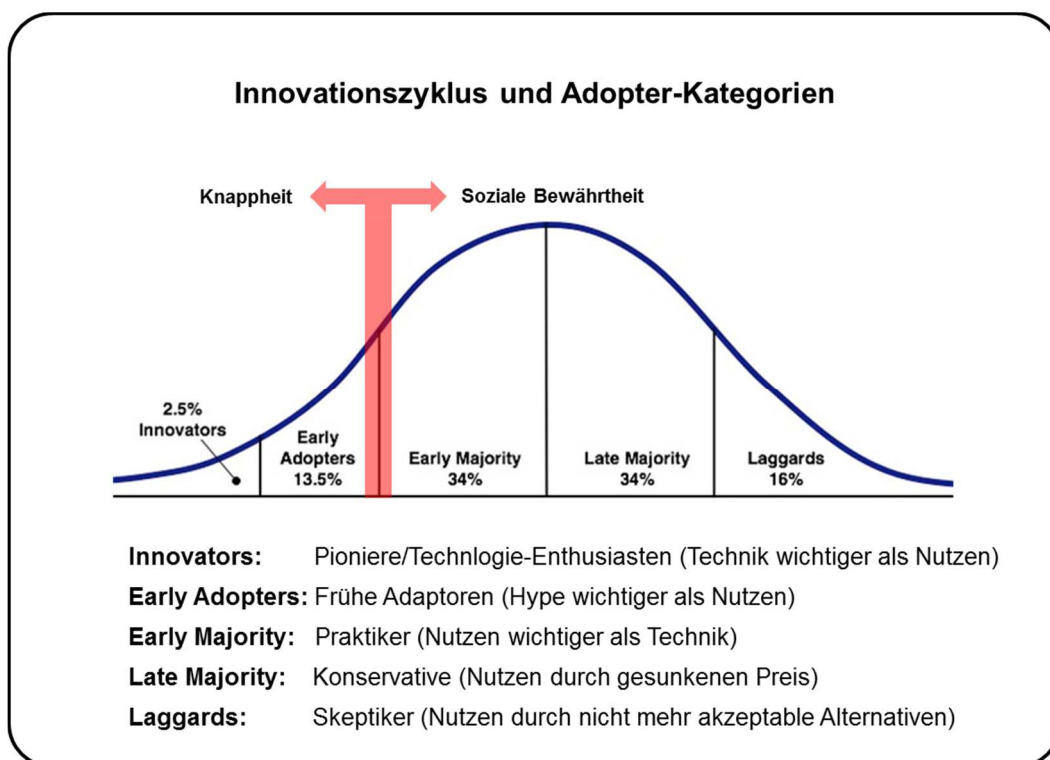
Die vierte Partei im sozialen System sind die **Meinungsführer**. Sie können sowohl im Bereich der Change Agents und Berater verortet sein, im CS, aber auch außerhalb der beiden Entitäten. Es handelt sich um Personen, die relativ häufig andere bewegen können Neuerungen anzunehmen oder abzulehnen. Dies weist ihnen eine hohe Bedeutung zu. In der Regel haben sie eine erheblich höhere mediale Reichweite und Kontaktrate/-frequenz zum CS sowie einen höheren sozialen Status als Change Agents (vgl. ROGERS 2003, S. 346).

Innerhalb des sozialen Systems gibt es drei Arten der Innovationsentscheidung. Eine optionale, die individuell und unabhängig vom Rest der Systemmitglieder ist, eine gemeinsame Entscheidung, die im Konsens mit und für alle getroffen wird und schließlich eine angeordnete Entscheidung, die von hierarchisch höher angesiedelten Personen oder Instanzen angeordnet wird.

Die Einführung von Innovationen wird durch die **Adoptionsrate** gemessen. Darunter ist die relative Geschwindigkeit zu verstehen, bis eine Neuerung von den Mitgliedern eines sozialen Systems adoptiert wird. Alle voran genannten Punkte nehmen Einfluss auf die Geschwindigkeit. Die Klassifizierung der Individuen des Client Systems innerhalb eines sozialen Systems und der relative Zeitpunkt, an dem sie eine Innovation adoptieren, ist in Abbildung 15 dargestellt.

Abbildung 15: Innovation und Adoptertypen

(Quelle: eigene Darstellung nach ROGERS 2003, S. 247; WOLAN 2013, S. 218)



Die Kategorien sind Idealtypen, die auf Beobachtungen basieren und dazu dienen einen Vergleich anzustellen (vgl. ROGERS 2003, S. 144; NDAH et al. 2010, S. 13; ROBINSON 2009, S. 4). Neben den in der Abbildung aufgeführten Detaillierungen der Kategorien wurden diesen von Rogers noch sozio-ökonomische Kriterien zugewiesen. Eine Aufzählung würde für diese Arbeit jedoch zu weit führen. Sobald mehr als 16 % der Individuen eines sozialen Systems die Innovation adoptiert haben, muss die Kommunikationsstrategie geändert werden. Die Argumentation der ‚Knappheit‘ ist nicht mehr länger zugkräftig für eine höhere Adoptionsrate. Um

den Diffusionseffekt (Einfluss auf ein Individuum eine Innovation anzunehmen oder abzulehnen) positiv zu beeinflussen, muss die Argumentation hinsichtlich der ‚sozialen Bewährtheit‘ verstärkt werden.

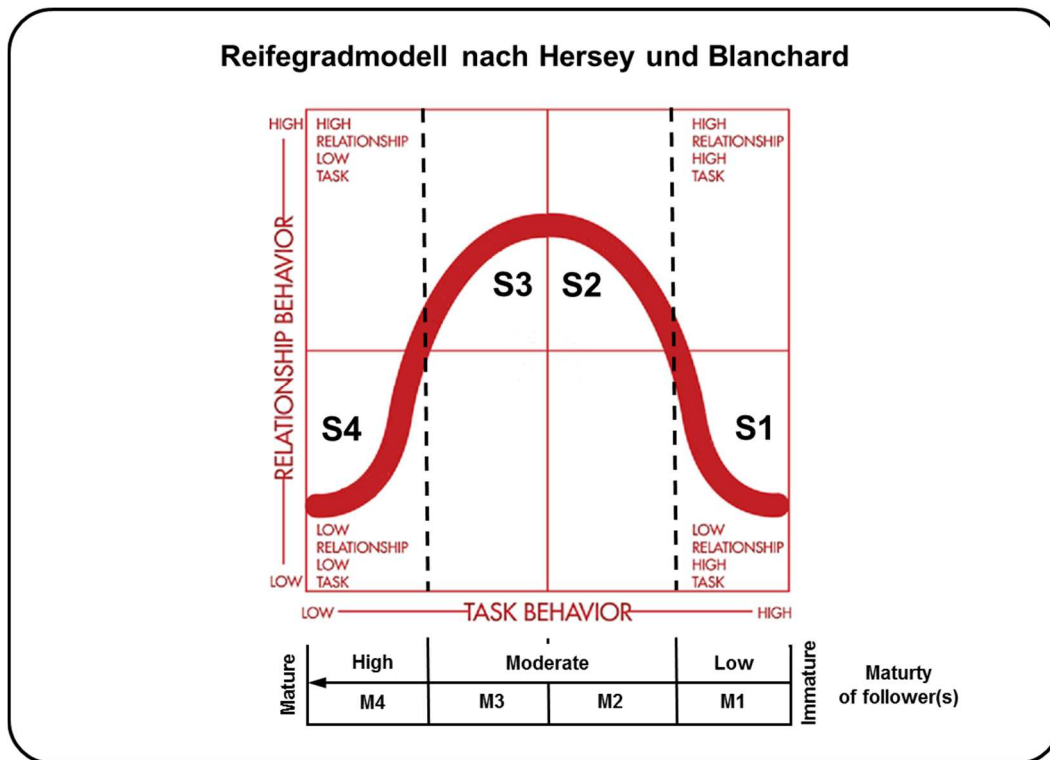
Die Diffusionsforschung ist nicht undiskutiert und wird aus verschiedenen Gründen kritisch beleuchtet (vgl. ROGERS 2003, S. 133). Hier wird vom **Pro-Innovation Bias** gesprochen. Es wird angeführt, dass Innovationen grundsätzlich als etwas Positives dargestellt werden und alle Mitglieder eines sozialen Systems Innovationen adoptieren sollen. Eine Ablehnung oder das Re-Inventieren sind in der Diffusionsforschung nicht als wünschenswert angesehen. Die Schuld am Scheitern einer Innovation wird i. d. R. einzelnen Individuen zugesprochen und nicht dem sozialen System (Individual-blame bias). Das **Recall-Problem** kritisiert die Methodologie der Diffusionsforschung und betrifft die Ungenauigkeiten, die auftreten, wenn die Nutzer einer Innovation danach befragt werden bzw. sich daran erinnern sollen, wann die Neuerung adoptiert wurde. Mit dem **Issue of Equality** wird darauf verwiesen, dass nach der Adoption einer Neuerung durch die Anwendung, der sozioökonomische Unterschied zwischen den Individuen oftmals vergrößert wird.

4.3 Reifegradmodelle

Bei Reifegradmodellen gilt zu beachten, dass es zwei unterschiedliche Typologien gibt. Ein Typus ist Teil des **situativen Führungsstils** und der andere gehört zu den **Projekt- und Qualitätsmanagementmodellen** (vgl. BLANK et al. 1990; AHLEMANN et al. 2005). Reife ist als Fähigkeit und Wille von Menschen, die Verantwortung für die Steuerung des eigenen Verhaltens übernehmen, definiert. Bezogen auf die berufliche Tätigkeit handelt es sich dabei um die Fähigkeit etwas zu tun und ist stark mit Bildung und Erfahrung verbunden (vgl. BLANK et al. 1990, S. 581).

Hersey und Blanchard postulierten 1982 in ihrer Arbeit mit der Theorie des situativen Führungsstils ein Reifegradmodell. Ausschlaggebend für Reifegrade sind das ‚Beziehungshandeln‘ (Relationship Behaviour) und das ‚Aufgabenhandeln‘ (Task Behaviour). Sie unterteilten das Aufgabenhandeln dabei in vier Reifegrade (M1 bis M4), die unmittelbar Einfluss auf den Führungsstil eines Vorgesetzten haben. Abbildung 16 zeigt das Modell und die damit verbundenen verschiedenen Führungsstile.

Abbildung 16: Reifegradmodell des situativen Führungsstils
 (Quelle: BLANK et al. 1990, S. 583)



Reifegrad 1 (M1) bedeutete, dass Mitarbeiter nicht fähig und nicht willig sind. Der empfohlene Führungsstil ist hier die ‚Anweisung‘ (S1). Dies bedeutete, dass Anweisungen und Aufgaben gegeben und überwacht werden. Reifegrad 2 (M2) weist den Mitarbeitern Unfähigkeit, aber Leistungswillen zu. Dem Vorgesetzten wird der Stil ‚Überzeugen‘ (S2) empfohlen. Die getroffenen Entscheidungen werden erläutert und erklärt sowie den Mitarbeitern Raum für Fragen gegeben. Im Reifegrad 3 (M3) sind die Mitarbeiter fähig, jedoch fehlt ihnen der Wille zur Leistung. Hier ist die ‚Teilhabe‘ (S3) empfohlen, d. h. den Angestellten werden die Gedanken des Vorgesetzten mitgeteilt und sie werden angeregt eigene Entscheidungen zu treffen. Der höchste Reifegrad ist 4 (M4), mit der Bedeutung, dass die Mitarbeiter den Willen und die Fähigkeiten zur Leistung haben. Der entsprechende Führungsstil die ‚Delegation‘. Verantwortung und Entscheidung werden in die Hände der Mitarbeiter übergeben.

In ihrer Publikation haben sich BLANK et al. (1990) mit diesem Modell auseinandergesetzt und herausgearbeitet, dass es Schwächen aufweist. So ist es z. B. inkonsistent, weist Mehrdeutigkeiten und methodische Schwächen auf.

Der zweite Typus der Reifegradmodelle fußt auf Modellen des Projekt- und Qualitätsmanagements. Hierin werden Anforderungen durch Reifegrade ausgedrückt, die sequentiell aufeinander folgen (vgl. AHLEMANN et al. 2005, S. 15). Dieser Reifegrad stellt dar, aus wie vielen Ebenen ein Kompetenzmodell besteht. In der Regel umfasst er vier oder fünf Ebenen.

Es gibt eine Vielzahl von Reifegradmodellen, die für das Projektmanagement geschaffen wurden. Ein großer Teil davon hat sich aus dem ‚Capability Maturity Model‘ (CMM) entwickelt, das sich als Referenzmodell für Software-Entwicklungsprogrammen etabliert hat (vgl. AHLEMANN et al. 2005, S. 25). Vor allem Unternehmensberatungen haben das CMM als Basis für Eigenentwicklungen genutzt.

Das ‚Capability Maturity Model Integration‘ (CMMI) ist eine evolutionäre Weiterentwicklung des CMM und befasst sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen. Es lässt zwei verschiedene Sichtweisen zu (stufenweise und kontinuierlich), die die Bereiche Prozessmanagement, Projektmanagement, Support und Engineering untersuchen. Der Unterschied der beiden Sichtweisen ergibt sich in der Betrachtung der Kompetenzniveau-Messung. Bei der kontinuierlichen Version werden Capability-Level für die Prozessverbesserung einzelner Prozessgebiete gemessen (vgl. AHLEMANN et al. 2005, S. 27). Die stufenweise Version misst den Reifegrad der gesamten Organisation und nicht nur von Einzelgebieten. In Tabelle 13 sind die beiden unterschiedlichen Sichtweisen und Reifegrade dargestellt.

Tabelle 13: Sichtweisen des CMMI-Reifegradmodells
(Quelle: eigene Darstellung nach AHLEMANN et al. 2005))

	kontinuierliche Sichtweise	stufenweise Sichtweise
	Capability Level	Maturity Level
0	incomplete	-
1	performed	initial
2	managed	managed
3	defined	defined
4	quantitatively managed	quantitatively managed
5	optimizing	optimizing

Zur Ermittlung der digitalen Reife gibt es verschiedene Modelle, die von Unternehmensberatungen entwickelt wurden. Teilweise geschah dies unter der Mitwirkung von Hochschulen (vgl.

MÜLLER et al. 2016, S. 28). Die entwickelten Modelle haben alle eine stufenweise Sichtweise auf den Digitalisierungsgrad eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Dabei werden wie in Tabelle 13 fünfstufige Ebenen verwendet. Einzig das von SOLIS UND SZYMANSKI (2016) entwickelte und angewendete Modell hat eine sechsstufige Betrachtungsweise, ähnlich wie es bei der kontinuierlichen Sichtweise der Fall ist. Mit Ausnahme des Modells von BEARING-POINT (2016) sind die Reifegradstufen detailliert beschrieben (vgl. SOLIS UND SZYMANSKI 2016, S. 8; PLECHATY 2017, S. 7; NEULAND 2015, S. 38) und verfügen über sechs, acht und neun Dimensionen für die Reifegradmessung.

4.4 Zusammenfassung von Kapitel 4 und Festlegungen

Kapitel 4 beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen der Dissertation und der damit verbundenen Einbettung des Forschungsvorhabens. Die in den Unterkapiteln ausgeführten Themenstellungen beeinflussen sowohl die Individuen im Einzelnen, als auch die Unternehmen als Organisationen im Ganzen.

Die Veränderung von kommunikativen Vorgängen in Unternehmen findet auf technologischer Ebene und im sich wandelnden Verhalten der Kommunikationsteilnehmer statt. In Tabelle 12 sind organisationstheoretischen Ansätze festgehalten, ungeachtet ihrer Entwicklungszeitpunkte. Sie sind nicht veraltet, auch wenn sie in ‚modern‘ oder ‚klassisch‘ eingeteilt werden könnten. Jeder Ansatz ist für die Einordnung einer Organisation geeignet und valide. Die in Kapitel 4.1.2 ausgeführten Handlungsfelder Akteure, Kultur, Macht, Struktur/Prozesse, Institutionelle Einbettung und Wandel haben in den theoretischen Ansätzen aus Kapitel 4.1.1 unterschiedliche Schwerpunkte und lassen sich aufgrund dessen mit verschiedenen Forschungstiefen untersuchen. Nichtsdestotrotz bieten sie eine passende Grundlage für die Forschungsfragen der soziokulturellen und organisatorischen Komponenten der Dissertation.

Dies gilt auch für die zweite theoretische Grundlage, der Diffusionstheorie. Hier liegt der Schwerpunkt des Autors auf der ‚Diffusion of Innovation‘-Theorie von ROGERS (2003). Die in Abbildung 14 deutlich gemachten Einflussgrößen, insbesondere die Charaktere oder Rollen, Change Agent, Berater und Meinungsführer sowie die in Abbildung 15 dargestellten Adopterkategorien zollen dem menschlichen Aspekt des kommunikativen Wandels Respekt.

Der als dritte theoretische Komponente ausgeführte Themenkomplex der ‚Reifegradmodelle‘, wird vom Autor als Bindeglied zwischen den beiden zuerst genannten Theoriemodellen angesehen. Die aktuellen Reifegradmodelle, die sich mit der Digitalisierung von Unternehmen

und Organisationen beschäftigen, weisen neben organisatorischen Bestandteilen auch prozessuale und mitarbeiterbezogene Themen auf (vgl. BEARINGPOINT 2016; SOLIS UND SZYMANSKI 2016; PLECHATY 2017; NEULAND 2015). Damit wird den Inhalten Technologie, Mensch und Organisation Rechnung getragen.

Teil 3: Empirie

„Das Ergebnis habe ich schon, jetzt brauche ich nur noch den Weg, der zu ihm führt.“

CARL-FRIEDRICH GAUSS (1777 – 1855)

5 Forschungsfragen der Dissertation

Die vorliegende Dissertation bearbeitet das Thema „Online-Kommunikation im unternehmerischen Kontext“ explorativ. In den bisherigen Kapiteln wurden, neben der begrifflichen Einordnung und Eingrenzung (siehe Kapitel 2), der Darstellung von technologischen Entwicklungen (siehe Kapitel 3), auch die Möglichkeiten der Technologie-Einführung (siehe Kapitel 4) dargestellt. Alle bisherigen, dem Autor dieser Arbeit bekannten Veröffentlichungen zur Anwendung von Online-Medien in Unternehmen (bis zum Zeitpunkt der Studierhebung im Januar 2014), stellen in erster Linie eine Mixtur von Abfragen oder Befragungen der Themen ‚Kommunikationstechnologien‘, ‚Speichernutzung in der Cloud‘⁴³ und ‚Durchdringungsgrad von Technologien in Unternehmen‘ dar. Dabei wurde in diesen Studien nie der Fokus auf die Besonderheiten, die Unternehmensgrößen und -strukturen (vgl. Kapitel 2.3.1 und 2.3.2) mit sich bringen, gelegt. Ebenso war in keiner dieser Veröffentlichungen ein Bezug zwischen der Verwendung von Online-Kommunikationstechnologien und der Altersstruktur der Unternehmensmitarbeiter zu finden. Dies ist besonders erstaunlich, da die unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsweisen der ‚Net Generation‘ und der ‚Vor-Generationen‘ (vgl. Kapitel 2.1) immer wieder thematisiert werden und gerade hinsichtlich der Computernutzung große Unterschiede aufweisen sollen. Um diese Lücke zu schließen und neue Erkenntnisse zu gewinnen, wurden vom Autor zwei Forschungsfragen formuliert. Sie werden in den folgenden Seiten erläutert.

5.1 Forschungsfrage 1 ‚Wandel von Kommunikation und Information‘

Sowohl bei internen als auch bei externen Prozessen bieten Soziale Medien Einsatzgebiete für Unternehmen. Das kann Auswirkungen auf das berufliche Umfeld der Menschen haben. Verschiedene Studien weisen auf ein verändertes Kommunikations- und Informationsverhalten von Jugendlichen und jungen Erwachsenen hin (vgl. SHELL DEUTSCHLAND HOLDING GMBH UND TNS INFRATEST SOZIALFORSCHUNG 2015; MEDIENPÄDAGOGISCHER FORSCHUNGSVERBUND SÜDWEST 2015; WILLEMSE et al. 2014). Wie gehen Unternehmen mit dem veränderten Kommunikationsverhalten von Jugendlichen und jungen Erwachsenen um?

⁴³ Unter ‚**Cloud-Computing**‘ wird ein Modell „[...] *for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction.*“ (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY 2011, S. 2) verstanden.

Zur Beantwortung dieser Frage standen Auszubildende und Duale Hochschulstudenten im Fokus der Untersuchung und die Fragestellung wurde in sechs Teilfragen aufgegliedert.

Teilfrage 1.1: *Wie kommunizieren die Befragten privat (Häufigkeit und Einsatzfeld) und wie sind ihre Kommunikationsmöglichkeiten in ihrem beruflichen Umfeld?*

Jugendstudien, wie z. B. Shell Jugendstudie, JIM-Studie, JAMES-Studie etc., attestieren Kindern und Jugendlichen seit Jahren eine hohe Nutzungshäufigkeit von Internet und Sozialen Medien. Die Teilfrage dient dazu festzustellen, wie Jugendliche und junge Erwachsene in Ausbildung und Studium privat mit Sozialen Medien ‚arbeiten‘ und zu welchem Zweck sie solche Werkzeuge einsetzen. Dem gegenübergestellt werden die ihnen zur Verfügung gestellten Online-Medien in ihren Ausbildungsbetrieben.

Teilfrage 1.2: *Wo werden in Unternehmen Soziale Medien eingesetzt?*

Bisherige Fragestellungen haben sich in erster Linie mit dem Einsatz von Sozialen Medien in Unternehmen im Allgemeinen beschäftigt. Oder sie zielten singulär auf einzelne Unternehmensbereiche (bspw. Marketing, Unternehmenskommunikation, etc.) ab. In dieser Teilfrage soll ermittelt werden, in welchen Bereichen KMU und Familienunternehmen Online-Kommunikationstechnologien einsetzen.

Teilfrage 1.3: *Welche Gründe sprechen gegen den Einsatz im Unternehmen?*

Die Auszubildenden und Studenten werden nach ihrer Einschätzung befragt, weshalb sich in ihren Unternehmen Technologien zur Online-Kommunikation nur mit Widerständen anwenden oder einführen lassen.

Teilfrage 1.4: *Welche positiven Auswirkungen können Soziale Medien im Unternehmen haben?*

Die Fragestellung will die Einschätzung der Auszubildenden und Studenten ermitteln, welche Vorteile sich, nach ihrer Meinung, aus dem Einsatz von Sozialen Medien in ihren Unternehmen ergeben können.

Teilfrage 1.5: *Welche Sozialen Medien werden in ihrer Bedeutung zu- oder abnehmen?*

Die Frage zielt darauf ab, welcher Typus von Sozialen Medien zukünftig in seiner Bedeutung zunehmen, stagnieren und abnehmen wird. Private Vorlieben halten damit unter Umständen Einzug in die Unternehmenslandschaft.

Teilfrage 1.6: *Gibt es Abhängigkeiten im Medieneinsatz hinsichtlich Unternehmenskennzahlen (Grad der Internationalisierung, Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, Unternehmensbranche, Unternehmensstruktur)?*

Die Teilfragen 1.1 bis 1.5 zeigen evtl. Abhängigkeiten und/oder Einschränkungen in Bezug auf die Unternehmensstruktur. Die letzte Teilfrage von Forschungsfrage 1 soll dieser Theorie auf den Grund gehen und ermitteln, ob sich daraus Cluster ermitteln lassen.

5.2 Forschungsfrage 2 ‚Digitale Kenntnisse der Unternehmensmitarbeiter im Einsatz von Online-Medien‘

Im Wirtschaftsleben drängen immer mehr Angehörige der ‚Generation Y‘, auch als ‚Net-Generation‘ bezeichnet, in die Unternehmen. Diesen gegenüber steht immer noch eine sehr große Anzahl von Menschen mittleren Alters, die der ‚Babyboomer‘-Generation oder der ‚Generation X‘ angehören. Das unterschiedliche Medienverhalten sowie die technologische Verfügbarkeit von Online-Medien und Informationstechnologien treffen an den Arbeitsplätzen aufeinander. Bedarf es einer neuen Generation von Arbeitnehmern zur ‚Bedienung‘ und zum Verständnis für Web 2.0 Technologien im Unternehmenseinsatz? Verfügen die Unternehmensmitarbeiter über ausreichende Kenntnisse zur Bedienung dieser Medien? Wie affin sind Mitarbeiter, die nicht zur sogenannten ‚Generation Y‘ gehören, mit Sozialen Medien?

Teilfrage 2.1: *Wie ist das Kommunikations- und Informationsumfeld der befragten Mitarbeiter?*

Von den Teilnehmern des Feldexperiments wird ermittelt, wie sie den Informationsfluss innerhalb der Organisationseinheit ‚Kaufmännische Leitung‘ wahrnehmen.

Teilfrage 2.2: *Wie ist die Ausstattung der befragten Mitarbeiter mit IT?*

Es wird ermittelt ob die Teilnehmer des Feldexperiments Zugang zu Computern oder vergleichbaren Kommunikationsmedien haben.

Teilfrage 2.3: *Kennen Mitarbeiter Soziale Medien und haben sie damit Kontakt?*

Die Experimentteilnehmer werden danach befragt, ob sie auf privater und beruflicher Ebene Sozialen Medien nutzen.

Teilfrage 2.4: *Welchem Typ ‚Mediennutzer‘ ordnen sich Mitarbeiter zu?*

Angelehnt an die Benennung der Typologie der d21-Studie (vgl. INITIATIVE D21 E.V. & TNS INFRATEST 2016) sortieren sich die Befragten einem Typus zu und geben hierüber Auskunft über die Eigenwahrnehmung ihrer digitalen Persönlichkeit.

Teilfrage 2.5: *Haben die Mitarbeiter Kenntnis von den Inhalten des Weblogs der Führungskraft?*

Die Reichweite des Weblogs, der im Zuge des Feldexperiments installiert wurde, wird über die Mitarbeiter des Unternehmensbereiches ermittelt.

Teilfrage 2.6: *Wie wird das Weblog als Kommunikationsmedium wahrgenommen?*

Die Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikations- und Informationsmedium des Bereichsleiters wird mithilfe einer Likert-Skala ermittelt. Dabei wird ein Teil der Fragen nach den Themenfeldern ‚Veränderungsbereitschaft‘, ‚Technikaffinität‘ und ‚Kommunikationsverhalten‘ gebündelt.

Teilfrage 2.7: *Gibt es Abhängigkeiten hinsichtlich der geographischen Verteilung, der Abteilungszugehörigkeit, dem Alter etc.?*

Das Feldexperiment hatte eine Reichweite über sieben sehr heterogene Fachbereiche, mehr als 170 Mitarbeiter und vierzehn Länder. Im Zuge der Befragung der Experimentteilnehmer wurden alle Länder mit aktivem Zugriff auf den Weblog mit Fragebögen ausgestattet. Diese Teilfrage soll feststellen, ob es altersbezogene, regionale und/oder bereichsbezogene Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten gibt.

6 Untersuchungsmethodik der Dissertation

6.1 Entwicklung des Forschungsdesigns

Wie in Kapitel 5 erwähnt, soll die Themastellung ‚Online-Kommunikation im unternehmerischen Kontext‘ explorativ erforscht und bearbeitet werden. Es handelt sich dabei um eine anwendungswissenschaftliche Arbeit (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 186).

Im Kapitel 4 werden vom Autor verschiedene Modelle und Theorien aufgeführt, von denen drei passende Theorien auf das Forschungsthema angewendet werden. Um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen, erfordern diese beiden Ansätze zwei zu bearbeitende Themenfelder. Einerseits soll der Werkzeug- und Mitteleinsatz von Sozialen Medien in Unternehmen und andererseits das Personenprofil heutiger und zukünftiger Mitarbeiter ermittelt werden. Hierzu kommen Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz. Grund dafür ist, dass sich das Forschungsthema mit Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und sozialen Phänomenen beschäftigt (vgl. HÄDER 2010, S. 20; DÖRING UND BORTZ 2016, S. 4). Das vom Autor entwickelte Forschungsdesign fußt auf zwei Säulen, um zu tragfähigen Resultaten zu gelangen. Hierfür stellt die empirische Sozialwissenschaft drei Möglichkeiten zur Verfügung.

Tabelle 14: Methoden der empirischen Sozialforschung

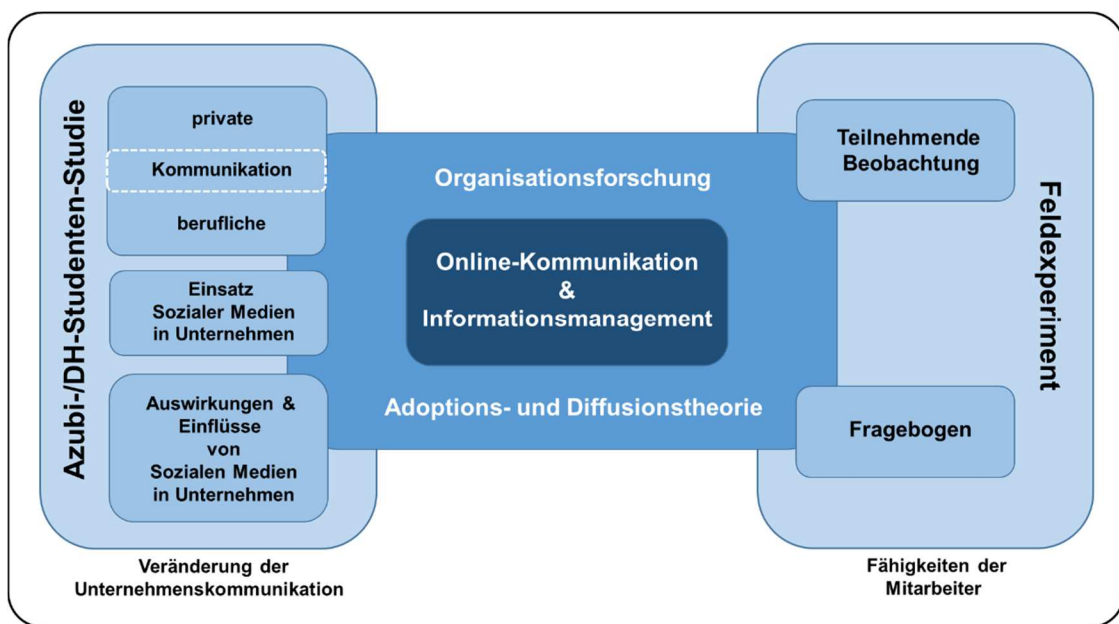
(Quelle: eigene Darstellung nach DÖRING UND BORTZ 2016, 23 ff.)

Quantitative Sozialforschung	Qualitative Sozialforschung	Mixed Methods Sozialforschung
Erhebung numerischer Messwerte mit Hilfe standardisierter Instrumente	nichtstrukturierte Erhebung von verbalem, visuellem und/oder audiovisuellem Material	Methodenkombination von quantitativen und qualitativen Instrumenten zum maximalen Erkenntnisgewinn
große, repräsentative Stichproben	relativ wenige Fälle	
statistische Auswertung zur Hypothesenprüfung	interpretative Auswertung zur Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes und Hypothesenentwicklung	
sequenzielle Abarbeitung des Forschungsprozesses	induktive, datengestützte Vorgehensweise	

Die beiden Themenfelder bieten die Option, jede der drei aufgeführten Methoden anzuwenden. Es können ‚Massendaten‘ für quantitative Forschungsmethoden erhoben werden, aber ebenso ist es möglich, für die qualitative Forschung ein breites Anwendungsfeld zu finden. Auch mit Mixed Methods könnte sich dem Thema, bzw. den beiden Themenbereichen genähert werden (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 184).

Folgendes Design fand schließlich Anwendung: In einer breit angelegten Studie werden Auszubildende verschiedener Unternehmen sowie Studenten der Dualen Hochschule befragt und in einem Familienunternehmen, das sich dem Mittelstand zugehörig fühlt, wird ein Feldexperiment (Installation eines Online-Kommunikationsmediums) durchgeführt (siehe hierzu Abbildung 17).

Abbildung 17: Forschungsdesign der Dissertation
(Quelle: eigene Darstellung)



Beide Forschungskomplexe lassen sich sowohl in der Organisationsforschung als auch der Adoptions- und Diffusionstheorie verorten und tragen dazu bei, neue Erkenntnisse zum Einsatz von Online-Kommunikation und Informationsmanagement in Unternehmen zu gewinnen.

Bei der Fragestellung ‚Veränderung der Unternehmenskommunikation‘ wurden quantitative Forschungsmethoden verwendet. Im November 2013 begann das Design eines Fragebogens zur Datenerhebung für die Studie unter den Auszubildenden und Duale Hochschulstudenten. Ende Dezember 2013 starteten schließlich die Befragungen an verschiedenen Berufsschulen und

Standorten der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach, die bis März 2014 andauerten. Ab diesem Zeitpunkt erfolgte die Auswertung mit der Statistik-Software SPSS, deren Ergebnisse in verschiedene Publikationen und Vorträgen auf Tagungen und Kongressen vorgestellt wurden (hierzu mehr im Kapitel 7).

Die Fragestellung nach den ‚Fähigkeiten der Mitarbeiter‘ eines Unternehmens ist experimenteller Natur. Thema und praktische Ausrichtung legten nahe, es als Feldexperiment durchzuführen. Das bedeutete, dass die Forschungsumgebung nicht theoretischer Natur, d. h. in einem Laborexperiment, war, sondern in einem realen Unternehmensumfeld stattfinden sollte. Es ging darum, „[...] *natürliche Lebensumwelten* (zu) [Anm. des Verfassers] *beobachten* [...]“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 207). Um eine größere Erkenntnisse zu gewinnen, wurde das Experiment im Anschluss mit einer breit angelegten Befragung aller Experimentteilnehmer flankiert. Die Kombination von qualitativer (Feldexperiment) mit quantitativer (Fragebogenelement) Forschung läßt sich in den Mixed Methods verorten.

6.2 Forschungsteil 1: Analyse aktuell eingesetzter Web 2.0-Technologien

Im ersten Forschungsteil, der die ‚**Veränderung der Unternehmenskommunikation**‘ ermitteln soll, also den Einsatz von Sozialen Medien in Unternehmen, hat sich der Autor dazu entschieden, quantitative Forschungsmethoden einzusetzen. DÖRING UND BORTZ (2016, S. 15) unterscheiden hierbei vier unterschiedliche Methodologien, die ein Forschender einsetzen kann. Dies sind die **Umfrageforschung**, die **Experimentalforschung**, **psychometrische Tests** und **physiologische Messungen**. Da es im ersten Teil der Forschungstätigkeit darum geht, Veränderungen in der Handhabung von Kommunikation und Kommunikationsvorgängen innerhalb von Unternehmen zu ermitteln, wäre sowohl die Umfrage- als auch die Experimentalforschung in Frage gekommen. Die beiden anderen Methodologien sind in keinsten Art und Weise geeignet, um in Betracht gezogen zu werden. Sie gehören in erster Linie in die medizinische und biologische Forschung, wenn es darum geht menschliche Merkmale zu quantifizieren. Ursprünglicher Ausgangspunkt des Autors war es, die Kommunikationsveränderungen in den Unternehmen dadurch zu ermitteln, dass eine möglichst große Anzahl von leitenden Angestellten bzw. Fachexperten die Möglichkeiten ihrer Unternehmen darstellen. Aufgrund dessen schied ebenso das Werkzeug der Experimentalforschung aus. Das Mittel der Wahl war in diesem Falle die **Umfrageforschung**, hier die **schriftliche Befragung** (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 398; MAYER 2013, S. 58).

Bei der Planung und Durchführung empirischer Studien gilt es vier Aspekte zu beachten: **inhaltliche, methodische, forschungsökonomische/organisatorische** sowie **ethische** Aspekte (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 22). Ausprägungen der genannten Aspekte schlagen sich dediziert im gewählten Forschungsdesign sowie in der eigentlichen Forschungsplanung nieder. In der folgenden Tabelle ist dies für den Forschungsteil 1 der Dissertation dargestellt.

Tabelle 15: Vier Aspekte zur Planung und Durchführung empirischer Studien
(Quelle: eigene Darstellung)

	Theoretische Bedeutung	Praktische Anwendung in der Dissertation
inhaltlicher Aspekt	Formulierung sinnvoller Forschungsfragen bzw. Hypothesen auf Basis der aktuellen Forschung	eingehende Literaturrecherche (Fachliteratur und praktische Studien) führten zur Formulierung der Forschungsfragen in Kapitel 4.1
methodischer Aspekt	Auswahl eines geeigneten Forschungsdesigns und adäquate Stichprobenplanung	Entwicklung eines Fragebogens auf Basis der Studie ‚Vernetzte Organisation‘ (vgl. ANLAGE 2) und Anreicherung um eigene Fragestellungen, Durchführung verschiedener Pretests
forschungsökonomischer/organisatorischer Aspekt	Planung praktikabler Wege, Orte, Zeiten und Kontaktpersonen	Definition der Befragungszielgruppe und Festlegung der Befragungsorte sowie Zeitpunkte zur Durchführung der Befragung
ethischer Aspekt	Kontakte zu relevanten Personen und Institutionen, um befragte Teilnehmer zu ‚schützen‘	telefonischer, postalischer und Online Kontakt mit Entscheidern der Befragungsorte und Einholung der Befragungserlaubnis sowie Abklärung etwaiger Hinderungsgründe

Während MAYER (vgl. 2013, S. 30) für den Forschungsprozess ein 7-Schritte-Modell empfiehlt, verwenden DÖRING UND BORTZ (vgl. 2016, S. 23) ihr sogenanntes Neun-Phasen-Modell, das der Autor für diese Arbeit verwendet hat. Die Aspekte für die empirische Sozial-

forschung aus Tabelle 15, finden sich in den unterschiedlichen Phasen des Modells von DÖRING UND BORTZ wieder. Es wird deswegen nicht mehr explizit auf sie verwiesen und sie finden nicht erneut separat Erwähnung.

Im Folgenden stellt der Autor sein Vorgehen im ersten Forschungsteil gemäß dem Neun-Phasen-Modell vor.

1.) Forschungsthema

(Themenfindung sowie Definition der Forschungsfragen bzw. Forschungshypothesen)

Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit als ‚Leiter Prozessentwicklung Vertrieb und Schnittstellenbereiche‘ in einem mittelständischen Unternehmen wurde der Autor auf Problemfelder aufmerksam, die sich mit dem Einsatz von modernen Kommunikationsmedien (Hard- und Software) ergaben. Ein Großteil der Neuerungen und Anforderungen (u. a. von Kunden gewünscht) innerhalb des Unternehmens schienen Mitarbeiter und Organisation zu überfordern. Durch die Mitgliedschaft in Verbänden und Fachgremien sowie dem damit einhergehenden Informations- und Erfahrungsaustausches, konnte er bei anderen Unternehmen Vergleichbares beobachten. Im Gegensatz zur privaten Nutzung von digitalen Medien standen Mitarbeiter und Entscheider in Firmen der Digitalisierung anscheinend kritisch, sogar skeptisch, gegenüber. Sogenannte ‚Leuchttürme der Digitalisierung‘ schienen in erster Linie Großunternehmen zu sein. Aus diesen beiden Faktoren, ‚Private Nutzung vs. berufliche Nutzung digitaler Medien‘ und ‚Großunternehmen als Vorzeigeanwender digitaler Medien‘ entwickelte sich das Forschungsthema sowie die Forschungsfragen aus Kapitel 5.

2.) Forschungsstand/theoretischer Hintergrund

(Recherche und Aufarbeitung vorhandener Fachliteratur)

Aus den geführten Gesprächen im Rahmen von Tagungen und Kongressen, aber auch durch den Austausch mit befreundeten Unternehmen verdichteten sich die Auswahlmöglichkeiten des theoretischen Bezugsrahmens sehr schnell auf die Felder ‚Organisationsforschung‘, ‚Diffusionstheorie‘ und ‚Reifegradmodelle‘ (siehe hierzu Kapitel 4.2). Insbesondere wurde der Fokus auf zweiteres gelegt, denn der beruflichen Nutzung von Sozialen Medien steht die enge Themenverwandtschaft mit der privaten Anwendung gegenüber. Sowohl die Übernahme neuer Hardware- als auch Softwaretechnologien im persönlichen Umfeld sind sehr gut untersucht. Darüber hinaus boten die wahrgenommenen Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU (siehe hierzu Kapitel 2.3)

an, die Themenschwerpunkte zusätzlich unter dem Gesichtspunkt der ‚Organisationsforschung‘ zu betrachten.

Zu Beginn des Forschungsprojektes im Jahre 2012 war die deutschsprachige Literatur bezüglich der Digitalisierungsbestrebungen von Unternehmen sehr überschaubar. Veröffentlichungen von Universitäten, Hochschulen und Forschungsinstituten waren vor allen Dingen unter den Stichworten ‚Enterprise 2.0‘, ‚Industrie 4.0‘ und auch ‚Generation Y‘, ‚Digital Natives‘ und ‚Digital Immigrants‘ zu finden. Besonders die Arbeiten um Prof. Koch (KOCH UND RICHTER 2009; KOCH 2013; RICHTER UND KOCH 2013) von der Universität der Bundeswehr München sind hierbei zu nennen. Weiterhin waren verschiedene populärwissenschaftliche Werke, z. B. von McAfee (MCAFEE 2006a, 2006b, 2009), aus dem Englischen übersetzt. Die intensive Suche des Autors nach verwend- und verwertbaren Materialien brachte vor allen Dingen Studien von US-amerikanischen oder international tätigen Unternehmens- und Strategieberatungen zu Tage. Im Laufe der Arbeit an der Dissertation wuchs auch das Interesse der Wissenschaft am Thema ‚Digitalisierung‘ und die kritische Auseinandersetzung mit dem Thema. Weitere, verwendbare Materialien konnten dem Literaturrechercheprozess hinzugefügt werden.

3.) Untersuchungsdesign

(Hypothesengenerierende bzw. gegenstandserkundende Studie)

Das Design des ersten Forschungsteils wird mit quantitativen Methoden durchgeführt. Zu berücksichtigen ist, dass in der quantitativen Forschung drei Studiendesigns vorgeschlagen werden: **hypothesengenerierende/gegenstandserkundende, populationsbeschreibende** und **hypothesenprüfende Studien**. Dabei legt das Forschungs- oder Erkenntnisinteresse fest, welcher Art die Studie sein soll. Im Falle dieser ersten Forschungsfrage hat sich der Autor für eine **hypothesengenerierende, gegenstandserkundende Studie**⁴⁴ entschieden. Die Veränderung von Kommunikation und Informationsmanagement innerhalb von KMU war bislang ein wenig beleuchteter Sachverhalt und eine breit angelegte Studie dient nun dazu neuen Erkenntnisgewinn zu erreichen.

⁴⁴ **Gegenstandserkundende Studien** „[...] beantworten offene Forschungsfragen und helfen dabei, neue Hypothesen und Theorien zu generieren.“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 192) Sie werden oft, aber nicht nur, bei qualitativen Forschungsdesigns angewendet. Auch im Falle von quantitativer Forschung, kann dieser Studientypus eingesetzt werden.

Als empirische Studie ist der erste Forschungsteil der Dissertation als eine **systematische Replikationsstudie**⁴⁵ geplant und durchgeführt worden. Ausgangspunkt hierfür war die ursprüngliche Planung, den ersten Teil der Dissertation mit einer Befragung von leitenden Angestellten und Fachexperten in KMUs und Familienunternehmen durchzuführen. Dieser Planung kam eine Forschungsgruppe der Bundeswehruniversität München mit einer Studie zuvor (vgl. RICHTER UND KOCH 2013). Der Autor sah dies jedoch als Möglichkeit, die Ergebnisse dieser Studie zu vertiefen, indem er seine Befragungsgruppe auf Personen in Ausbildung und dualem Studium verlegte. Nach der Kontaktaufnahme mit der Forschungsgruppe aus München, erhielt er die Freigabe des Fragensets aus o. g. Studie für sein eigenes Forschungsvorhaben zu nutzen (vgl. ANLAGE 1). Die Fragen wurden allerdings um ein eigenes Fragenset erweitert, das sich auf das Kommunikationsverhalten der befragten Personen bezog (vgl. ANLAGE 2).

Voraussetzungen der ‚Replikationsstudie‘ sind, die Erweiterung des Fragensets um eigene Items und die Änderung der Befragungsgruppe. Weitere Kriterien weisen den Forschungsteil 1 den Kategorien ‚**Primärstudie**‘⁴⁶ sowie ‚**nicht-experimentelle Studie**‘⁴⁷ zu. Forschungsteil 1 wurde als **Feldstudie** durchgeführt, d. h. die Befragung wurde in einem natürlichen Umfeld durchgeführt. Trotz des Themas ‚Online-Medien‘, fand die **Fragebogenerhebung** physisch, in Papierform, statt. Hierzu suchte der Autor die Befragten an den jeweiligen Schul- und Studienorten auf und führte die Befragung vor Ort in den Unterrichts- und Seminarräumen durch. Die letzten beiden Merkmale klassifizieren die Untersuchung des Forschungsteils 1 zum einen als **Querschnittstudie** (die Stichprobe wurde nur an einem Messzeitpunkt durchgeführt) und zum anderen als **Gruppenstudie** (Stichprobe waren Auszubildende und Duale Hochschulstudenten kaufmännischer Berufe und Pflegeberufe sowie betriebs- und ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge).

⁴⁵ Unter **Replikationsstudien (Wiederholstudien)** versteht man empirische Studien, „[...] deren Design sich an dem einer bereits durchgeführten Studie orientiert.“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 188) Dabei wird in direkte/exakte Wiederholstudie und systematische Wiederholstudie unterschieden. Erstere stellt die Originalstudie detailliert nach, die zweite stellt eine Variation der Ausgangsstudie dar.

⁴⁶ Voraussetzung für eine ‚**Primärstudie**‘ ist, dass die empirischen Daten selbst erhoben und im Anschluss daran analysiert werden (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 191).

⁴⁷ **Nicht-experimentelle Studien** sind Arbeiten, die nicht kausale Zusammenhänge prüfen sollen (und wollen) und deren untersuchte Variablen personen- und umweltgebunden sind (eine Veränderung wäre nur mit erheblichen organisatorischen und finanziellen Mitteln möglich) (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 205).

4.) Operationalisierung

(Präzise Definition aller relevanten Merkmale der Forschungsfragen, Festlegung der Messmethode und des Variablenkalenniveaus)

Als quantitatives Forschungsthema wurden die der Dissertation zugrundeliegenden theoretischen Konzepte deduktiv definiert. Das bedeutet, dass die Vorgehensweise in einer sogenannten ‚Top-Down‘-Methode bearbeitet wird (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 223). Herleitend aus den Grundlagentheorien ‚Organisationsforschung‘, ‚Adoptions- und Diffusionstheorie‘ und ‚Reifegradmodelle‘ bedeutet dies für das Thema ‚Kommunikation und Information‘, dass eine Eingrenzung auf innerbetriebliche Prozesse der Kommunikation und des Informationsmanagements vorgenommen wird. Diese Eingrenzung wird erneut geschärft auf den Bezug ‚Online-Medien‘ und den Wandel, der mit dem Einsatz dieser Technologien in den Prozessen einhergeht. Um das Konzept zu spezifizieren, wurden vom Autor für den ersten Forschungsteil folgende Variablen/Teilaspekte der Forschungsfragen (siehe hierzu auch Kapitel 5.1) ermittelt und festgelegt:

- V1: Wie kommunizieren Personen in Ausbildung und dualen Studium privat und beruflich?
- V2: Wo werden Soziale Medien im beruflichen Umfeld eingesetzt?
- V3: Welche Gründe sprechen für oder gegen den Einsatz von Sozialen Medien im beruflichen Umfeld?
- V4: Wie verändert sich die Bedeutung von bestimmten, vorgegebenen Sozialen Medien (zunehmend, gleichbleibend, abnehmend)?
- V5: Gibt es unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich der Unternehmensstruktur?
- V6: Welche soziodemographischen Merkmale haben die Befragten?

Bei den ersten vier Fragestellungen handelt es sich um eine diskrete⁴⁸, latente⁴⁹ Variable. Fragestellung 5 und 6 sind zwar ebenfalls diskrete Variablen, allerdings weisen

⁴⁸ **Diskrete** Variablen werden auch diskontinuierlich genannt. Darunter werden Merkmale mit „[...] einer kleinen und begrenzten Zahl an Ausprägungen.“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 224) verstanden.

⁴⁹ **Latente** Merkmale oder Variablen, sind nicht direkt beobachtbar und in ihrer theoretischen Bedeutung erklärungsbedürftig (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 224).

sie manifeste⁵⁰ Eigenschaften auf. Ein weiterer zentraler Punkt der Phase ‚Operationalisierung‘ ist die Definition der Variablen, in diesem Falle der Teilaspekte der Forschungsfrage. Damit sollen Verständnisprobleme und Interpretationsfehler ausgeräumt werden. Als Nominaldefinition werden sowohl intensionale (Klassifizierung nach Eigenschaften) als auch extensionale (Klassifizierung nach Ähnlichkeiten) Bedeutungen verwendet (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 225).

- V1: **Befragungsgruppe** sind **Auszubildende und Duale Hochschulstudenten** in Süddeutschland. **Befragungsorte** die Kaufmännischen Berufsschulen in Bad Mergentheim und Tauberbischofsheim, die Berufsfachschulen für Alten- und Krankenpflege Forchheim und die beiden Standorte der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach in Mosbach direkt und in Bad Mergentheim. Die (Online)**Kommunikationsmedien** werden **durch eine festgelegte Auswahl vorgegeben** (E-Mail, Instant Messenger, Weblogs, Wikis, Soziale Netzwerke, Videokonferenzsysteme). Unter **privater Kommunikation** wird der Einsatz der o. g. Kommunikationsmedien **im außerberuflichen Umfeld** verstanden und unter **beruflicher Kommunikation** der Einsatz **im Ausbildungs- und Arbeitsumfeld**.
- V2: Das **berufliche Umfeld** wird durch **eine vorgegebene Auswahl an Funktionsbereichen** (Management, Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Marketing, Rechnungswesen, Personal, IT, Sonstige) definiert und die **Sozialen Medien** nehmen Bezug auf die Online-Kommunikationsmedien aus der **Variablendefinition 1**.
- V3: Die Befragten wählen aus einen **vorgegebenen Set** an Antworten (vgl. ANLAGE 3, Fragen 7 und 8) **positive oder negative Gründe** für den Einsatz von **Sozialen Medien** (hier ist wieder der Bezug zur **Variablendefinition 1** gegeben) aus.
- V4: Die Variable ermittelt wie die Befragten die zukünftige Bedeutung von vorgegebenen **Sozialen Medien (Variablendefinition 1)** einschätzen. Die dreigeteilte **Einschätzung ist vorgegeben** (Bedeutung nimmt ab, Bedeutung bleibt gleich, Bedeutung nimmt zu).

⁵⁰ Bei **manifesten Variablen** sind die Ausprägungen direkt beobachtbar und ihre theoretische Bedeutung ist bekannt und eindeutig (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 224).

- V5: Diese **Variable** ist als **manifeste**, d. h. nicht erklärungsbedürftige, Variable definiert. Es wird nach den **Ausprägungen und der Organisationsstruktur der Ausbildungsunternehmen** (in vorgegebenen Definitionen und Korridoren) gefragt: Branche, Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, Anzahl der Standorte und Hauptsitz des Unternehmens.
- V6: Wie Variable 5 handelt es sich hierbei um eine manifeste Variable. Es wird nach **Geburtsjahr, Geschlecht und Ausbildungsberuf** (hier **vorgegebene Definitionen**: kaufmännische, gewerblich-technische, sozial-gesundheitliche Ausbildung und betriebswirtschaftliches, technisches Studium) gefragt.

Die oben genannten diskreten Variablen können auch als abhängige und unabhängige⁵¹ Variablen kategorisiert werden, d. h. sie sind erklärbare (= abhängige) und erklärende (= unabhängige) Variablen. Die Operationalisierung der abhängigen Variablen des Forschungsteils 1 erfolgt nach

- der Häufigkeit (wie oft tritt etwas ein)
- der Wahlreaktion (welche Wahl trifft der Befragte bei mehreren Auswahlen)

Die unabhängige Variable kann in **Gruppenvergleichen** (hier im ersten Forschungsteil nach: Alter, Geschlecht, Ausbildungsberuf/Studienfach, Ausbildungsort, Unternehmensstruktur) operationalisiert werden.

Der letzte Detailschritt bei der Variablenoperationalisierung stellt die Frage nach der Skalierung dar. Mit Ausnahme von V6, die eine **metrische Skalierung** verwendet, kommt bei allen anderen Variablen (V1 – V5) eine **Nominalskala** zum Einsatz. Hierbei ist sichergestellt, dass die drei Kriterien Genauigkeit, Exklusivität und Exhaustivität eingehalten werden (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 238).

Das Werkzeug der Wahl, um die Variablen des Forschungsteils 1 zu untersuchen, ist ein **standardisierter Fragebogen**.

⁵¹ **Abhängige Variablen** werden u. a. als endogene oder diskrete Variablen bezeichnet und **unabhängige Variablen** als exogene oder stetige (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 224).

5.) Stichprobenziehung

(Welcher Art ist die Stichprobenerhebung)

DÖRING UND BORTZ (2016, S. 292) verwenden zur Eingrenzung der Befragungsgesamtheit aller befragten Fälle (der Population) eine dreistufige Unterscheidung. Die sogenannte **Zielpopulation** sind Auszubildende und Duale Hochschulstudenten in KMU und Familienunternehmen. Als **Auswahlpopulation** werden die Auszubildenden und Duale Hochschulstudenten im Main-Tauber-Kreis und in Forchheim sowie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach an den Standorten Mosbach und Bad Mergentheim gewählt. Die sogenannte **Inferenzpopulation** des quantitativen Forschungsteiles 1 sind Azubis der Kaufmännischen Berufsschule Tauberbischofsheim, der Kaufmännischen Berufsschule Bad Mergentheim und der Berufsfachschulen für Alten- und Krankenpflege Forchheim sowie die Standorte Mosbach und Bad Mergentheim der DHBW Mosbach.

Mit dieser Eingrenzung fällt die Befragung in die Kategorie ‚**Teilerhebung**‘. Da die Probanden der Befragung vom Autor bewusst, also mit voller Absicht, ausgewählt wurden ist die Teilerhebung als **nicht-probabilistisch** zu charakterisieren. Als explorativ angelegte, quantitative Studie reicht ein kleiner bis mittlerer Stichprobenumfang. Er wird als ‚*n*‘ symbolisiert.

Die Ziehung der Stichprobe erfolgte in einem 3-phasigen Vorgehen:

a. Stichprobenkonstruktion

Im Forschungsteil 1 wurde eine **Gelegenheitsstichprobe** (auch als Ad-hoc-Stichprobe bezeichnet) gezogen, d. h. eine willkürliche Anzahl an Personen wurde aus dem Umfeld des Autors für die Studie ausgewählt. Da das Unternehmen in dem der Autor beschäftigt ist in einem freundschaftlichen Verhältnis zu verschiedenen Berufsschulen steht und er sich nebenberuflich als Dozent an der DHBW Mosbach betätigt, sollte die Stichprobe in diesen Lokationen entnommen werden. Die Probanden konnten jederzeit selbstbestimmt entscheiden, ob sie an der Studie teilnehmen wollten oder ob sie die Teilnahme verweigern. Diese nicht-personalisierte Vorgehensweise der Befragung ordnet sie in die **Selbstselektions-Stichprobe** ein (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 306).

b. Rekrutierung

In Phase 1 wurden bereits die Erhebungsorte der Stichprobe genannt. Die Berufsschulen in Tauberbischofsheim und Bad Mergentheim wurden über Kollegenkontakte angeschrieben und um die Erlaubnis der Befragung gebeten. (vgl. ANLAGE 4) Gleiches geschah bei den Berufsschulen in Forchheim und an den Standorten der DHBW Mosbach. Hier erfolgte jedoch die Kontaktaufnahme durch den Autor direkt. Alle angefragten Institutionen standen dem Forschungsvorhaben positiv gegenüber und erlaubten die Befragung von Azubis und Dualen Hochschulstudenten. Eine exemplarische Bestätigung ist mit ANLAGE 5 dieser Dissertation beigelegt.

c. Stichprobenerhebung

Nach Einholung aller Freigaben für die Studie begann die Befragung Anfang Dezember 2013 und sie endete im Ende März 2014. Dabei wurden verschiedene Berufsschulklassen (vgl. ANLAGE 6) sowie Studienkurse an der DHBW Mosbach vom Autor besucht. Nach einer kurzen Vorstellung des Forschungsvorhabens teilte er die Fragebögen aus und blieb bis zum vollständigen Ausfüllen der Bögen vor Ort. Anschließend sammelte er die Fragebögen wieder ein. Dieses Vorgehen wurde für die Berufsschulstandorte Tauberbischofsheim und Bad Mergentheim sowie für den Standort Bad Mergentheim der DHBW Mosbach gewählt. An den Berufsschulen in Forchheim und an der DHBW Mosbach traten aus logistischen Gründen der stellvertretende Berufsschulleiter und der Studiengangleiter an die Stelle des Autors. Der Ablauf war ansonsten identisch.

6.) Datenerhebung

(Entscheidung und Durchführung für eine Datenerhebungsmethode)

Bei der Datenerhebung in einer wissenschaftlichen Studie gibt es verschiedene Werkzeuge und Methoden. Da es sich bei der Dissertation um eine explorative Arbeit und insbesondere beim Forschungsteil 1 um die Gewinnung von quantitativem Datenmaterial handelt, wählte der Autor als Datenerhebungsmethode die **schriftliche Befragung** (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 398; MAYER 2013, S. 99; HÄDER 2010, S. 190). Zentrale Elemente hierbei sind die Befragungspersonen, der Fragebogen und die jeweilige Antwortsituation. Der Fragebogen war als **reaktive Erhebungsmethode** angelegt, denn den Probanden war bewusst, dass sie an einer Studie teilnahmen. Dies

wurde im Erläuterungstext des Fragebogens explizit dargelegt. (vgl. ANLAGE 3) Gleiches galt für die Freiwilligkeit der Teilnahme und die anonyme Behandlung der erhobenen Daten. Der Erhebungszeitraum dauerte, wie schon im Phasenmodell des Gliederungspunktes 5 (Stichprobenerhebung) erläutert, von Dezember 2013 bis März 2014.

Die Klassifizierung der Datenerhebung wird in nachstehender Tabelle dargestellt.

Tabelle 16: Klassifikation der Datenerhebung im Forschungsteil 1
(Quelle: eigene Darstellung nach DÖRING UND BORTZ 2016, S. 399)

Kriterium	Ausprägung
Grad der Strukturierung	vollstandardisierter/quantitativer Fragebogen
Modus der schriftlichen Befragung	Paper-Pencil-Fragebogen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 359; HÄDER 2010, S. 189); anschließend von Hand elektronisch erfasst
Verbreitungsweg des Fragebogens	austeilen und einsammeln
Art der Befragung	Selbstauskunft von Betroffenen
Befragung von Individuen oder Gruppen	Einzelpersonen
spezielles Abfrageformat	nein

Eine Fragebogenstudie hat einen vordefinierten Ablauf. Dieser sieht zeitlich folgendermaßen aus: **Grobkonzept**, **Feinkonzept**, **Pretest**, ggf. **Überarbeitung des Fragebogens**, **Stichprobenziehung** und schließlich **Fragebogenrücklauf** (Dokumentation).

- *Grobkonzept*
Aufbau eines **vollstandardisierten**, mit sechs Elementen versehenen, **Fragebogens** (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 406). Grundlage hierfür war der Fragebogen zur Studie ‚Status quo und Zukunft des Einsatzes von Kooperationsystemen in deutschen Organisationen‘ der Universität der Bundeswehr München. (vgl. ANLAGE 2)
- *Feinkonzept*
Modifikation des Fragebogendesigns und der Fragestellungen von RICHTER UND KOCH (2013) auf die eigenen Studienbelange sowie Ergänzung des Fragebogendesigns um Variablen des Forschungsteils 1.

- *Pretest*
Ein Pretest kann in qualitativer und quantitativer Art und Weise erfolgen. Der **qualitative Pretest** wurde von Auszubildenden und DH-Studenten (die nicht in der späteren Befragungsgruppe vertreten waren) des Unternehmens, in dem der Autor beschäftigt ist, durchgeführt. Im **quantitativen Test** wurden die Ergebnisse der Probanden in eine MS Excel-Datenbank eingegeben und erste Ergebnisse simuliert.
- *Überarbeitung des Fragebogens*
Auf Basis der Pretests wurden **Optimierungen** sowohl am Fragebogen (Anordnung von Fragestellungen, Umformulierung und Klarstellung von Fragen), als auch an der MS Excel-Datenbank (Abfrageergonomie) vorgenommen.
- *Stichprobenziehung*
Die Ziehung erfolgte gemäß Phase 5 (Stichprobenziehung) dieses Kapitels und aufgrund der Methode ‚**Austeilen und Einsammeln**‘ (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 413) wurden Non-Response-Fehler minimiert.
- *Rücklauf*
Der ‚Rücklauf‘ kennt drei Kenngrößen: Rücklaufkurve⁵², Rücklaufquote⁵³ und Rücklaufstatistik⁵⁴. Aufgrund der ‚Austeilen und Einsammeln‘-Methode wäre eine **Rücklaufkurve** nicht aussagekräftig, denn das Einsammeln, also der Rücklauf der Fragebögen, erfolgte unmittelbar nach dem Ausfüllen. Die **Rücklaufquote** hingegen ließ sich durch die Methode sehr einfach ermitteln und betrug 100 %. Es gab weder systematische noch unsystematische Ausfälle. Eine **Rücklaufstatistik** sieht der Autor als nicht relevant an, denn aufgrund der relativ homogenen Befragungsgruppe und der 100 % Rücklaufquote ergäbe sich kein nennenswerter Mehrwert an Information.

⁵² Mit der **Rücklaufkurve** wird die Anzahl der ausgefüllten, zurückkehrenden Fragebögen im Zeitverlauf beschrieben (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 412).

⁵³ Die **Rücklaufquote** ist die in Relation an die Anzahl der verteilten Fragebögen gesetzte Anzahl aller ausgefüllten Fragebögen am Ende der Erhebungsphase (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 412).

⁵⁴ In die **Rücklaufstatistik** fließen Merkmale in denen sich teilnehmende und nicht-teilnehmende Fragebogen-Probanden unterscheiden (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 412).

7.) Datenaufbereitung

(Sortierung, Fehlerbereinigung, Anonymisierung etc. des Rohmaterials mit dem Ergebnis ‚Datensätze‘)

Im Rahmen dieser Phase werden sogenannte **Rohdaten**, d. h. unbehandelte Daten aus den Fragebögen, zu **Datensätzen** verarbeitet. Sowohl MAYER (2013, S. 106), als auch DÖRING UND BORTZ (2016, S. 580) integrieren in diese Phase auch den Vorgang der Dateneingabe in ein elektronisches Datenverarbeitungssystem.

MAYER (2013) schlägt zur Aufbereitung der Daten eine dreistufige Vorgehensweise vor: **Codierung**, **Dateneingabe** und **Fehlerkontrolle**. Unter der ‚Codierung‘ versteht er die Umwandlung von Antworten in Zahlen (z. B. für die Antwort ‚ja‘ eine ‚1‘ und für die Antwort ‚nein‘ eine ‚2‘) und die Abbildung von Mehrfachantworten. ‚Dateneingabe‘ ist als Vorgang selbsterklärend. Bei der ‚Fehlerkontrolle‘ werden die Rohdaten auf Werte, die außerhalb der Codierung liegen, nicht plausible (bspw. unsinnige Alters- oder Größenangaben) Werte oder Zahlenwerte, die sich widersprechen geprüft und bereinigt.

Der Autor hat die Datenaufbereitung des Forschungsvorhabens allerdings an DÖRING UND BORTZ (2016) angelehnt, diese Methode ähnelt der von Mayer. Döring und Bortz schlagen eine fünfstufige Vorgehensweise vor, bei der die ersten beiden Schritte in der Bearbeitung nahezu ineinander aufgehen: **Erstellung der Datensätze**, **Kommentierung der Datensätze**, **Anonymisierung der Datensätze**, **Datenbereinigung** und **Datentransformation**.

Eine Trennung der ersten beiden Stufen (**Erstellung und Kommentierung der Datensätze**) fiel schwer und wurde parallel erledigt. Dabei wurden die Datensätze in einer Matrix angelegt und zwar die Untersuchungseinheiten in Zeilen sowie die Variablen in Spalten. Als Kommentierungen wurden die Fragebögen nach zeitlichem Eingang aufsteigend nummeriert und die Herkunft der Fragebögen (Berufsschulen und DHBW, Ausbildungsberufe und Studiengänge) vermerkt. Die Eingabe erfolgte zuerst in eine MS Excel-Datei und später in die Statistiksoftware SPSS. Eine **Anonymisierung der Datensätze** war nicht von Nöten, denn durch die Gestaltung des Fragebogens als anonymisierte, vollstandardisierte Befragung sowie die große Menge an Fragebögen, ist eine personalisierte Nachverfolgung nicht möglich. Die **Datenbereinigung** wurde mit einer Plausibilitätsprüfung bei der Dateneingabe (Prüfen der Werte bspw. Alter) durchgeführt. Eine **Datentransformation** fand im Forschungsteil 1 nicht statt.

8.) Datenanalyse

(Analyse der gewonnenen Daten über Tabellenkalkulationsprogramme oder Statistiksoftware)

Bei der Datenanalyse geht es darum, **Datenmaterial** aus der strukturierten, schriftlichen Befragung, mit Hilfe eines vollstandardisierten Fragebogens zu gewinnen. Als Analysemöglichkeiten stehen die Deskriptiv-⁵⁵ und die Inferenzstatistik⁵⁶ zur Verfügung. Aufgrund des explorativen, d. h. hypothesengenerierenden, Charakters der Arbeit finden **deskriptiv-statistische, explorativ-auswertende** Methoden ihren Einsatz, um die gewonnenen Ergebnisse zu analysieren. Mittel der Wahl waren hier die bekannten Visualisierungstechniken wie Grafiken und Häufigkeitsverteilungen, um interessante Ergebnisse der untersuchten Variablen optisch darzustellen.

9.) Ergebnispräsentation

(Publikation der erlangten Ergebnisse in geeigneten Medien, z. B. für die wissenschaftliche Community und/oder der breiten Öffentlichkeit)

Ergebnisse sollen während und am Ende des Forschungsvorhabens der Scientific Community, aber auch anderen Interessierten, zugänglich gemacht werden. Dies dient u. a. der Qualitätskontrolle der Arbeit und des Arbeitsfortschritts. Der Autor stellte seine Ergebnisse deshalb erfolgreich dem Fachpublikum auf der GeNeMe'14 vor (DÖPPLER 2014), einer Tagung, deren Beiträge einem Peer-Review-Verfahren unterworfen sind. Weitere Veröffentlichungen haben in Publikationen und Vorträgen des VDMA, der DGFP und der Bitkom stattgefunden (vgl. DÖPPLER 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f).

Die Phasen 1 sowie 2 des 9-Stufen-Modells dieses Forschungsteils gelten genauso für den Forschungsteil 2, da sie ein themenüberspannendes Element darstellen. Beide Phasen beschäftigen sich u. a. mit den Forschungsfragen. Hierbei kann sich ohne weiteres eine ‚Henne-Ei-Problematik‘ ergeben. Der Forschende muss sich die Frage stellen bzw. gefallen lassen, ob sich die Definition und Entwicklung von Forschungsfragen tatsächlich schon in der Phase 1 (Forschungsthema) abschließend klären lässt oder ob sie evtl. erst durch die Literaturrecherche

⁵⁵ Die **Deskriptivstatistik** wird auch beschreibende Statistik genannt. Daten werden anhand von Kennwerten zusammengefasst und nach Bedarf in Grafiken und Tabellen dargestellt (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 612).

⁵⁶ **Inferenzstatistik** schließt aufgrund von Daten auf Populationsverhältnisse. Es kommen Methoden zur statistischen Parameterschätzung und Hypothesenprüfung zum Einsatz (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 612).

in Phase 2 (Forschungsstand/theoretischer Hintergrund) ermöglicht wird. Mit anderen Worten, inwiefern die in Phase 1 formulierten Fragen und Hypothesen unverändert bleiben werden.

6.3 Forschungsteil 2: Feldexperiment in einer realen betrieblichen Umgebung

Forschungsteil 2 der Dissertation befasst sich mit den ‚**Digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter eines Unternehmens**‘. Um diese zu ermitteln, wäre ebenfalls ein rein quantitativer Forschungsansatz anwendbar gewesen. Um aber auch feststellen zu können, ob eine Kommunikationsform aus dem Bereich ‚Social Media‘ im beruflichen Kontext angenommen wird bzw., ob solche Technologien schon Einsatz finden, zog der Autor ein **Feldexperiment**, also eine qualitative Forschungsmethode, in Betracht. Hierbei sollten Erkenntnisse u. a. aus der teilnehmenden Beobachtung (vgl. HÄDER 2010, S. 303) gezogen und verwendet werden. Aufgrund der Größe des Experimentalumfeldes und der räumlichen Ausdehnung (eine Beschreibung des Bereichs folgt in Kapitel 7.1), stieß dieser Gedankengang aber auch an seine Grenzen. Aufgrund dessen wurde als Begleitmaßnahme eine weitere quantitative Methode, eine **Stichprobenerhebung** als schriftliche Befragung per Fragebogen, durchgeführt. Damit fand ein klassischer **Mixed Methods-Ansatz** statt (vgl. KUCKARTZ 2014), der sich damit befasst, wie *„[...] qualitative und quantitative Forschungsmethoden im Rahmen einer einzelnen Studie bzw. ihrer Teilstudien sinnvoll miteinander zu verknüpfen sind, um maximalen Erkenntnisgewinn zu erzielen.“* (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 27) Die Vorgehensweise beim Einsatz bzw. der Kombination von qualitativer und quantitativer Methoden folgte dem Vorschlag von BRYMAN (2012, S. 639), die dieser als *„Exploratory sequential design“* bezeichnet. Eine quantitative oder qualitative Methode dient dabei zur Vorbereitung einer anderen quantitativen oder qualitativen Methode. Ein großer Gewinn, der den Mixed-Methods zugesprochen wird, ist, dass mit dieser Methode eine *„[...] more complete answer to a research question can be achieved by including both quantitative and qualitative methods.“* (BRYMAN 2012, S. 644) erreicht wird.

Wie am Ende von Kapitel 6.2. festgehalten, gleichen sich einige der Gedankengänge und Festlegungen, die für das Forschungsdesign entwickelt wurden. Dies beginnt mit den vier Aspekten zur Durchführung empirischer Studien (siehe Tabelle 15) bei der der ‚Methodische Aspekt‘ um die Entwicklung des Feldexperiments und des dazugehörigen Fragebogens abgeändert oder ergänzt werden muss. Die folgenden Aspekte (forschungsökonomischer/organisatorischer Aspekt und ethischer Aspekt) sind in gleicher Art und Weise, in Bezug auf die Fragestellungen von Forschungsteil 2, abgearbeitet worden. Auch für den Forschungsteil 2 wurde

das Neun-Phasen-Modell (vgl. hierzu Kapitel 6.2) angewandt. Aufgrund dessen wird er analog zum Forschungsteil 1 dargestellt.

1.) **Forschungsthema**

(Themenfindung sowie Definition der Forschungsfragen bzw. Forschungshypothesen)

In den Schlussworten von Kapitel 6.2 wies der Autor bereits darauf hin, dass Phase 1 ‚Forschungsthema‘ für beide Forschungsteile identisch ist. Als übergreifende Klammer haben die beiden Faktoren ‚Private Nutzung vs. berufliche Nutzung digitaler Medien‘ und ‚Großunternehmen als Vorzeigeanwender digitaler Medien‘ das Forschungsthema sowie die Forschungsfragen entwickelt. Sowohl der quantitative Forschungsansatz als auch die Mixed Methods-Methode fußen darauf.

2.) **Forschungsstand/theoretischer Hintergrund**

(Recherche und Aufarbeitung vorhandener Fachliteratur)

Für Phase 2 gelten die gleichen Bedingungen wie bei Phase 1. Es gibt keine thematische Trennung zwischen den beiden Forschungsteilen und so wird hier ebenfalls auf die Ausführungen aus Kapitel 6.2 verwiesen.

3.) **Untersuchungsdesign**

(Hypothesengenerierende bzw. gegenstandserkundende Studie)

Forschungsteil 2 wird mit einem **Mixed Methods-Ansatz** bearbeitet. Das bedeutet, dass sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zur Datengewinnung zum Einsatz kommen. Wie im ersten Forschungsteil handelt es sich dabei um eine **hypothesengenerierende/gegenstandserkundende** Studie. Die Gründe sind die gleichen wie in der im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Studie: bisher nur in sehr geringem Ausmaß beschriebene und erforschte Veränderungen von Kommunikation und Informationsmanagement bei KMU.

Zu Beginn des Forschungsteils 2 wurde ein Modellversuch geplant. In einem Unternehmen sollte der Prototyp einer Social Media-Anwendung installiert werden. Der Versuch war als **Feldexperiment**, d. h. die Web 2.0-Technologie wurde in einem realen, natürlichen Umfeld zum Einsatz gebracht, angelegt. Die Möglichkeit „[...] über längere Zeit am Alltagsleben der interessierenden Personen und Gruppen [...]“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 207) teilzunehmen und sie zu beobachten macht dabei den Mehrwert dieses ersten Parts von Forschungsteil 2 aus. Hierbei wurde eine große

Organisationseinheit, der Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung des Unternehmens in dem der Autor beschäftigt ist, in das Experiment eingebunden (vgl. ANLAGE 10).

Aufgrund von datenschutzrechtlichen Einschränkungen, Vorgaben des Betriebsrates und der Größe des Experimentumfeldes, hat das Feldexperiment mehrere Erhebungsmethoden: die **teilnehmende Beobachtung** und einen **Fragebogen**. Während es sich beim Feldexperiment um eine **Originalstudie**⁵⁷ handelt, wird der Fragebogen, ebenso wie in Forschungsteil 1, als **systematische Replikationsstudie** durchgeführt. Ein Teil der Fragen sowie der Aufbau basieren auf dem Fragebogen der zweijährig durchgeführten Mitarbeiterbefragung des Unternehmens (vgl. ANLAGE 9). Weiterhin finden sich Elemente des Fragebogens aus Forschungsteil 1 (vgl. ANLAGE 3) sowie der Nutzertypologien der d21-Studie (vgl. INITIATIVE D21 E.V. & TNS INFRATEST 2016). In jedem Fall gilt, dass es sich bei Forschungsteil 2 sowohl um eine **Primär-** als auch **nicht-experimentelle Studie** handelt, die im Feld durchgeführt wurde. Während die ‚Beobachtung‘ in Teilen durch elektronische Hilfsmittel durchgeführt wurde, fand die Befragung erneut, analog zum Forschungsteil 1, mit einer Fragebogenerhebung in Papierform statt. Sie erfolgte in Deutschland während Abteilungs- und Teamabstimmungen und im Ausland mit Hilfe von dort ansässigen zentralen Ansprechpartnern. Als Längsschnitt- und Einzelfallstudie wurde die Messung im Verlauf von sechs Monaten an den Mitarbeitern des kaufmännischen Bereichs vorgenommen.

4.) **Operationalisierung**

(Präzise Definition aller relevanten Merkmale der Forschungsfragen, Festlegung der Messmethode und des Variablenkalenniveaus)

Forschungsteil 2 nähert sich dem Forschungsthema in seiner Mixed Methods-Methodologie sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Elementen an. Den Beginn machte die **Feldbeobachtung** und die theoretischen Konzepte des Themas wurden induktiv definiert. Im Gegensatz zum Forschungsteil 1 geschah dies in einem **‚Bottom-Up‘-Verfahren**. Das bedeutet, dass die im Experiment und der durchgeführten Beobachtung der Teilnehmer gesammelten Daten (digitalisiertes und beobachtetes Ver-

⁵⁷ Bei einer **Originalstudie** wird das Forschungsdesign selbst entwickelt und orientiert sich nicht an anderen Vorläuferstudien (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 188).

halten, mündliche und schriftliche Äußerungen u. ä.) interpretiert und verdichtet wurden, so dass sie im letzten Schritt den theoretischen Entwürfen zugeordnet werden konnten (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 223; GIRTLE 2001, S. 50).

In der folgenden quantitativen Bearbeitung des Forschungsteils wurde in ähnlicher Art und Weise vorgegangen wie in Kapitel 6.2. Die Theoriekonzepte und Ergebnisse des Feldexperiments mittels ‚**Top-Down**‘-Ansatz deduktiv definiert und in Bezug auf die installierte Social Media-Technologie beleuchtet. Der Autor ermittelte und legte für den zweiten Forschungsteil folgende Variablen/Teilaspekte der Forschungsfragen (siehe hierzu auch Kapitel 5.2) fest:

- V1: Wie ist das Informations- und Kommunikationsumfeld der Befragten?
- V2: Verfügen die Befragten im beruflichen Umfeld über einen eigenen Computer?
- V3: Besitzen die Befragten Kenntnis über Soziale Medien?
- V4: Als welchen Typ Mediennutzer identifizieren sich die Befragten?
- V5: Haben die Mitarbeiter Kenntnis von den Inhalten des Weblogs der Führungskraft?
- V6: Wie wird der Weblog der Führungskraft von den Mitarbeitern wahrgenommen?
- V7: Welche soziodemographischen Merkmale haben die Befragten?

Bei den Fragestellungen eins bis sechs handelt es sich um **diskrete, latente Variablen**. Fragestellung 7 ist zwar ebenfalls eine **diskrete Variable**, allerdings weist sie **manifeste Eigenschaften** auf.

Der zentrale Punkt der Phase ‚Operationalisierung‘, die Definition der Variablen, fand in gleicher Art und Weise wie in Kap. 6.2 statt. Intensionale und extensionale Bedeutungen wurden als **Nominaldefinition** verwendet.

- V1: Die **Befragungsgruppe** sind **Mitarbeiter eines Familienunternehmens**, die dem Organisationsbereich ‚Kaufmännische Leitung‘ angehören. Befragungsorte waren der Standort Harthausen (jeweils Team- und Abteilungsrunden) und Standorte in Europa (Großbritannien, Italien, Schweiz, Belgien) und

USA. Bzgl. des **Informations- und Kommunikationsumfeldes** werden **Fragestellungen** aus dem Fragenkatalog der **Mitarbeiterbefragung** verwendet und die Befragten drücken ihre Einschätzung anhand einer **Likert-Skala** aus.

- V2: das **berufliche Umfeld** ist die **Tätigkeit** und **Ort** der **Berufsausübung** definiert. Die **Verfügbarkeit** eines Computers wird über die **Verneinung** oder **Bejahung** (eigener oder geteilter PC) ermittelt.
- V3: Die Mitarbeiter werden nach ihrer **Kenntnis** hinsichtlich Sozialer Medien befragt. Dabei werden die **positiven** und **negativen Antworten** in **berufliches** und **privates Umfeld** unterschieden.
- V4: Die Befragten wählen aus einen **vorgegebenen Set** an Antwortmöglichkeiten (vgl. ANLAGE 7, Frage 7).
- V5: Die Variable ermittelt, ob die Befragten über die **Inhalte des Weblogs** der Führungskraft **Kenntnis** haben. Dies wird über das **aktive Lesen** des Weblogs und über den **persönlichen Austausch** mit Kollegen abgefragt.
- V6: Wie **Variable 1** wird hier, mit Hilfe einer **Likert-Skala**, nach der **Einschätzung** der Befragten bzgl. des **Weblogs** gefragt. Ein **vorgegebener Frageblock**, dessen Fragestellungen hintergründig nach den **Ordnungselementen** Veränderungsbereitschaft, Technikaffinität und Kommunikationsverhalten **kategorisierbar** ist, steht den Teilnehmern zur Verfügung.
- V7: Die Variable ist als manifeste Variable definiert. Es wird nach **Geburtsjahr**, **Geschlecht** und **Region** (hier vorgegebene **Definitionen**: Deutschland, Europa, USA, Asien) gefragt.

Die Operationalisierung der abhängigen Variablen des Forschungsteils 2 erfolgt nach

- der Häufigkeit (wie oft tritt etwas auf)
- der Wahlreaktion (welche Wahl trifft der Befragte bei mehreren Auswahlen)

Die unabhängige Variable kann im Gruppenvergleichen (hier nach: Alter, Geschlecht, Land, Region, Fachbereich) operationalisiert werden.

Auch hier stellt die Frage nach der Skalierung den letzten Detailschritt bei der Operationalisierung dar. **Nominalskalierung** wird bei den Variablen V2, V3, V4 und V5

verwendet. Die Sicherstellung der Gütekriterien ist gewährleistet. Die **Ordinalskalierung** findet Einsatz bei den Variablen V1 und V6 – beide Variablen werden mit der **Likert-Skala** beauskunftet (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 269) – und ähnlich wie im Forschungsteil 1 (hier die Variable 6) wird bei den soziodemographischen Merkmalen der Variable 7 eine **metrische Skalierung** angewandt.

Zur Untersuchung der Variablen des Forschungsteils 2 wird ein **standardisierter Fragebogen** verwendet.

5.) **Stichprobenziehung**

(Welcher Art ist die Stichprobenerhebung?)

Die Zielpopulation in diesem Forschungsteil sind Mitarbeiter (ohne Auszubildende und DH-Studenten) von KMU und Familienunternehmen. Als Auswahlpopulation werden die Mitarbeiter von KMU und Familienunternehmen im Main-Tauber-Kreis gewählt. Die sogenannte Inferenzpopulation sind Mitarbeiter des Fachbereiches ‚Kaufmännische Leitung‘ (in der Unternehmenssprache ‚DLZ‘ für Dienstleistungszentrum genannt) der WITTENSTEIN SE. Auch hier handelt es sich, gleich dem Forschungsteil 1, um eine ‚Teilerhebung‘, die nicht-probabilistisch ist. Der Stichprobenumfang wird ebenfalls mit ‚ n ‘ symbolisiert.

Erneut erfolgte die Stichprobenziehung im 3-phasigen Vorgehen:

a. **Stichprobenkonstruktion**

Für die Studie wurde eine **Gelegenheitsstichprobe** gezogen, d. h. eine Anzahl an Personen aus dem Umfeld des Autors, die für ihn leicht zugänglich waren. Dies waren die Mitarbeiter des Fachbereiches seines Vorgesetzten im Unternehmen. Im Rahmen des Feldexperiments wurde die Stichprobe so angelegt, dass es sich dabei um eine gezielte Auswahl von bestimmten Fällen handelt (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 304). Aufgrund der fachlichen Breite des befragten Organisationsbereichs handelt es sich um eine **heterogene gezielte Stichprobe**. Für die folgende schriftliche Befragung, also den quantitativen Teil, galt, dass die Teilnehmer, im Gegensatz zum Feldexperiment, jederzeit selbstbestimmt entscheiden konnten, ob sie an der Studie teilnehmen wollten. Diese nicht-personalisierte Vorgehensweise der Befragung ordnet den schriftlichen Befragungsteil als **Selbstselektions-Stichprobe** ein.

b. Rekrutierung

Erhebungsorte der Stichprobe war das Unternehmen in dem der Autor beschäftigt ist, genauer der Organisationsbereich ‚DLZ‘. In einer Abstimmung mit seinem Vorgesetzten, dem kaufmännischen Leiter der familiengeführten SE, fragte der Autor nach, ob es möglich sei, den zweiten Forschungsteil der Dissertation im Fachbereich ‚DLZ‘ durchzuführen (vgl. GIRTNER 2001, S. 97). Da auch das Unternehmen Interesse an den Ergebnissen der Forschungsarbeit hat, wurde dies ohne Einschränkung gewährt.

c. Stichprobenerhebung

Nach der Freigabe wurde das Feldexperiment im Juli 2014 mit der Installation eines Weblogs für den kaufmännischen Leiter gestartet. Es dauerte bis Ende Dezember 2014. Dabei wurde ein **Feldtagebuch** geführt und die ‚Tätigkeit‘ der Mitarbeiter innerhalb des Weblogs **elektronisch beobachtet**. Nachdem, aufgrund von Datenschutzbestimmungen und Bedenken des Betriebsrates, nicht alle Möglichkeiten der Weblog-Auswertung durchgeführt werden konnten, entschloss sich der Autor eine **schriftliche Befragung** durchzuführen. Der Fragebogen (vgl. ANLAGE 7 und ANLAGE 8) wurde an ausländische Standorte (Belgien, Großbritannien, Italien, Schweiz, USA) als PDF-Dokument versendet, mit der Bitte an den jeweiligen Ansprechpartner diesen zu verteilen (vgl. ANLAGE 11). In Deutschland wurden vom Autor die jeweiligen Team- und Abteilungsbesprechungen besucht. Nach einer kurzen Vorstellung des Forschungsvorhabens teilte er die Fragebögen aus und blieb bis zum vollständigen Ausfüllen der Bögen vor Ort. Anschließend sammelte er die Fragebögen wieder ein.

6.) Datenerhebung

(Entscheidung und Durchführung für eine Datenerhebungsmethode)

Wie eingangs in diesem Kapitel aufgeführt, findet bei Forschungsteil 2 die **Mixed Methods-Methode** ihren Einsatz. D. h. sowohl ein qualitativer als auch ein quantitativer Forschungspart wurden durchgeführt. Das Feldexperiment war als **nicht-experimentelle Untersuchung ohne Messwiederholung** angelegt, da mit einer natürlichen Gruppe, nämlich den Mitarbeitern des Bereichs ‚DLZ‘ der WITTENSTEIN SE, über einen Zeitraum von sechs Monaten gearbeitet werden konnte (vgl. DÖRING UND

BORTZ 2016, S. 193). Damit kann sie auch als **Querschnittstudie** klassifiziert werden. Das Experiment fand ‚verdeckt‘ statt, d. h. den Probanden war nicht bewusst, dass es sich um eine Studie handelt und es lässt sich in die Kategorie ‚**Ethnographische Feldbeobachtung**‘⁵⁸ verorten.

Während GIRTLE (2001, 69 ff) eine Vorgehensweise in sieben Stufen vorschlägt, finden sich bei DÖRING UND BORTZ (2016, 334 ff) ein Modell mit sechs Stufen. Der Autor entschied sich, den in seinen Augen strukturierteren Ausführungen von Döring und Bortz zu folgen.

Phase 1: Planung und Vorbereitung

Im Herbst 2014 wurde bei der WITTENSTEIN SE die Dokumentenmanagement-Software MS SharePoint 2010 auf den Softwarestand SharePoint 2013 aktualisiert. Ein Bestandteil der Software sind unter anderem Social Media Funktionen (vgl. MICROSOFT 2013). Für das Experiment wurde die ‚Weblog‘-Funktion ausgewählt. Sie sollte als hierarchieübergreifendes Kommunikationsmedium des kaufmännischen Leiters verwendet werden. Unter Beobachtung standen die Mitarbeiter als Konsumenten und der kaufmännische Leiter als Produzent sowie deren Kommunikationsverhalten und die Akzeptanz des Weblogs. Das Prinzip der **theoretischen Offenheit** im Experiment macht es möglich Fragestellungen zu reformulieren und neue Themenstellungen aufzunehmen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 335)

Phase 2: Einstieg ins Feld

Mit Hilfe der Abteilung ‚Informationsmanagement‘ wurde ein SharePoint-Bereich für den kaufmännischen Leiter angelegt und die Weblog-Funktion aktiviert. Neben der Struktur des Blogs, Kategorien für Beiträge, Autorenschaft und Benutzerstatus, Kommentarfunktionen, ‚Gefällt mir/Gefällt mir nicht‘-Funktion etc., (vgl. ANLAGE 12) wurden weltweit alle Mitarbeiter des DLZ, mit Ausnahme der Auszubildenden und DH-Studenten, als Abonnenten angelegt. Dies wurde den Probanden im Vorfeld nicht mitgeteilt und alle Abonnenten erhielten den ersten Blogbeitrag überraschend. Die **teilnehmende Beobachtung** fand durch das **Beobachten im Vorbeigehen** statt, d. h. in

⁵⁸ Darunter versteht man „[...] eine nicht-strukturierte Beobachtung der sozialen Verhaltensweisen anderer Personen im natürlichen Umfeld [...]. Kennzeichnend für die ethnografische Feldbeobachtung ist ein umfassendes Eintauchen der Forschenden in das zu beobachtende Feld [...]. (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 334)

der unmittelbaren Büronachbarschaft des Autors, durch Gespräche und mit Hilfe der Blog-Analyse-Werkzeuge (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 338).

Phase 3: Agieren im Feld

Der Autor dieses Beitrags wurde von den Mitarbeitern als Teilnehmer identifiziert, d. h. als potentieller Leser und Kommentator. Er galt als Ansprechpartner, da er direkt dem kaufmännischen Leiter unterstellt war und für diesen den Blog administrativ verwaltet hat. Der kaufmännische Leiter als Weblog-Autor akzeptierte, dass die Untersuchungen und Ergebnisse des Experiments anonym waren. Die von DÖRING UND BORTZ (2016, S. 339) angesprochene **Relevanz zur Reflexion** der eigenen Forscherrolle musste auch der Autor berücksichtigen, insbesondere beim Ausbleiben von Kommentierungen auf Blog-Beiträge. Dies stellte allerdings kein Problem dar.

Phase 4: Dokumentation der Feldtätigkeit

Zur **Dokumentation** des Experiments wurde auf die Funktion ‚Beliebtheitstrends‘ in MS SharePoint 2013 zurückgegriffen. Die Software misst die Zugriffe der Benutzer sowie deren Aktivität. Eine weitere Möglichkeit ist es, die direkt angezeigten Kommentare sowie die ‚Gefällt mir/Gefällt mir nicht‘-Funktionen, beide mit personalisierter Benutzeranzeige, auszuwerten. Eine genaue Analyse der Zugriffe hinsichtlich Geschlecht, Alter und Herkunft war über die ‚Beliebtheitstrends‘-Funktion aufgrund von datenschutzrechtlichen Vorgaben nicht möglich. Gespräche und schriftliche Kommunikation mit Benutzern wurden **anonymisiert dokumentiert**. Um das Verhalten der Mitarbeiter und die Akzeptanz des Blogs zu ermitteln, wurde im Anschluss an die Feldbeobachtung ein Fragebogen an alle deutschen Mitarbeiter sowie die Mitarbeiter der Auslandsniederlassungen (aus Anonymisierungsgründen mit mehr als vier Mitarbeitern die dem DLZ zugeordnet sind) versendet. Die Fragebögen gingen damit an Mitarbeiter in Belgien, Großbritannien, Italien, Schweiz und USA.

Phase 5: Ausstieg aus dem Feld

Das dokumentierte Experiment wurde im Dezember 2014 nach insgesamt sechs Monaten Laufzeit beendet. Den Teilnehmern wurde nicht eröffnet, dass sie in diesem Zeitraum Testpersonen waren.

Phase 6: Auswertung und Feldbericht

Die Ergebnisse die MS SharePoint 2013 und aus der Fragebogenstudie wurden detailliert ausgewertet. Dies erfolgte u. a. in der Statistiksoftware SPSS. Hierbei galt sowohl für die Ergebnisse aus MS SharePoint als auch die Fragebögen, dass die Analyse schon in der Feldphase erfolgen konnte (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 340).

Wie in Kap. 6.2 wird auch im Folgenden kurz die Klassifikation der qualitativen Datenerhebung in Tabellenform dargestellt.

Tabelle 17: Klassifikation der qualitativen Datenerhebung im Forschungsteil 2
(Quelle: eigene Darstellung nach DÖRING UND BORTZ 2016, S. 328)

Kriterium	Ausprägung
Grad der Strukturierung	teilstrukturierte Beobachtung
Gegenstand der Beobachtung	Fremdbeobachtung
Direktheit der Beobachtung	direkte und indirekt
Ort der Beobachtung	Feldbeobachtung (Offline und Online)
Involviertheitsgrad der Beobachterrolle	teilnehmende, aktive Beobachtung
Transparenz der Beobachtung	verdeckte Beobachtung

Aufgrund der qualitativen Natur der wissenschaftliche Beobachtung⁵⁹ sind die Datenerhebungstechniken, im Gegensatz zu quantitativen Verfahren, nicht oder nur teilweise strukturiert. Wie in der Definition der wissenschaftlichen Beobachtung vermerkt, hat der Autor bei der Datenerhebung sowohl auf seine eigenen Beobachtungsfähigkeiten (audiovisuelle Beobachtungen und Gespräche) als auch auf technische Unterstützung (u. a. Protokollfunktion von MS SharePoint) zurückgegriffen, um Datenmaterial zu erhalten. Die vier Kriterien der Selektivität des Beobachtungsprozesses (Ort = Feldbeobachtung; Zeit = sechs Monate andauernd; Objekte = Mitarbeiter der WITTENSTEIN

⁵⁹ „Unter einer **wissenschaftlichen Beobachtung** [...] versteht man die zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Erfassung, Dokumentation und Interpretation von Merkmalen, Ereignissen oder Verhaltensweisen mithilfe menschlicher Sinnesorgane und/oder technischer Sensoren zum Zeitpunkt ihres Auftretens.“ (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 324)

SE; Beobachtungseinheit = Online-Kommunikation durch Weblog) wurden eingehalten. Die Daten lassen sich als Ereignisstichprobe (Postings der Mitarbeiter, ‚Gefällt mir‘-Reaktionen der Mitarbeiter) und als Zeitstichprobe (das zeitlich ausgedehnte Verhalten der Mitarbeit, z. B. Zugriffszahlen auf den Weblog im zeitlichen Verlauf) charakterisieren. Stets im Blick blieben in dieser Phase und in Phase 6 (Datenerhebung) die Vermeidung von Beobachtungsfehlern (Wahrnehmung, Interpretation/Urteil, Erinnerung und Wiedergabe) bzw. die Einarbeitung solcher Mängel (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 330).

Die Fragebogenstudie im Feldexperiment hatte in ihren Planungsaspekten und der Durchführung Parallelen zu Forschungsteil 1. Deswegen soll hier nur rudimentär darauf eingegangen werden. Der Fragebogen war, im Gegensatz zur Feldbeobachtung, als **reaktive Erhebungsmethode** angelegt, denn den Probanden war bewusst, dass sie an einer Studie teilnahmen. Dies wurde im Erläuterungstext des Fragebogens explizit dargelegt. (vgl. ANLAGE 7 und ANLAGE 8) Gleiches galt für die Freiwilligkeit der Teilnahme und die anonyme Behandlung der erhobenen Daten. Der Erhebungszeitraum dauerte von Ende Dezember 2014 bis Ende Januar 2015.

Die Klassifizierung der quantitativen Datenerhebung wird in Tabelle 18 dargestellt. Dabei werden die Parallelen zur Klassifikation der quantitativen Datenerhebung des ersten Forschungsteils (siehe TABELLE 14) deutlich.

Tabelle 18: Klassifikation der quantitativen Datenerhebung im Forschungsteil 2
(Quelle: eigene Darstellung nach DÖRING UND BORTZ (2016, S. 399))

Kriterium	Ausprägung
Grad der Strukturierung	vollstandardisierter/quantitativer Fragebogen
Modus der schriftlichen Befragung	Paper-Pencil-Fragebogen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 359; HÄDER 2010, S. 189); anschließend von Hand elektronisch erfasst
Verbreitungsweg des Fragebogens	austeilen und einsammeln
Art der Befragung	Selbstauskunft von Betroffenen
Befragung von Individuen oder Gruppen	Einzelpersonen
spezielles Abfrageformat	Nein

Die Fragebogenstudie wurde analog zum Ablauf von Forschungsteil 1 durchgeführt. Das bedeutet mit Grobkonzept, Feinkonzept, Pretest, ggf. Überarbeitung des Fragebogens, Stichprobenziehung und schließlich Fragebogenrücklauf (Dokumentation).

- *Grobkonzept*
Aufbau eines vollstandardisierten Fragebogens. Grundlage hierfür war u. a. der Aufbau des Fragebogens, der im Zweijahresrhythmus stattfindenden Mitarbeiterbefragung der WITTENSTEIN SE (vgl. ANLAGE 9). Weiterhin wurden eigene Fragestellungen entwickelt und in die Befragungsdramaturgie eingebaut.
- *Feinkonzept*
Das Fragebogendesign wurde modifiziert und die Fragestellungen aus der Mitarbeiterbefragung an die eigenen Studienbelange angepasst.
- *Pretest*
Der **qualitative Pretest** wurde von Mitarbeitern außerhalb des DLZ sowie Unternehmensexternen durchgeführt. Ein **quantitativer Test** fand statt, indem die Ergebnisse aus dem qualitativen Pretest in die Statistiksoftware SPSS eingegeben und erste Ergebnisse simuliert wurden.
- *Überarbeitung des Fragebogens*
Analog zu Forschungsteil 1 wurden **Optimierungen**, aufgrund des Pretests, am Fragebogen (Fragenanordnung, Formulierungen und Klarstellungen) vorgenommen.
- *Stichprobenziehung*
Die Ziehung erfolgte gemäß Gliederungspunkt 5 (Stichprobenziehung) dieses Kapitels und mittels der ‚Austeilen und Einsammeln‘-Methode wurden Non-Response-Fehler minimiert.
- *Rücklauf*
Aufgrund der ‚Austeilen und Einsammeln‘-Methode wäre eine Rücklaufkurve nicht aussagekräftig, denn das Einsammeln, also der Rücklauf der Fragebögen, erfolgte unmittelbar nach dem Ausfüllen. Dies galt auch für die im Ausland verteilten Fragebögen. Es gab hier keinerlei nennenswerte Unterschiede. Die Rücklaufquote ließ sich erneut einfach ermitteln und betrug fast 80 %. Für die Rücklaufstatistik zieht der Autor die gleichen Schlüsse wie in Forschungsteil 1 und erachtet sie als nicht relevant aufgrund der hohen Rücklaufquote.

7.) Datenaufbereitung

(Sortierung, Fehlerbereinigung, Anonymisierung etc. des Rohmaterials mit dem Ergebnis ‚Datensätze‘)

Im Forschungsteil 2 gibt es Rohdaten aus zwei Quellen, einerseits aus der **teilnehmenden Beobachtung**, andererseits aus der **Fragebogenerhebung**. Aufgrund der Vergleichbarkeit der Vorgehensweise bei Letzterer soll, ungeachtet der Bearbeitungsreihenfolge im Feldexperiment, kurz auf diese eingegangen werden.

Die Datenaufbereitung wurde ähnlich dem Forschungsteil 1 durchgeführt. D. h. die Aufbereitung der Daten wurde durch eine fünfstufige Vorgehensweise (Erstellung der Datensätze, Kommentierung der Datensätze, Anonymisierung der Datensätze, Datenbereinigung und Datentransformation) nach Döring und Bortz vorgenommen. Die Trennung der Stufen ‚**Erstellung der Datensätze**‘ und ‚**Kommentierung der Datensätze**‘ wurde nahezu parallel durchgeführt. Die Datensätze wurden in einer Matrix angelegt (Untersuchungseinheiten in Zeilen, Variablen in Spalten) und zur Kommentierung die Fragebögen nach Herkunft der Fragebögen (Region bzw. Land, Abteilung/Bereich) gekennzeichnet. Die Eingabe erfolgte danach in die Statistiksoftware SPSS. Eine **Anonymisierung** der Datensätze war nicht von Nöten, denn durch die Gestaltung des Fragebogens als anonymisierte, vollstandardisierte Befragung, die große Menge an Fragebögen sowie den Verzicht auf die Befragung von ausländischen Tochterunternehmen mit weniger als fünf Fachbereichsmitarbeitern ist eine personalisierte Nachverfolgung nicht möglich. Die **Datenbereinigung** wurde mit einer Plausibilitätsprüfung bei der Dateneingabe (Prüfen der Werte, bspw. Alter) durchgeführt. Eine **Datentransformation** fand auch im Forschungsteil 2 nicht statt.

Bei der qualitativen Beobachtung kann es zu einer Vielzahl an Rohdaten (Feldnotizen, Interviews sowie Video- und Audioaufzeichnungen) kommen, die in ihrer Menge nur schwer planbar sind. In der vorliegenden Dissertation waren dies vor allem die technisch sowie betriebs- und arbeitsrechtlich umsetzbaren ‚Aufzeichnungen‘ der MS SharePoint-Software, Äußerungen der Probanden im Rahmen ihres Wirkens in Bezug auf den Weblog, Kommunikationsvorgänge, die über E-Mail mit dem Autor abgewickelt wurden und Gespräche, die als Gedächtnisprotokolle festgehalten wurden. Die Datensätze sind mit Hilfe einer sogenannten Bürosoftware, in diesem Falle MS Excel, erstellt und kommentiert worden. Dies bot sich insofern an, als dass keine Interviews geführt wurden und damit kein hoher Aufwand durch Transkription anfiel. Aufgrund

der großen räumlichen Ausdehnung des Feldexperiments (länder- und bereichsübergreifend) sowie Bedenken von Seiten des Betriebsrates konnten keine Audio-, geschweige denn Videoaufzeichnungen angefertigt werden. Dem Autor war und ist durchaus bewusst, dass es durch das Anfertigen von Gedächtnisprotokollen, bzw. Ad-hoc-Aufschrieben bei geführten Gesprächen und Diskussionen (Face-to-Face- oder beim Telefonkontakt) zu Beobachtungsfehlern kommen konnte (siehe hierzu Phase 6), allerdings hatte er keine andere Möglichkeit als diese, um sein Feldtagebuch zu führen. Mit der Wahl das Tagebuch in ein MS Excel-Format zu überführen, fand eine Datentransformation statt, denn so wurde nur ein Teil der Meinungsäußerungen (verbal aus Gesprächen, schriftlich bei E-Mail-Kommunikation) verschriftlicht. Die Anonymisierung der Datensätze wird dadurch gewährleistet, dass deskriptive Darstellungen und Statistiken, die sich aus der qualitativen Erhebung ergeben, nicht den entsprechenden Personen zugeordnet werden, d. h. die getätigten Äußerungen im schriftlichen Umfeld des Weblogs werden nach Notwendigkeit entpersonalisiert. Im Rahmen der Gedächtnisprotokolle und des E-Mail-Verkehrs werden alle Zuordnungsmöglichkeiten zu den Personen und ihren Aussagen entfernt.

8.) Datenanalyse

(Analyse der gewonnenen Daten über Tabellenkalkulationsprogramme oder Statistiksoftware)

Bei der Datenanalyse geht es darum, Datenmaterial zu gewinnen. *„Die qualitative Datenanalyse [...] wertet qualitatives – in der Regel verbales/textuelles, aber auch visuelles oder sonstiges nicht-numerisches – Datenmaterial [...] aus. Sie folgt dabei dem explorativen [...] Erkenntnisinteresse qualitativer Forschung und ist stark induktiv [...] ausgerichtet. [...] Die qualitative Datenanalyse erfolgt in der Regel im ersten Schritt fallbezogen und im zweiten Schritt fallübergreifend, indem sie meist Themen, Typen oder Theorien generiert. Schließlich kann eine qualitative Datenanalyse eines einzelnen Datensatzes noch erweitert werden, indem sie [...] mit anderen qualitativen Auswertungen (Methoden-Triangulation) sowie mit quantitativen Analysen (Mixed-Methods-Ansatz) verknüpft wird.“* (DÖRING UND BORTZ 2016, S. 599)

Im Forschungsteil 2 besteht das zur Verfügung stehende Datenmaterial, wie in Phase 7 erwähnt, aus Beobachtungsnotizen, Beobachtungsprotokollen (dokumentiertes Online-Verhalten bei der Nutzung des Weblogs), dem E-Mail-Verkehr bzgl. des Weblogs sowie den Gedächtnisaufschrieben bzw. -protokollen des Autors, über die geführten

Telefonate und Gespräche. Im weiteren Analyseverlauf verfolgte der Autor den Ansatz der ‚**Dokumentarischen Analyse**‘ (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 602). Das Datenmaterial wurde erst formulierend und anschließend reflektierend interpretiert. Zum Ende hin mündete die Arbeit mit dem qualitativen Material in einer fallübergreifenden Analyse und Typenbildung.

Der Feldbeobachtung schloss sich die **Fragebogenstudie** an. Es ging darum, aus der strukturierten, schriftlichen Befragung, mit Hilfe eines vollstandardisierten Fragebogens weiteres Datenmaterial zu gewinnen. Als Analysemöglichkeiten stehen hierfür die Deskriptiv- und die Inferenzstatistik zur Verfügung. Aufgrund des explorativen, d. h. hypothesengenerierenden, Charakters der Arbeit fanden **deskriptiv-statistische, explorativ-auswertende** Methoden ihren Einsatz, um die gewonnenen Ergebnisse zu analysieren. Mittel der Wahl waren hier die bekannten Visualisierungstechniken wie Grafiken und Häufigkeitsverteilungen, um interessante Ergebnisse der untersuchten Variablen optisch darzustellen.

9.) **Ergebnispräsentation**

(Publikation der erlangten Ergebnisse in geeigneten Medien, z. B. für die wissenschaftliche Community und/oder der breiten Öffentlichkeit)

Wie die Ergebnisse aus Forschungsteil 1 wurden auch Teilergebnisse des zweiten Teils der Scientific Community und anderen Interessierten zugänglich gemacht. Dies geschah erfolgreich vor Fachpublikum auf der KnowTech 2015 (17. Kongress für Wissensmanagement, Social Collaboration und Industrie 4.0), einer Veranstaltung, deren Beiträge ebenfalls einem Peer-Review-Verfahren unterworfen sind (vgl. DÖPPLER 2015a). Darüber hinaus fanden die Forschungsergebnisse, auch in Verbindung mit den Ergebnissen aus dem ersten Teil, Anwendung in weiteren Veröffentlichungen und Vorträgen (vgl. DÖPPLER 2015c, 2015d, 2015e, 2015f, 2016a, 2016b, 2016c).

6.4 **Zusammenfassung von Kapitel 6 und Festlegungen**

Kapitel 6 stellt sich als eines der seitenstärksten Kapitel dieser Arbeit dar. Dies liegt sicherlich auch darin begründet, dass der Forschungsaspekt der Dissertation zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Die Erläuterung des ersten Forschungsteils als quantitative Studie konnte nicht als alleinige Blaupause für den zweiten Teil der Dissertation verwendet werden. Das Mixed Methods-Verfahren des zweiten Forschungsteils erforderte eine aussagekräftige Darstellung,

um die Leserschaft mit den notwendigen Inhalten zu versorgen. Eine verkürzte, zusammenfassende Darstellung ist im Folgenden zu finden. Der besseren Übersichtlichkeit geschuldet erfolgt dies in Tabellenform. Das in den Kapiteln 6.2 und 6.3 angewendete 9-Phasen-Modell stellt die beiden Forschungsteile gegenüber. In der Tabelle werden die Phasen jeweils mit P1 bis P9 abgekürzt.

Nachfolgend die Bedeutung der Phasen: **P1** = Forschungsthema, **P2** = Forschungsstand/theoretischer Hintergrund, **P3** = Untersuchungsdesign, **P4** = Operationalisierung, **P5** = Stichprobenziehung, **P6** = Datenerhebung, **P7** = Datenaufbereitung, **P8** = Datenanalyse, **P9** = Ergebnispräsentation.

Tabelle 19: Gegenüberstellung der Forschungsteile 1 und 2
(Quelle: eigene Darstellung)

	Forschungsteil 1	Forschungsteil 2
P1	Der Themenkomplex ‚Nutzung von digitalen Medien im Unternehmenskontext‘ gründet zum großen Teil in der beruflichen Tätigkeit des Autors und seiner damit verbundenen Mitgliedschaft in Verbänden und Fachgremien.	
P2	‚Organisationsforschung‘ sowie ‚Adoptions- und Diffusionstheorie‘	
P3	<p><i>Quantitative Methode:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - hypothesengenerierend - gegenstandserkundend <p><i>Studiendesign:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - systematische Replikationsstudie - Primärstudie - nicht-experimentelle Studie - Querschnittstudie - Gruppenstudie 	<p><i>Mix Methods-Verfahren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - hypothesengenerierend - gegenstandserkundend <p><i>Studiendesign:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Feldexperiment mit teilnehmender Beobachtung und Fragebogenstudie - Originalstudie - Replikationsstudie - Primärstudie - nicht-experimentelle Studie - Längsschnittstudie - Einzelfallstudie
P4	<p><i>Deduktiv:</i></p> <p>Innerbetriebliche Kommunikation und Informationsmanagement mittels Online-Medien</p>	<p><i>Induktiv:</i></p> <p>teilnehmende Beobachtung eines Weblogs</p> <p>Datensammlung, Interpretation, Verdichtung und Zuordnung zu theoretischen Entwürfen</p>

<p>P4</p>	<p>V1 = Kommunikationsverhalten V2 = berufliche Medien im Beruf V3 = pro und contra Soziale Medien im Beruf V4 = Bedeutungsveränderung Sozialer Medien V5 = Ausprägungen aufgrund von Unternehmensstruktur V6 = sozio-demographische Merkmale</p> <p><i>Variableneigenschaften:</i> V1 – V4: diskret, latent V5 – V6: diskret, manifest</p> <p>abhängige Variable: - Häufigkeit, Wahlreaktion unabhängige Variable: - Gruppenvergleich</p> <p><i>Skalierung</i> V1 – V5: Nominalskala V6: metrische Skala</p>	<p><i>Deduktiv:</i> installierte Social Media Technologie</p> <p>V1 = Informations- und Kommunikationsumfeld V2 = Verfügbarkeit von Computer V3 = Kenntnis von Sozialen Medien V4 = Mediennutzer-Typus V5 = Kenntnisse über Weblog-Inhalte V6 = Wahrnehmung des Weblogs V7 = sozio-demographische Merkmale</p> <p><i>Variableneigenschaften:</i> V1 – V6: diskret, latent V7: diskret, manifest</p> <p>abhängige Variable: - Häufigkeit, Wahlreaktion unabhängige Variable: - Gruppenvergleich</p> <p><i>Skalierung:</i> V1 – V6: Nominalskala V7: metrische Skala</p>
<p>P5</p>	<p><i>Zielpopulation:</i> Azubis und DH-Studenten in KMU und Familienunternehmen</p> <p><i>Auswahlpopulation:</i> betreffende Azubis und DH-Studenten im Main-Tauber-Kreis und Forchheim sowie DH-BW-Standorte in Mosbach und Bad Mergentheim</p> <p><i>Inferenzpopulation:</i> Azubis der Kaufmännischen Berufsschule Tauberbischofsheim, der Kaufmännischen Berufsschule Bad Mergentheim, der Berufsfachschule für Alten- und Krankenpflege Forchheim</p>	<p><i>Zielpopulation:</i> Mitarbeiter (ohne Azubis und DH-Studenten) von KMU und Familienunternehmen</p> <p><i>Auswahlpopulation:</i> Mitarbeiter von KMU und Familienunternehmen im Main-Tauber-Kreis</p> <p><i>Inferenzpopulation:</i> Mitarbeiter des Fachbereichs ‚Kaufmännische Leitung‘ der WITTENSTEIN SE</p>

	<p><i>Stichprobenkonstruktion:</i> Gelegenheitsstichprobe / Selbstselektionsstichprobe</p> <p><i>Rekrutierung:</i> Anfrage bei o. g. Institutionen</p> <p><i>Stichprobenerhebung:</i> Austeilen, erläutern, einsammeln</p>	<p><i>Stichprobenkonstruktion:</i> Gelegenheitsstichprobe / Selbstselektionsstichprobe heterogene, gezielte Stichprobe</p> <p><i>Rekrutierung:</i> Anfrage im Unternehmen WITTENSTEIN SE</p> <p><i>Stichprobenerhebung:</i> teilnehmende Beobachtung mit Führen eines Feldtagebuches</p> <p>Fragebogenstudie durch austei- len, erläutern, einsammeln</p>
P6	<p><i>Schriftliche Befragung durch Fragebogen:</i> reaktive Befragung</p>	<p><i>Verdecktes Feldexperiment:</i> nicht-experimentelle Untersu- chung ohne Messwiederholung Querschnittstudie = Ethnographische Feldbeobach- tung</p> <p><i>Schriftliche Befragung durch Fragebogen:</i> reaktive Befragung</p>
P7	<p>Codierung Dateneingabe Fehlerkontrolle</p>	<p>Codierung Dateneingabe Fehlerkontrolle</p> <p>Feldtagebuch</p>
P8	<p>deskriptiv-statistisch, explorativ- auswertend</p> <p>Grafiken und Häufigkeitsvertei- lungen</p>	<p>teilnehmende Beobachtung: Dokumentarische Analyse</p> <p>Fragebogenstudie: deskriptiv-statistisch, explorativ- auswertend</p> <p>Grafiken und Häufigkeitsvertei- lungen</p>
P9	<p>vor Fachpublikum (GeNeMe'14, KnowTech 2015) vor Interessierten (VDMA und DGFP)</p>	

7 Ergebnisdarstellung

Die Darstellung von Ergebnissen wissenschaftlicher Forschung steht auf dem Fundament der vier Kriterien wissenschaftlicher Qualität. Sie gelten sowohl für quantitative als auch für qualitative Forschungsmethoden. Der Autor hat bei seinem Forschungsvorhaben und den beiden unterschiedlichen Forschungsteilen darauf geachtet, diese Kriterien zu berücksichtigen und einzuhalten. DÖRING UND BORTZ (2016, S. 89) führen diese wie folgt aus:

1. Inhaltliche Relevanz

Wie gestaltet sich der Beitrag der Forschungsarbeit zum wissenschaftlichen (theoretischen) Erkenntnisfortschritt bzw. zur Lösung praktischer Probleme?

2. Methodische Strenge

Anspruch der Methodologie, Paßgenauigkeit hinsichtlich der Forschungsfragestellung und regelgemäße Umsetzung der Methoden

3. Ethische Strenge

Umfassende und konsequente Erfüllung von Wissenschafts- und Forschungsethik

4. Präsentationsqualität

Einhaltung von Richtlinien und Standards der Publikationsmedien, in denen die Studienergebnisse (gemessen an Vollständigkeit, Struktur und Verständlichkeit) veröffentlicht werden.

Die o. g. Merkmale gilt es konsequent einzuhalten. Es ist jedoch zu beachten, dass die einzelnen Kriterien in ihrer Gestaltung bei wissenschaftlichen Studien durchaus unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Daraus ergibt sich eine natürliche Unterscheidung in sogenannte ‚herausragende‘, ‚gute‘, ‚durchschnittliche‘ und ‚schwache‘ Studien.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal wissenschaftlicher Forschung betrifft die sogenannten Gütekriterien. Für die quantitative Forschung bedeutet dies, dass jeder Stufe des 9-Phasen-Modells (vgl. Kapitel 6.2 und 6.3) passende Gütekriterien zugeordnet werden. In nachfolgender Tabelle 20 werden die Gütekriterien den neun Forschungsphasen gegenüber gestellt.

Tabelle 20: Quantitative Gütekriterien der wissenschaftlichen Forschung
(Quelle: eigene Darstellung nach DÖRING UND BORTZ (2016, S. 94))

Forschungsphase	Gütekriterium
Forschungsthema	wissenschaftliche und praktische Relevanz
Forschungsstand und theoretischer Hintergrund	<ul style="list-style-type: none"> - Qualität der Literaturrecherche - Qualität der Erarbeitung des Forschungsstandes - Qualität der Theoriebildung - Schlüssigkeit der abgeleiteten Forschungsfragen oder -hypothesen
Untersuchungsdesign	<ul style="list-style-type: none"> - interne Validität⁶⁰ - externe Validität⁶¹
Operationalisierung	Konstruktvalidität ⁶²
Stichprobenziehung	Repräsentativität
Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> - Datenqualität - Dokumentation - Forschungsethik
Datenaufbereitung	Datenqualität
Datenanalyse	statistische Validität ⁶³
Ergebnispräsentation	<ul style="list-style-type: none"> - wissenschaftliche und praktische Relevanz - Forschungsethik - Wissenschaftsethik - Standards der Berichterstattung

Im Bereich der qualitativen Forschung herrscht nicht das gleiche Einverständnis bzgl. der Gütekriterien wie bei quantitativen Forschungsmethoden. Um Mißverständnisse zu vermeiden, übernimmt der Autor die von DÖRING UND BORTZ (2016, S. 114 ff.) aufgeführten Merkmale in der Mixed Methods-Forschung. Hierbei bedient man sich der Gütekriterien für quantitative und für qualitative Methoden. Weiterhin werden zwei spezielle Gütekriterien für die Mixed Methods-Forschung berücksichtigt.

⁶⁰ Unter **interner Validität** versteht man Belege für die vermuteten Kausaleinflüsse durch Variablen auf die interessierenden Effekte (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 97).

⁶¹ Die **externe Validität** bezeichnet die Verallgemeinerung der Studienergebnisse auf andere Orte, Zeiten, Wirkvariablen etc. (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 97)

⁶² Die **Konstruktvalidität** sagt aus, ob die verwendeten Messinstrumente und die Untersuchungsbedingungen die interessierenden, theoretischen Konstrukte repräsentieren (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 97).

⁶³ **Statistische Validität** sagt aus, ob die statistischen Analysen so durchgeführt wurden, dass die Zusammenhänge bzw. Effekte, statistisch zufällig (oder nicht) und eine theoretische/praktische relevante Effektgröße aufweisen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 97).

Es handelt sich dabei um:

1. Mixed Methods-Designqualität

Hier handelt es sich um Art und Weise in der die qualitativen und quantitativen Teilstudien miteinander verknüpft wurden und die Begründung warum für das Forschungsproblem ein Mixed-Methods-Ansatz notwendig ist.

2. Mixed Methods-Interpretations-/Meta-Interpretationsqualität

In welcher Art und Weise werden die qualitativen und quantitativen Teilergebnisse herausgearbeitet, aufeinander bezogen und zu einer Gesamtinterpretation verknüpft. Wichtig ist die Konsistenz der (qualitativen und quantitativen) Teilergebnisse und der Umgang mit Inkonsistenzen.

Neben diesen beiden Qualitätsmerkmalen gibt es noch weitere Kriterien, die der Vollständigkeit wegen hier nur kurz aufgezählt werden: Planungsqualität, Designqualität, Datenqualität, Interpretationsqualität, Inferenzübertragbarkeit, Präsentationsqualität, Synthetisierbarkeit und Nützlichkeit. Die Parallelen zu den quantitativen Gütekriterien sind unverkennbar.

Neben den Qualitätskriterien gilt es auch, bei der Ermittlung der Ergebnisse, sogenannte Urteilsfehler zu berücksichtigen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 252). Die Vermeidung der Fehler ist bei der Ermittlung und der Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten.

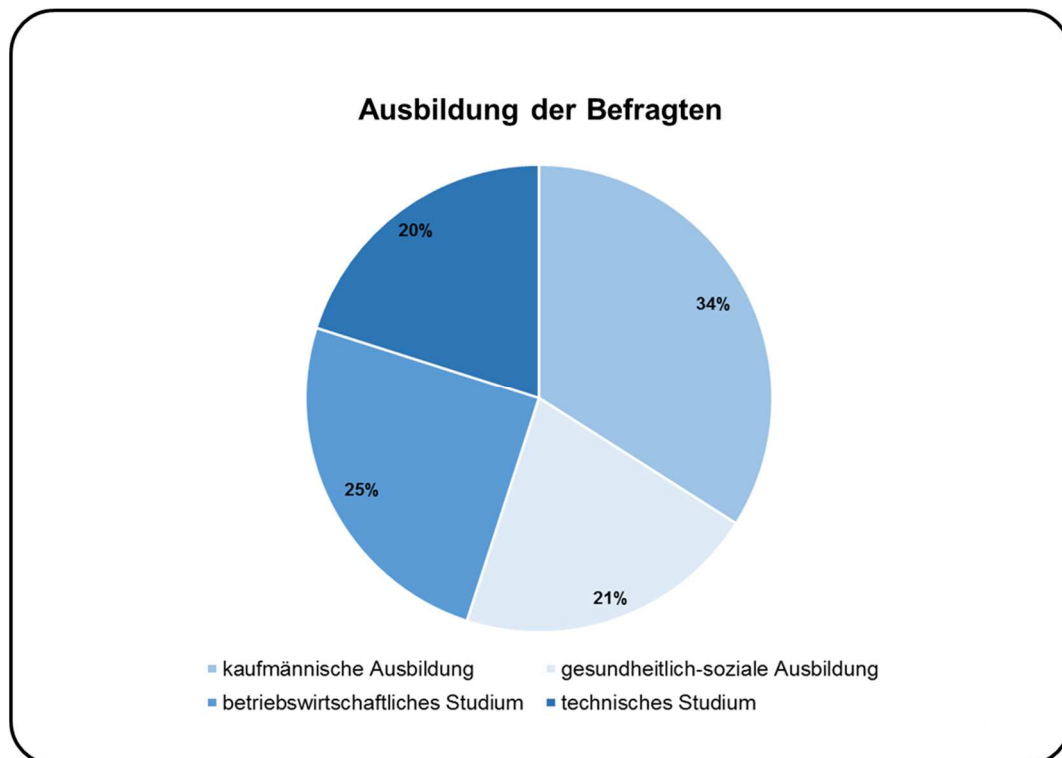
7.1 Ergebnisse von Forschungsteil 1

Das Ziel der Studie war, das private und berufliche Kommunikationsverhalten von Auszubildenden und Dualen Hochschulstudenten zu ermitteln. Insgesamt wurden 438 Fragebögen verteilt und ebenso viele wurden ausgefüllt zurück gegeben. Das entspricht einer Rücklaufquote von 100 %. Für die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der jeweiligen Forschungsfragen gilt als Stichprobenumfang $n = 438$.

Die folgende Abbildung 18 zeigt die prozentuale Verteilung der befragten Personen der durchgeführten Studie. Mit 34 % waren die meisten Teilnehmer aus den Berufsschulen des Main-Tauber-Kreises und absolvierten eine kaufmännische Ausbildung. Mit fast zehn Prozent Abstand folgen die DH-Studenten aus dem Standort Bad Mergentheim mit einem betriebswirtschaftlichen Studium. Nahezu gleich auf liegen die Auszubildenden der Alten- und

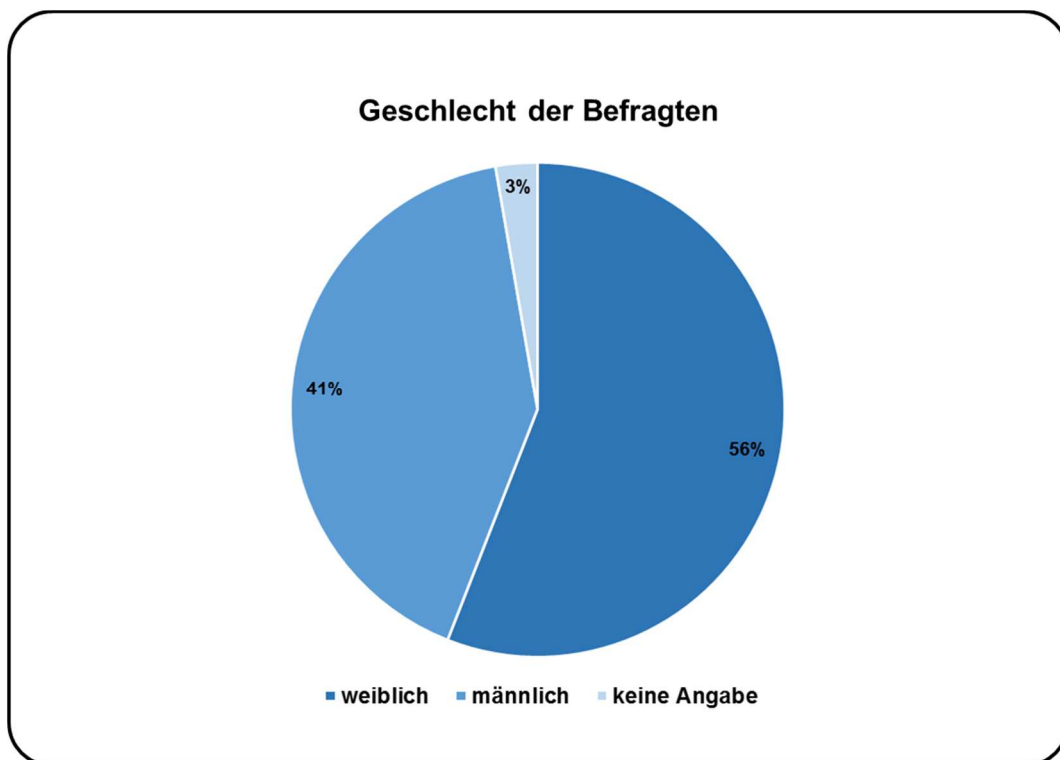
Krankenpflege aus Forchheim mit 21 % und die DH-Studenten des Standortes Mosbach, mit 20 %, die dort einen Wirtschaftsingenieursstudiengang belegen. Es handelt sich um eine insgesamt recht ausgewogene Aufteilung der befragten Personen.

Abbildung 18: Prozentualer Anteil der Ausbildungsberufe an der Studie
(Quelle: eigene Darstellung)



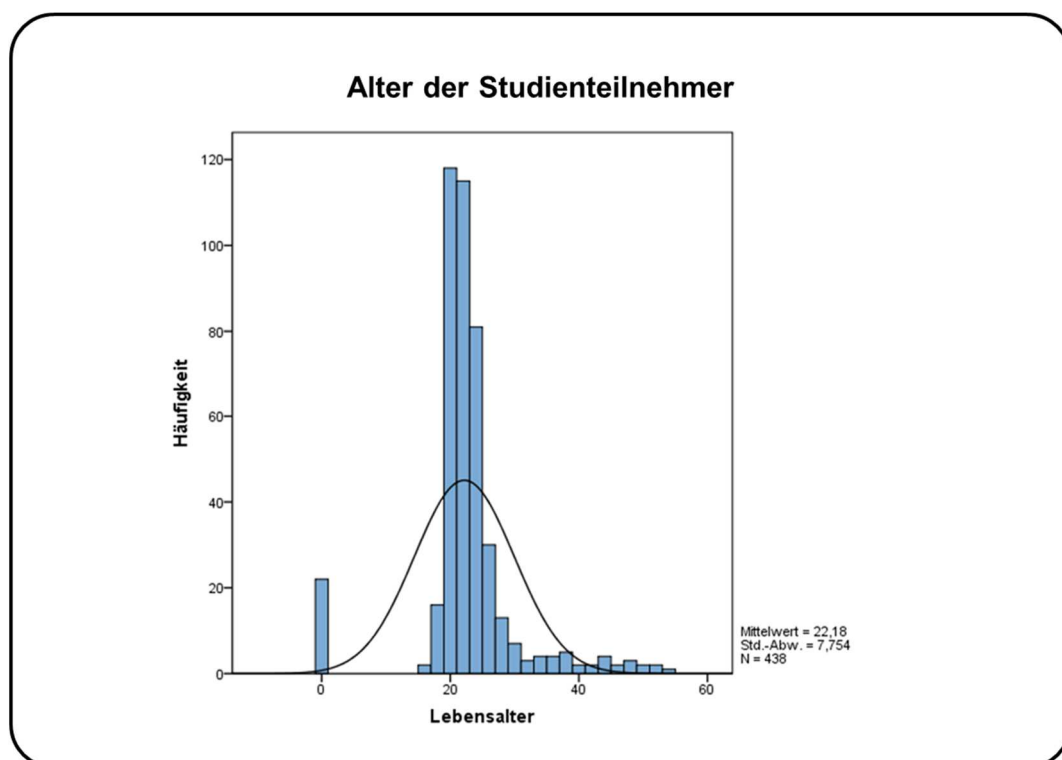
Nach Geschlechtern aufgeteilt, zeigt Abbildung 19, dass drei Prozent der befragten Personen die Antwort verweigert hat und ihre Antworten keinem Geschlecht zugeordnet werden konnten. Ansonsten war der Anteil von weiblichen Teilnehmern mit 56 % höher, als der Anteil der männlichen Befragten, denen 41 % der abgegebenen Fragebögen zugeordnet werden konnten. Innerhalb der jeweiligen Ausbildungs- bzw. Studiengänge, unterscheiden sich die Anteile teilweise erheblich. Dies ist in Teilfrage 1.6 ersichtlich, bei der bspw. eine Aufschlüsselung der Geschlechter nach Ausbildungs-/Studiengang dargestellt ist. Vor allen Dingen die Aufteilung im Bereich ‚Wirtschaftsingenieurwesen‘ sticht hier hervor.

Abbildung 19: Prozentuale Verteilung der Geschlechter innerhalb der Studie
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Histogramm-Darstellung in Abbildung 20 zeigt die Altersstruktur der Stichprobe sowie die Normalverteilung der Studie. Der Alters-Mittelwert beträgt 22,18 Jahre und hat eine Standard-Abweichung von 7,754 Jahren. Das Gros der Befragten war im Alter von 20, 21 und 22 Jahren, nur ein geringer Anteil der Studienteilnehmer lag darunter. Die Spannweite als solches war allerdings sehr hoch. Wenn die Antwortverweigerung (hier als Wert ,0‘ angegeben) außer Acht gelassen wird, dann waren die jüngsten Befragten 16 Jahre alt und der älteste 53 Jahre. Allerdings sind sowohl die unter 20-jährigen als auch die 40 – 50-jährigen in ihrer Anzahl sehr gering vertreten. Zu betonen ist, dass sich die Altersverteilung innerhalb der Ausbildungsberufe homogener darstellt als in der Gesamtstudie. Die vermeintlich hohe Streuung über die Standardabweichung hinaus in höhere Altersbereiche, ist in erster Linie durch die Ausbildungsberufe ‚Altenpflege‘ und ‚Krankenpflege‘ zu erklären.

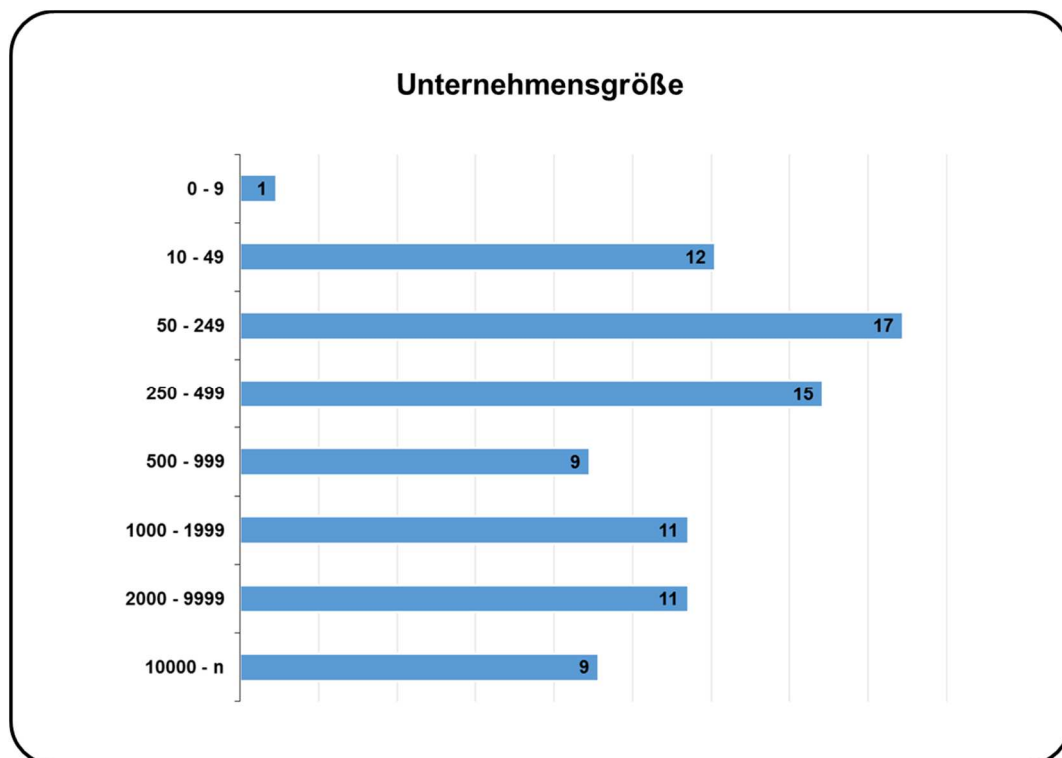
Abbildung 20: Altersverteilung der Studienteilnehmer
(Quelle: eigene Darstellung)



Eine für die Arbeit wichtige Auswertung ist in Abbildung 21 dargestellt. Sie zeigt die Größe der Ausbildungsunternehmen (gemessen an der Mitarbeiterzahl), in denen die Befragten ihre Ausbildung absolvieren. Die Abgrenzung erfolgte gemäß den Kennzahlen aus Tabelle 7 (Definition von KMU).

In der Tabelle sind zwei unterschiedliche Größendefinitionen für mittlere Unternehmen ersichtlich. Folgt man der EU-Kommission (50 – 249 MA), dann arbeiten 17 % aller Teilnehmer in einem solchen Unternehmen und 55 % für ein Großunternehmen. Zieht man hingegen die Werte des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn in Betracht, dann erhöht sich der Anteil der Teilnehmer aus einem mittleren Unternehmen auf 32 % und ‚nur‘ 40 % der Auszubildenden und DH-Studenten arbeiten für große Unternehmen. Sehr gering, mit nur einem Prozent, ist der Anteil an Kleinstunternehmen. Immerhin 12 % der Befragten arbeiten für ein Kleinunternehmen. Die Unterteilung in Mitarbeiteranzahlen ab 500 Personen wurde vom Autor willkürlich vorgenommen. Er hat in dieser Abbildung 21 bewusst darauf verzichtet, einen Wert ‚keine Angabe‘ aufzuführen. 14 % der Teilnehmer haben die Größe ihres Unternehmens nicht angegeben. Bei der Aufsummierung aller Werte ergibt sich, aufgrund von Rundungsdarstellung, eine Abweichung von einem Prozent.

Abbildung 21: Unternehmensgrößen der Studienteilnehmer (prozentuale Darstellung)
(Quelle: eigene Darstellung)



Ein weiteres bedeutendes Kriterium stellt die geographische Region dar, in der ein Unternehmen seinen Hauptsitz hat. Dies hat eine große Auswirkung auf die vorherrschende Unternehmenskultur und den Umgang der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern sowie auch über die Einstellung gegenüber Technik im Allgemeinen und die Einführung bzw. Akzeptanz von technischen Neuerungen.

Abbildung 22 zeigt die geographische Verteilung des Unternehmenshauptsitzes der an der Studie teilnehmenden Befragten. Die überwältigende Mehrheit der Unternehmen hat seinen Sitz in Deutschland, mit einigen wenigen Organisationen im Ausland.

Abbildung 22: Hauptsitz der Unternehmen (geographische Verteilung)
(Quelle: eigene Darstellung)

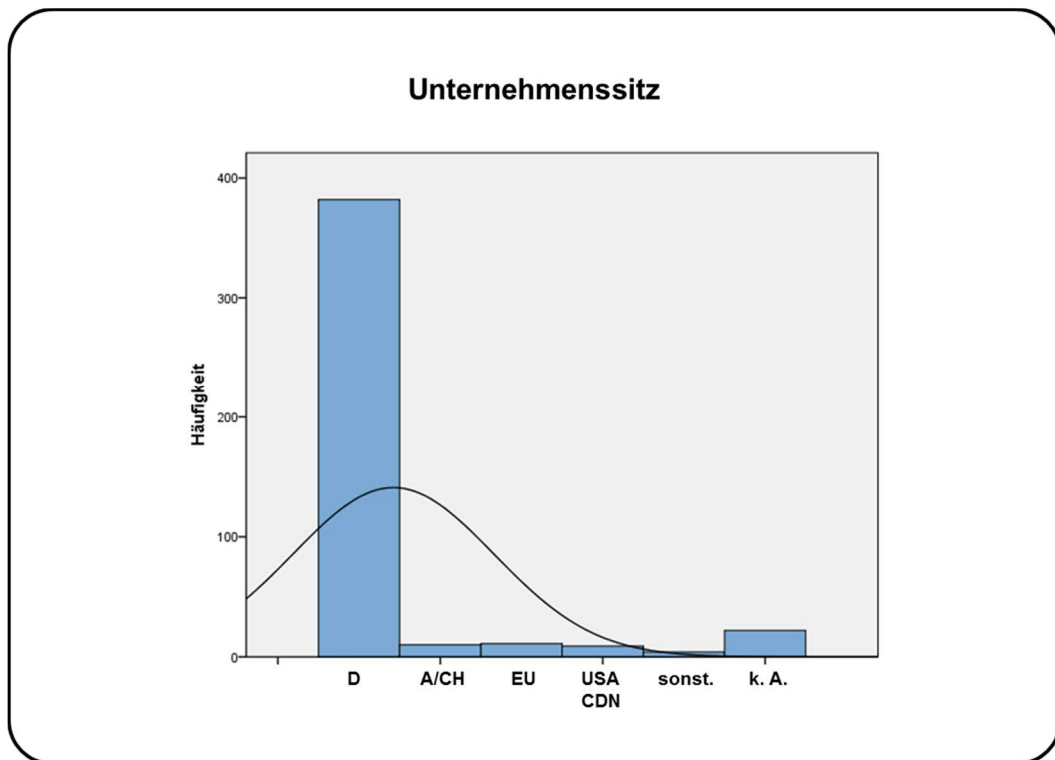
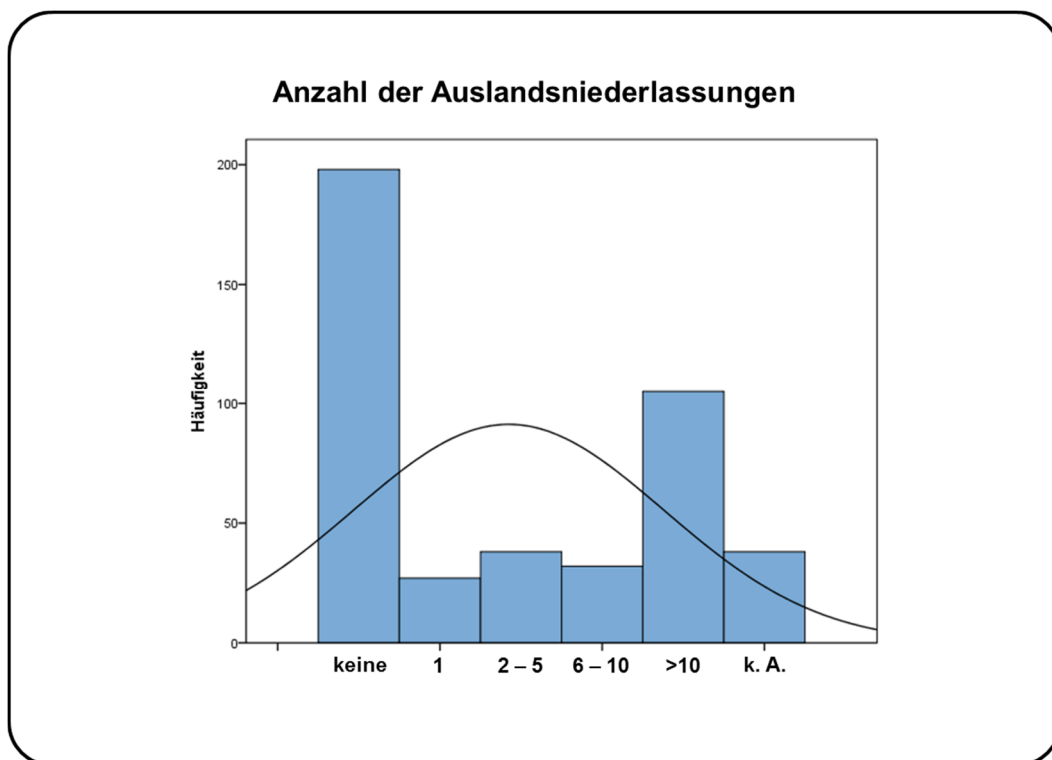


Abbildung 23 zeigt die Anzahl der Auslandsniederlassungen über die Unternehmen der Studienteilnehmer verfügen. Fast 200 der befragten Auszubildenden und DH-Studenten gaben an, dass ihr Ausbildungsunternehmen keine Auslandsniederlassung besitzt. Ein Absolutwert, der die Grafik optisch dominiert. Zieht man hingegen die Normalverteilungskurve mit in Betracht, dann ist Internationalität, gemessen an Unternehmensvertretungen in außerdeutschen Ländern, für viele Befragten kein Fremdwort.

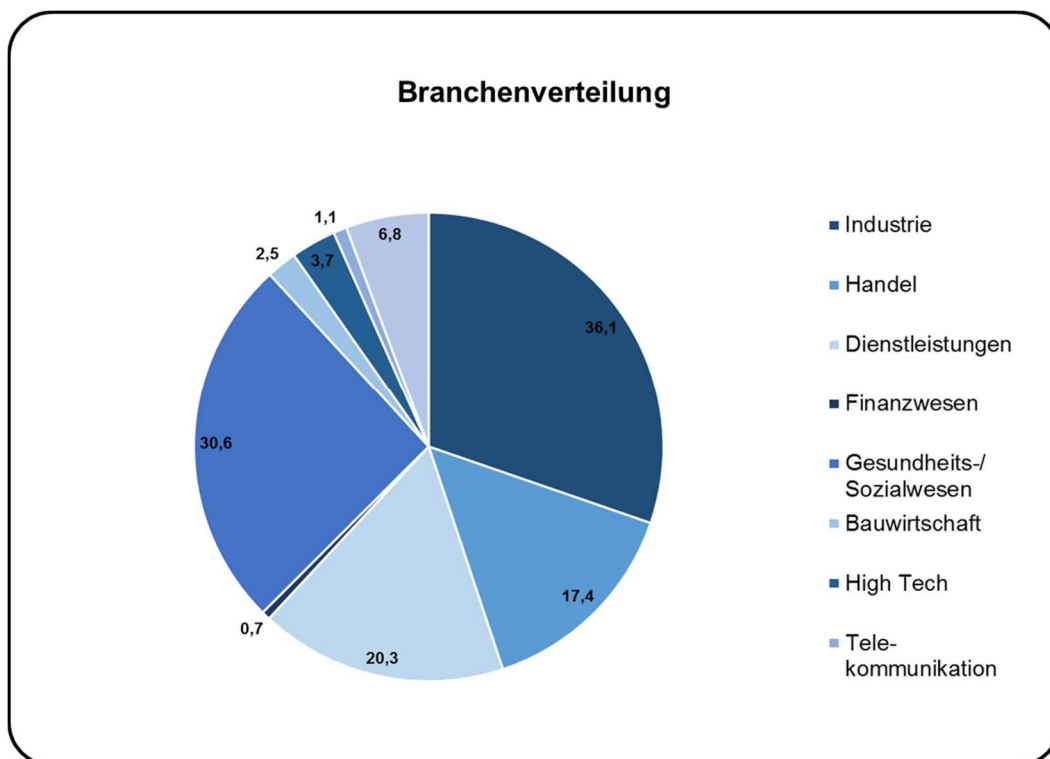
Abbildung 23: Internationalität der Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, in denen die Studienteilnehmer beschäftigt sind, zeigt Abbildung 24. Es handelt sich bei den Werten um prozentuale Werte. Den Auszubildenden und DH-Studenten war es möglich Mehrfachantworten zu geben, da in nicht seltenen Fällen ein Unternehmen, bzw. ein Unternehmenskomplex, auch mehreren Branchen zugerechnet werden kann.

Der höchste Anteil der ‚teilnehmenden‘ Unternehmen ist dem Zweig ‚Industrie‘ zurechnen (36,1 %). Sehr dicht schließt dann die Branche ‚Gesundheits-/Sozialwesen‘ (30,6 %) auf. Das Mittelfeld der Nennungen wird von ‚Dienstleistungen‘ (20,3 %) sowie ‚Handel‘ (17,4 %) gebildet. In sehr geringem Maße treten Unternehmen der Branchen ‚High Tech‘ (3,7 %), der ‚Bauwirtschaft‘ (2,5 %) und ‚Telekommunikation‘ (1,1 %) auf. Verschwindend gering ist das ‚Finanzwesen‘ mit 0,7 % vertretend. Eine Organisationform, die nicht unbedingt zu dem Gros der Unternehmen zu zählen ist, stellt der ‚Öffentliche Sektor‘ dar. Er weist einen Anteil von 6,8 % an der Studie auf und wird durch kaufmännische Auszubildende des Öffentlichen Dienstes gebildet.

Abbildung 24: Branchenverteilung innerhalb der Studie (prozentual)
(Quelle: eigene Darstellung)



Teilfrage 1.1: *Wie kommunizieren die Befragten privat (Häufigkeit und Einsatzfeld) und wie sind ihre Kommunikationsmöglichkeiten in ihrem beruflichen Umfeld?*

Die Teilfrage dient dazu, den privaten und beruflichen Einsatz von Sozialen Medien der Befragten zu ermitteln. Dabei soll in Erfahrung gebracht werden, welcher Art die Nutzung ist und ob sich diese (Privat- und Berufsleben) nennenswert voneinander unterscheidet.

Zuerst musste festgestellt werden, ob die Probanden überhaupt Online-Kommunikation betreiben und ob sie Online-Medien einsetzen. Wie in Abbildung 25 ersichtlich ist, verweigert sich nur ein verschwindend geringer Teil von 0,9 % der Befragten diesen Medien. Damit wird den Ergebnissen verschiedenster Jugendstudien Rechnung getragen und deren Ergebnisse bestätigt.

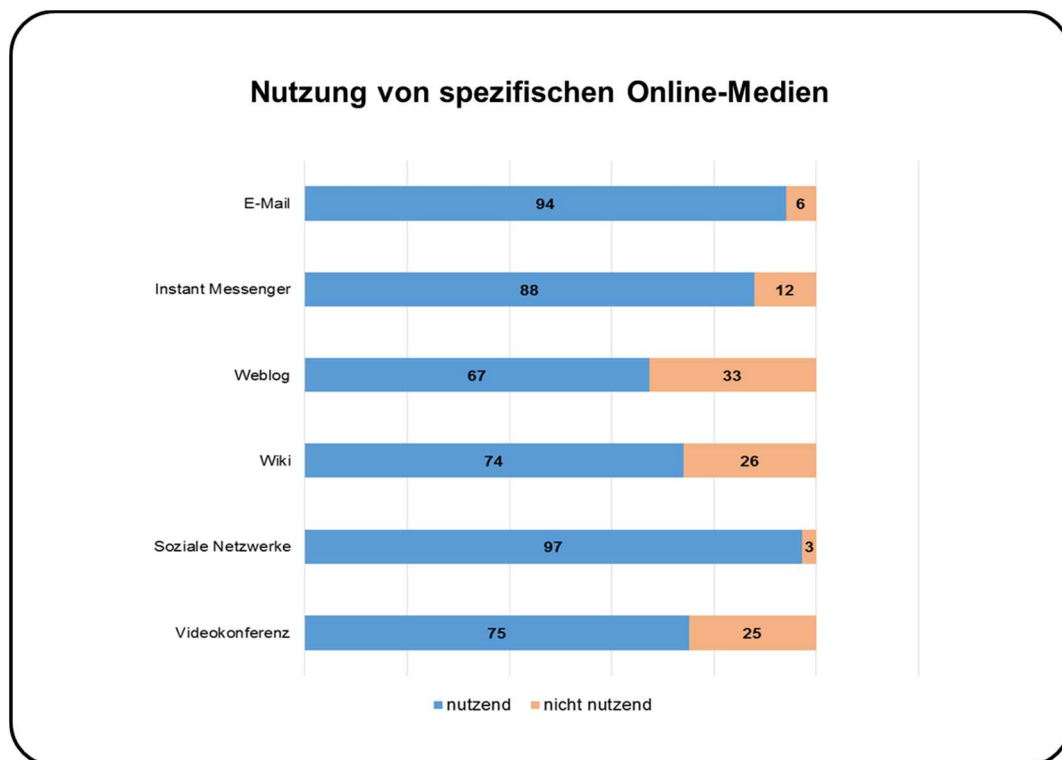
Abbildung 25: Prozentuale Nutzung von Online-Kommunikationsmedien
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Ergebnisse aus Abbildung 26 wurden durch die Frage nach den verwendeten Online-Medien ermittelt. Alle Medien, die den Befragten genannt wurden, finden in hohem Maße Anwendung. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass selbst das am wenigsten genutzte Medium (hier Weblogs) von mehr als zweidritteln aller Befragten eingesetzt wird. Die stärkste Durchdringung wird von den Studienteilnehmern den Sozialen Netzwerken mit mehr als 97 %

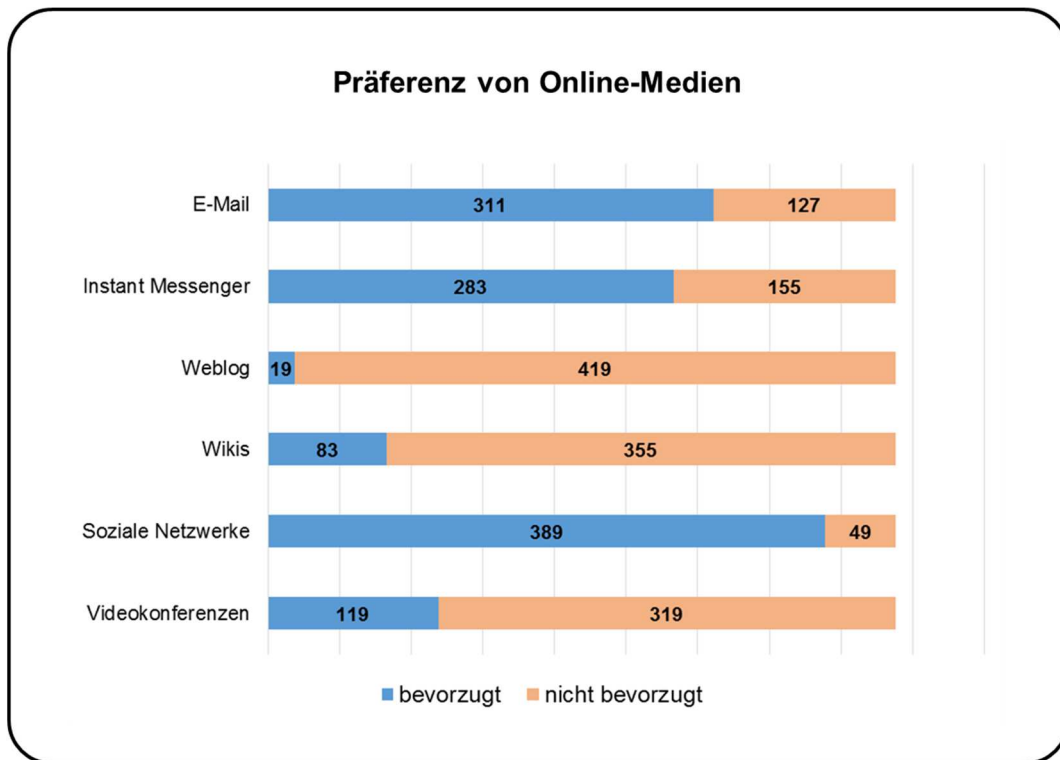
attestiert. Dicht gefolgt von der E-Mail-Nutzung mit 94 %. Der Einsatz von Instant Messengern wird von 88 % angegeben. Wikis und Videokonferenzsysteme haben nahezu einen Anwendungsgrad von dreivierteln aller Befragten. Keine der beauskunfteten Online-Medien fällt durch extreme Ausreißer auf.

Abbildung 26: Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)



Bei den bevorzugten Kommunikationswerkzeugen stehen drei der Wahlmöglichkeiten in Abbildung 27 heraus. Unangefochten an der Spitze stehen die Sozialen Netzwerke bei den Befragten. Knapp 90 % präferieren dieses Werkzeug in ihrem kommunikativen Alltag. Auf Platz 2 wurde ‚E-Mail‘ angegeben, an die ‚Instant Messenger‘ sehr nahe aufschließt. Im unteren Drittel, bzw. Viertel, finden sich bei den Studienteilnehmern die Werkzeuge ‚Videokonferenzen‘ und ‚Wikis‘. Sehr weit abgeschlagen, auf dem letzten Rang, mit weniger als 5 % der Nennungen, ist als bevorzugtes Online-Medium der ‚Weblog‘ aufgeführt.

Abbildung 27: Bevorzugung von Online-Medien (Häufigkeit bei n = 438)
(Quelle: eigene Darstellung)



In nachfolgender Abbildung 28 wird dargestellt, wie häufig die Auszubildenden und DH-Studenten die vorgegebenen Online-Medien benutzen. Als Skalenwerte waren ‚nie‘, ‚mehrmals monatlich‘, ‚mehrmals wöchentlich‘, ‚täglich‘ und ‚mehrmals täglich‘ wählbar. Die Angaben in der Grafik sind prozentual zu lesen. Aus optischen Gründen wurde auf eine Aufführung des ‚keine Angabe‘-Anteils verzichtet.

Diese Auswertung weist Parallelen zu Abbildung 27 auf. Die am höchsten frequentierten Online-Medien sind ‚Soziale Netzwerke‘, ‚Instant Messenger‘ sowie ‚E-Mail‘, während der Einsatz von ‚Weblogs‘ überschaubar hoch ist. Wie in der Auswertung in Abbildung 27 sind hier ‚Videokonferenzen‘ und ‚Wikis‘ im Einsatz, allerdings werden sie von mehr als der Hälfte der Befragten ignoriert, bzw. keine Angabe zur Nutzung gemacht. Dies macht sie hinsichtlich ihrer Anwendung für die Befragten ebenso unattraktiv wie die ‚Weblogs‘.

In der Betrachtung der am häufigsten genutzten Werkzeuge stehen vor allen Dingen die ‚Sozialen Netzwerke‘ heraus. Werden die Werte für die Aussagen ‚täglich‘ und ‚mehrmals täglich‘ kumuliert, dann stehen sie unangefochten an der Spitze der abgefragten Instrumente. Mehr als dreiviertel aller Auszubildenden und DH-Studenten frequentieren diese Dienste mindestens einmal täglich oder noch darüber hinaus. Die Verwendung von ‚E-Mail‘ weist zwar, im Gegensatz zu ‚Instant Messenger‘, eine höhere Nennung auf, doch die Frequenz (‚täglich‘

und ‚mehrmals täglich‘) ist bei letzterem, mit nahezu 60 %, erheblich häufiger. Addiert man bei der Nutzenhäufigkeitsbetrachtung von ‚Weblogs‘ (wie schon im vorherigen Absatz bei ‚Wikis‘ und ‚Videokonferenzen‘ geschehen) die Werte für ‚nie‘ und ‚keine Angabe‘, dann wird diese Kommunikationsform von mehr als 90 % der Teilnehmer ignoriert.

Abbildung 28: Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)

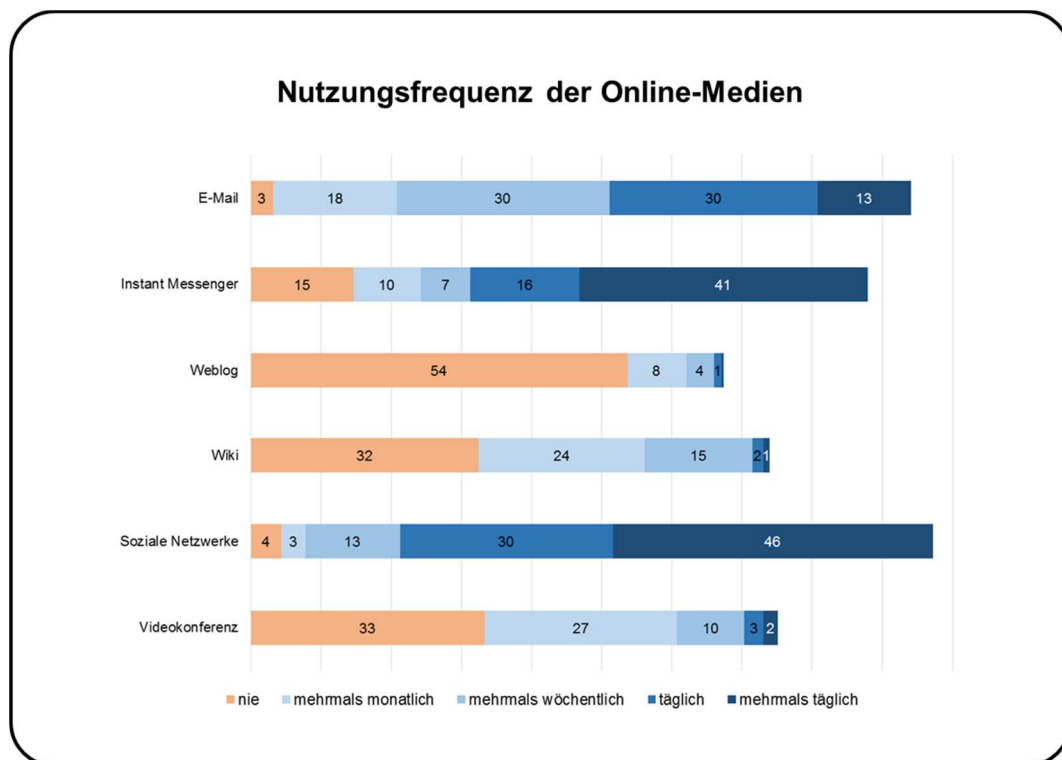
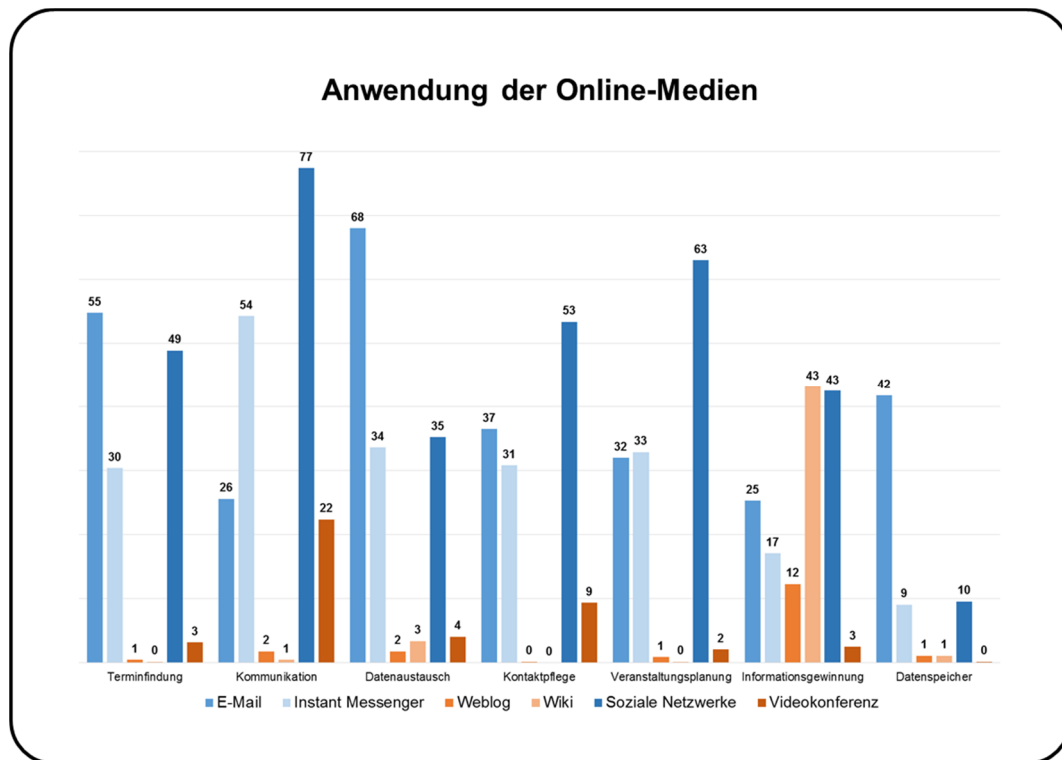


Abbildung 29 zeigt, in welcher Art und Weise die Befragten die vorgegebenen Kommunikationsmedien nutzen. Die Daten stellen die prozentuale Darstellung der abgegebenen Nennungen dar. Dabei waren Mehrfachnennungen erlaubt.

In der Verwendung ‚Terminfindung‘ werden vor allen Dingen die Medien ‚E-Mail‘ (55 %) und ‚Soziale Netzwerke‘ (49 %) genannt. ‚Instant Messenger‘ führen knapp ein Drittel der Befragten an. ‚Kommunikation‘ findet bevorzugt über ‚Soziale Netzwerke‘ (77 %) und ‚Instant Messenger‘ (54 %) statt. Es zeigt sich, dass ‚E-Mail‘ sich nur noch in den Bereichen ‚Datenaustausch‘ und ‚Datenspeicher‘ von den beiden anderen Diensten absetzen kann. Für kommunikative Vorgänge werden in erster Linie Soziale Netzwerke bevorzugt und angewendet: ‚Kommunikation‘ (77 %), ‚Kontaktpflege‘ (53 %) sowie ‚Veranstaltungsplanung‘ (63 %). Sobald es um das Handhaben von Daten geht, in der Studienabfrage mit ‚Datenaustausch‘ (68 %) und ‚Datenspeicher‘ (42 %) beauskunftet, findet sich ‚E-Mail‘ als

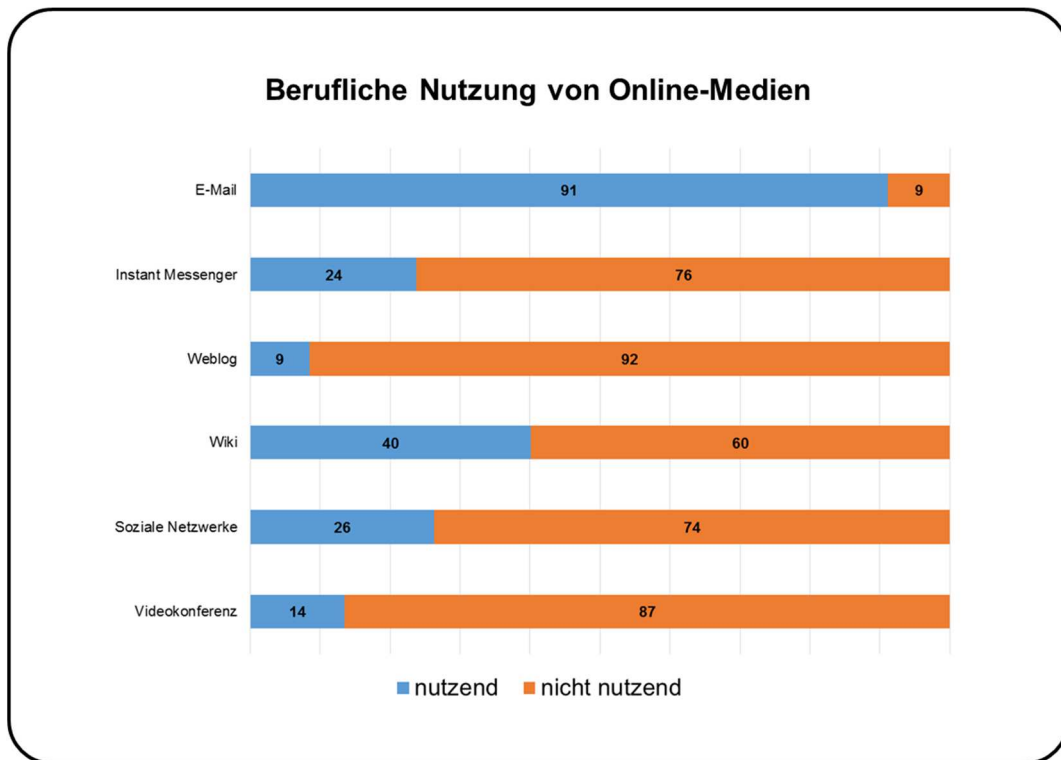
Hauptwerkzeug wieder. Jeweils fast doppelt oder viermal stärker genutzt als das nächstfolgende Medium. Im Bereich der ‚Informationsgewinnung‘ bilden sich zwei Anwendungsschwerpunkte mit der Nutzung von ‚Wikis‘ (43 %) und ‚Sozialer Netzwerke‘ (43 %). Leichte Unterschiede in der Grafik ergeben sich durch Rundungen.

Abbildung 29: Verwendung von Online-Medien durch Befragte (prozentuale Darstellung)
(Quelle: eigene Darstellung)



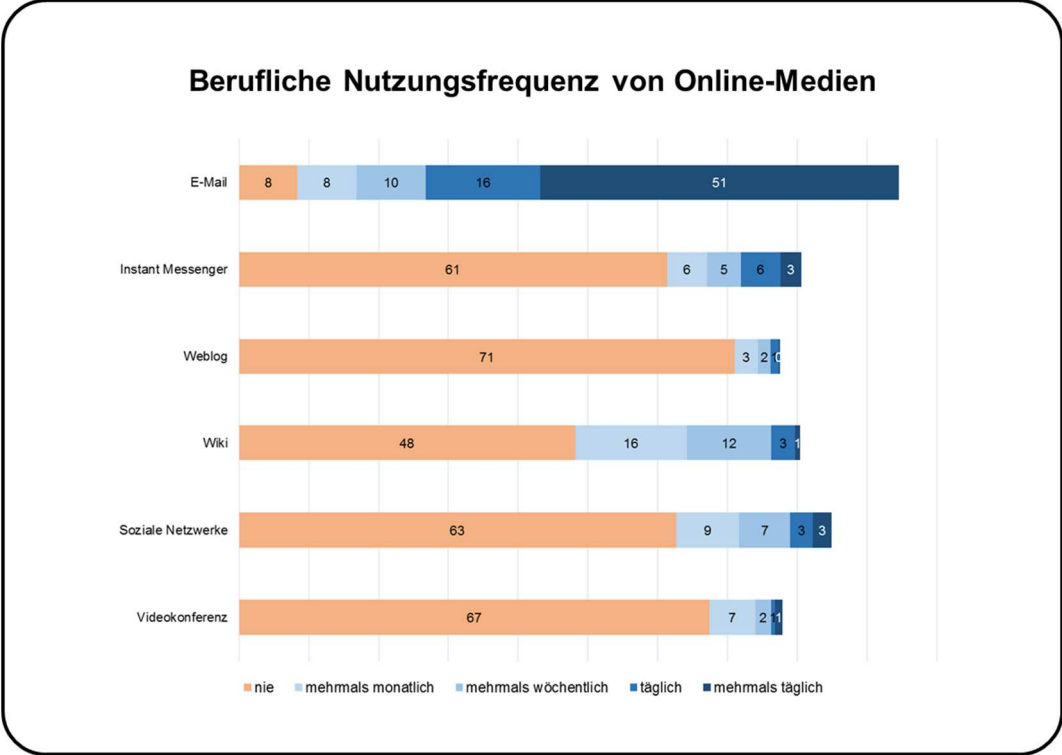
In Abbildung 30 wird der Frage nach dem Einsatz von Online-Medien in der beruflichen Nutzung nachgegangen. Es ist auffällig, dass die einzig nennenswert in Anwendung befindlichen Werkzeuge ‚E-Mail‘ und ‚Wikis‘ sind. An erster Stelle der beruflichen Kommunikationsmedien steht ‚E-Mail‘. Mit 91 % Anwendung ist es in fast allen Unternehmen der befragten Auszubildenden und DH-Studenten im Einsatz. An zweiter Stelle, mit einem Nutzungsgrad von 40 % sind ‚Wikis‘ zu nennen. Etwa einem Viertel der Befragten ist es möglich, mit ‚Sozialen Netzwerken‘ (26 %) und ‚Instant Messenger‘ (24 %) zu arbeiten. ‚Videokonferenz‘-Systeme (14 %) und ‚Weblogs‘ (9 %) finden so gut wie keinerlei Verwendung. Mit Ausnahme der Spitzenstellung von ‚E-Mail‘ finden alle befragten Kommunikationsmedien so gut wie keine Anwendung in den Unternehmen der befragten Auszubildenden und DH-Studenten. Nur ‚Wikis‘ werden noch zu einem erwähnenswerten Grad genutzt.

Abbildung 30: Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien im beruflichen Umfeld
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Dominanz des Mediums ‚E-Mail‘ wird auch in Abbildung 31 deutlich. Es ist die am häufigsten genutzte Kommunikationsform. Zweidrittel aller befragten Auszubildenden und DH-Studenten verwenden E-Mails mindestens einmal, bzw. der Großteil (51 %) sogar mehrmals täglich. Das direkt nach ‚E-Mail‘ folgende und meist genutzte Werkzeug sind ‚Wikis‘. Allerdings verwenden insgesamt nur 32 % der Befragten dieses Instrument überhaupt in ihrem Unternehmen. Werden die ‚keine Angabe‘-Werte zu den ‚nie‘-Angaben addiert, dann findet selbst das zweithäufig genutzte Online-Medium bei fast 70 % der Unternehmen, bzw. der Auszubildenden/DH-Studenten, keine Anwendung. Dieses Bild wiederholt sich bei den anderen vier nachgefragten Online-Medien in nahezu der gleichen Art und Weise. Die am wenigsten genutzten Kommunikationswerkzeuge (nach der Addition von ‚keine Angabe‘ und ‚nie‘) sind ‚Weblog‘ – 94 % der Teilnehmer verneinen eine Nutzung – und ‚Videokonferenz‘, 90 % der Befragten geben an, dieses Medium nicht im Unternehmen einzusetzen.

Abbildung 31: Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien im beruflichen Umfeld
(Quelle: eigene Darstellung)

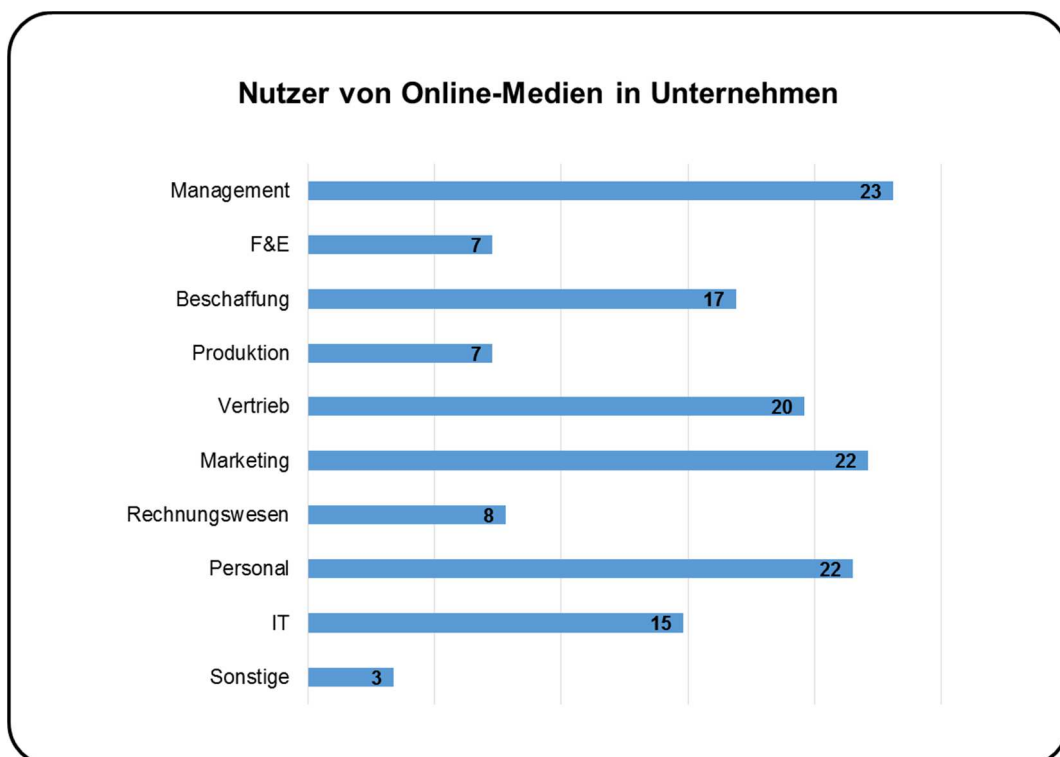


Teilfrage 1.2: Wo werden im Unternehmen Soziale Medien eingesetzt?

In dieser Teilfrage soll ermittelt werden, wo die Unternehmen der Studienteilnehmer Online-Kommunikationstechnologien einsetzen.

Ein großer Teil der Antworten verortet den Einsatz von Online-Medien in den sogenannten ‚kommunikativen‘ Bereichen. Wie in Abbildung 32 ersichtlich ist, befindet sich ein Schwerpunkt, mit 23 % der abgegebenen Antworten, im ‚Management‘, also der Unternehmenssteuerung. Dicht gefolgt von ‚Marketing‘ und ‚Personal‘ (jeweils 22 %). Der ‚Vertrieb‘ steht nur unwesentlich mit 20 % hinter den drei genannten Organisationseinheiten zurück. Im Mittelfeld der Antworten bewegen sich ‚Beschaffung‘ (17 %) und ‚IT‘ (15 %). Bereiche, bzw. Abteilungen, die nach landläufiger Meinung wenig Außenkontakt haben, werden nur mit geringem Anteil an Online-Medien erwähnt: F&E (7 %), Produktion (7 %) und Rechnungswesen (8 %). Von 3 % der Auszubildenden und DH-Studenten wurden noch ‚Sonstige‘ (Projektmanagement, Service/Reparatur) angegeben. Es muss darauf hingewiesen werden, dass ein Drittel der Personen, die u. a. ‚Sonstige‘ gewählt haben, diese Bereiche nicht spezifiziert haben. Die restlichen Angaben waren anderslautende Begriffe für schon genannte Organisationsbereiche. D. h., der Bereich ‚Sonstige‘ beläuft sich maximal auf 1,5 %.

Abbildung 32: Einsatzfelder von Sozialen Medien in Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)

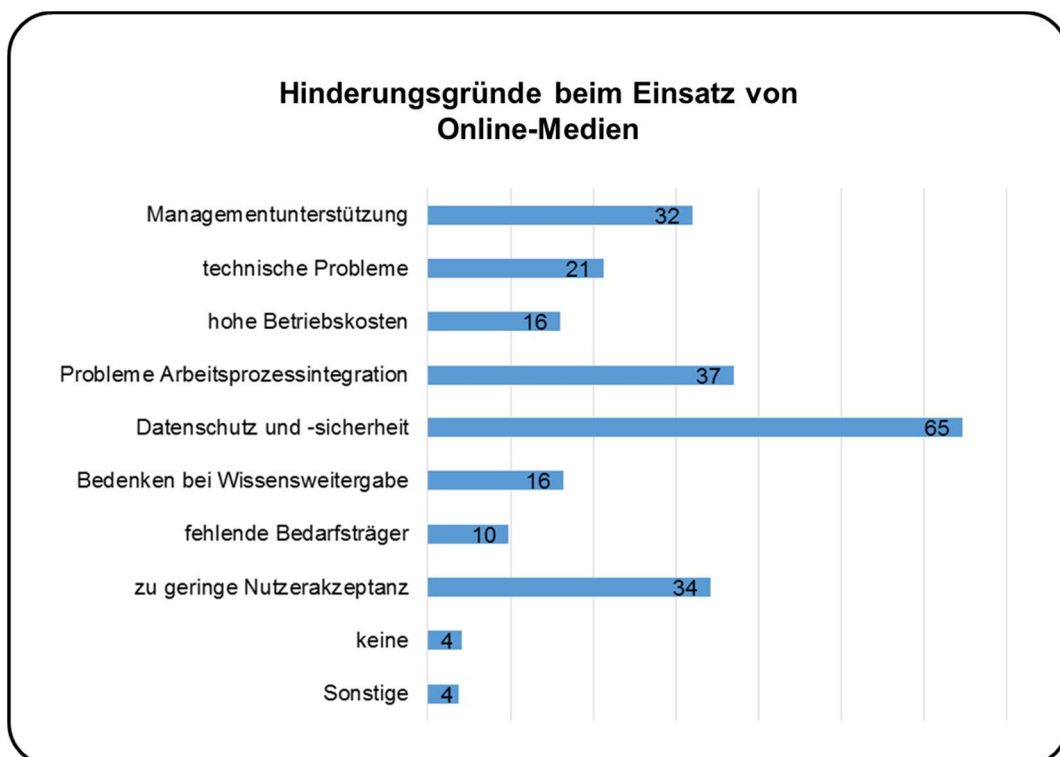


Teilfrage 1.3: Welche Gründe sprechen gegen den Einsatz im Unternehmen?

Die Auszubildenden und Studenten wurden nach ihrer Einschätzung befragt, weshalb sich in ihren Unternehmen Technologien zur Online-Kommunikation nur mit Widerständen anwenden und/oder einführen lassen.

Mit 65 % aller Antworten werden als größtes Hindernis, in Abbildung 33 dargestellt, die ‚Bedenken bzgl. Datenschutz und Datensicherheit‘ in den Vordergrund gestellt. Mit fast 30 % Abstand folgen ‚Probleme bei der Integration bestehender Arbeitsprozesse‘ (37 %). Dieser Themenpunkt führt ein Mittelfeld an, das sich aus ‚zu geringe Nutzerakzeptanz‘ (34 %) und ‚zu wenig Unterstützung des Managements‘ (32 %) zusammensetzt. Gleichauf, mit 16 %, werden ‚hohe Betriebskosten‘ und ‚Bedenken bei der Weitergabe von eigenem Wissen‘ angegeben. Von ‚fehlenden Bedarfsträgern‘ als Hinderungsgrund zum Einsatz berichten 10 % der Studienteilnehmer. Nur 4 % der Befragten geben an, dass es ‚keine‘ Hinderungsgründe in ihrem Ausbildungsunternehmen gibt. Bei der Angabe von ‚Sonstige‘(n) Gründen sind die Angaben zu zwei Drittel der Auffassung, dass die Arbeitgeber sich davor fürchten, dass die Medien zu privaten Zwecken genutzt werden. Nahezu ein Drittel gibt an, dass dem Unternehmen die Medienkompetenz fehlt.

Abbildung 33: Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)

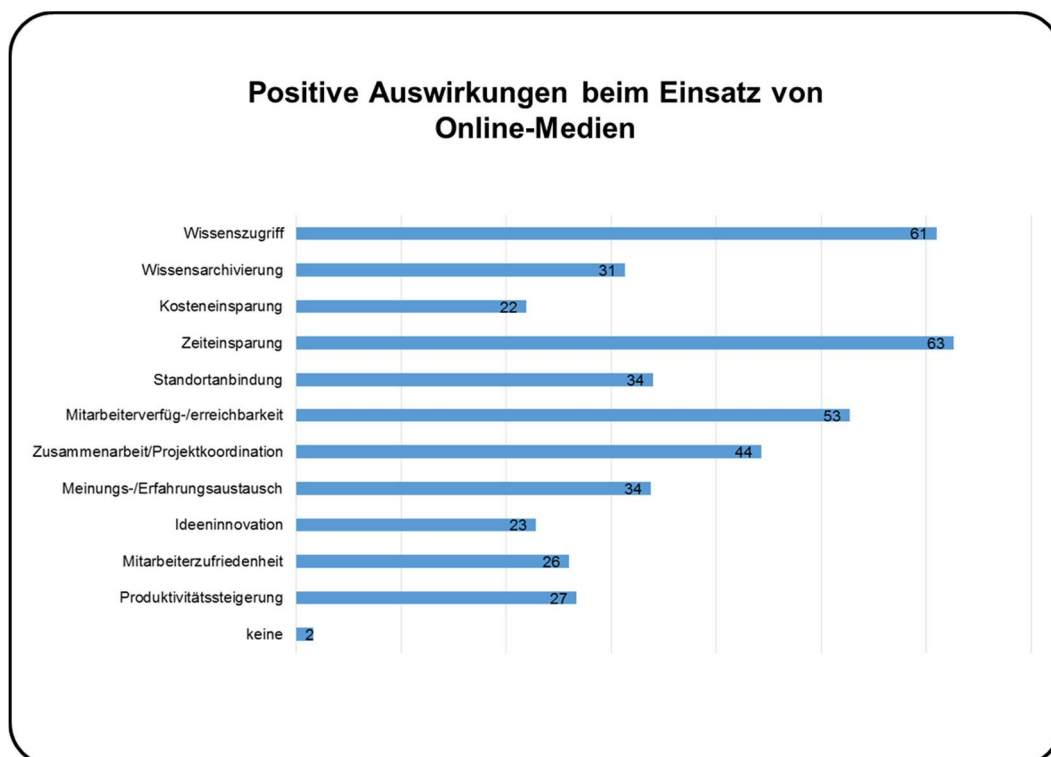


Teilfrage 1.4: Welche positiven Auswirkungen können Soziale Medien im Unternehmen haben?

Die Auszubildenden und Studenten werden befragt, welche Vorteile sich, ihres Erachtens, aus dem Einsatz von Sozialen Medien in ihren Unternehmen ergeben können.

Abbildung 34 zeigt die von den Befragten erwarteten positiven Auswirkungen durch den Einsatz von Online-Medien. An der Spitze stehen mit 63 % ‚Zeiteinsparungen‘ und mit 61 % ‚schnellerer Zugriff auf vorhandenes Wissen‘. Ebenfalls im vorderen Feld ist mit 53 % die ‚bessere Mitarbeiterverfügbarkeit/-erreichbarkeit (Kalenderübersicht)‘ genannt worden. Mit wenig Abstand nennen die Auszubildenden und DH-Studenten ‚Vereinfachung der Zusammenarbeit und Koordination von Projekten‘ (44 %). In einem Mittelfeld werden ‚bessere Anbindung an andere Standorte‘ (34 %), ‚Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches‘ (ebenfalls 34 %) sowie die ‚Archivierung von Wissen‘ (31 %) genannt. Die sogenannten ‚unteren Bereiche‘ sind immer noch in einem starken 20 %-Umfeld eingebettet. 27 % der Studienteilnehmer erwarten eine ‚Steigerung der Produktivität von Meetings‘ und 26 % eine ‚erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit‘. Die ‚Erhöhung der Anzahl innovativer Ideen‘ unterstellen 23 % der Personen und 22 % gehen davon aus, dass durch Online-Medien ‚Kosteneinsparungen‘ eintreten. 2 % haben keine Meinung.

Abbildung 34: Positive Effekte beim Unternehmenseinsatz von Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)

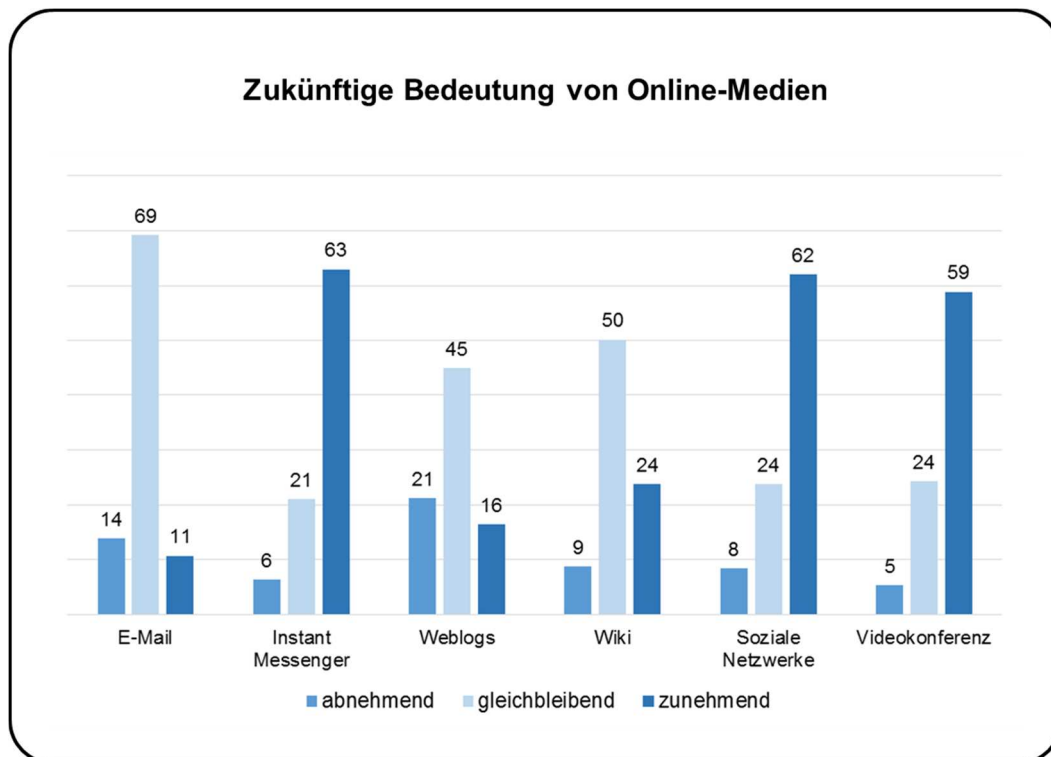


Teilfrage 1.5: Welche Sozialen Medien werden in ihrer Bedeutung zu- oder abnehmen?

Die Frage will in Erfahrung bringen, welcher Typus von Sozialen Medien zukünftig in seiner Bedeutung zunehmen, stagnieren und abnehmen wird.

Abbildung 35 spiegelt die Zunahme der Bedeutung von dialogischen Kommunikationsmedien wieder. Nahezu zwei Drittel aller Befragten attestieren den Werkzeugen ‚Instant Messenger‘ (63 %), ‚Soziale Netzwerke‘ (62 %) und ‚Videokonferenz‘ (59 %), dass deren Bedeutung hinsichtlich Unternehmensbelangen zukünftig zunehmen wird. Mit 69 % sticht bei der Frage nach der gleichbleibenden Bedeutung, ‚E-Mail‘ aus den abgegebenen Antworten heraus. 50 % der Teilnehmer gehen davon aus, dass ‚Wikis‘ ebenfalls nicht mehr in ihrer Bedeutung zunehmen. Bei ‚Weblogs‘ sind 45 % der Studienteilnehmer dieser Meinung. Eine wirkliche Bedeutungsabnahme wird keinem der nachgefragten Online-Medien, mit Ausnahme von ‚Weblogs‘, unterstellt. Für dieses Werkzeug gaben 21 % der Auszubildenden und DH-Studenten einen Bedeutungsverlust an. Die restlichen Medien bewegten sich in Werten von 5 % - 14 %.

Abbildung 35: Bedeutung von Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)

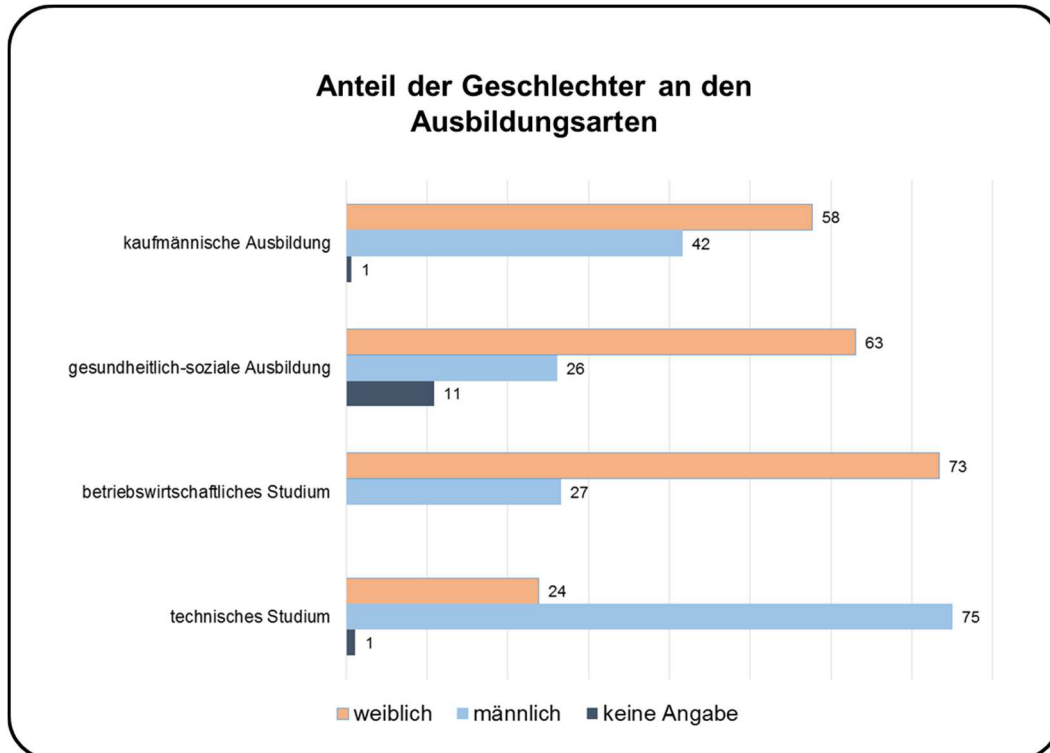


Teilfrage 1.6: *Gibt es Abhängigkeiten im Medieneinsatz hinsichtlich Unternehmenskennzahlen (Grad der Internationalisierung, Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, Unternehmensbranche, Unternehmensstruktur)?*

Aus den Teilfragen 1.1 bis 1.5 lassen sich möglicherweise Abhängigkeiten und/oder Einschränkungen in Bezug auf die Forschungsfragen und die Unternehmensstruktur erschließen. Dies zu verdeutlichen ist Zweck dieser Teilfrage.

Wie schon in den Erläuterungen zu Abbildung 19 ausgeführt, unterscheiden sich die Geschlechter innerhalb der jeweiligen Ausbildungs- bzw. Studiengänge teilweise erheblich. Abbildung 36 macht dies deutlich. Während die Auszubildenden kaufmännischer Berufe annähernd gleich verteilt sind (Frauen: 58 %, Männer 42 %), verändert sich das Geschlechterverhältnis bei gesundheitlich-sozialen Berufen (Frauen 63 %, Männer 26 %) hin zum betriebswirtschaftlichen Studium dramatisch (Frauen: 73 %, Männer 27 %). Eine eklatante Umkehr des Verhältnisses findet sich schließlich in den technischen Studiengängen (Frauen: 24 %, Männer: 75 %).

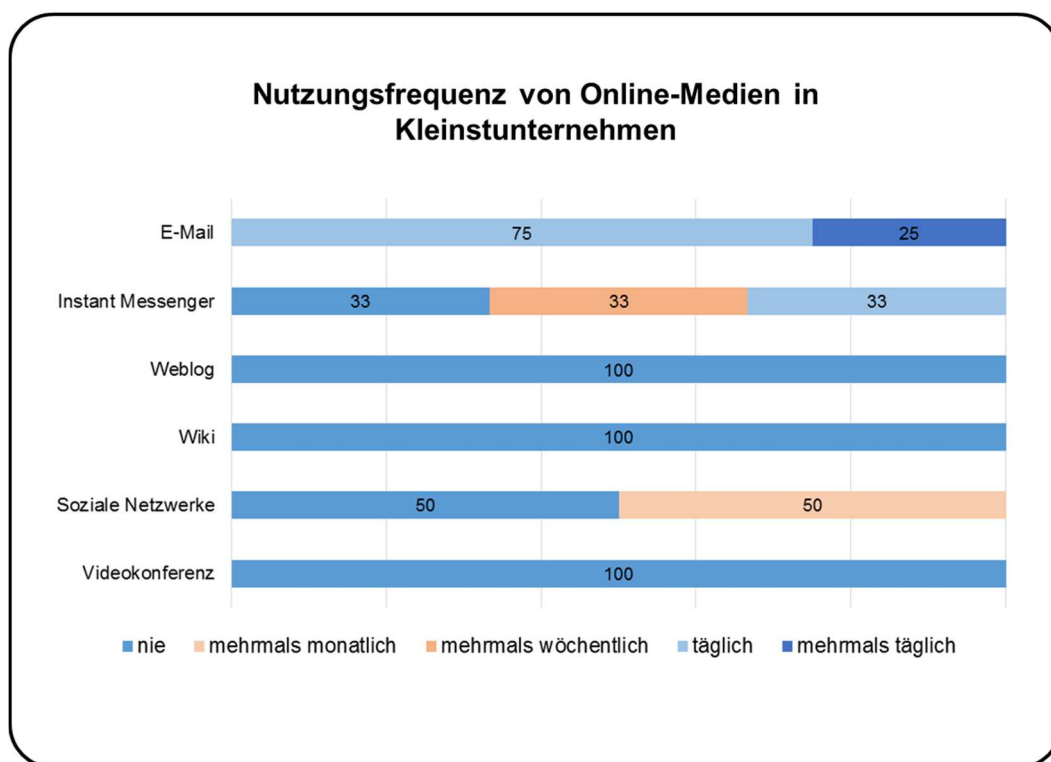
Abbildung 36: Prozentuale Geschlechterverteilung innerhalb der Ausbildungsgänge
(Quelle: eigene Darstellung)



Die berufliche Nutzungshäufigkeit über die gesamte Stichprobe ist in Abbildung 31 ersichtlich. Sie ist jedoch nicht geeignet, Unterschiede aufgrund der Unternehmensgröße (KMU und große Unternehmen) darzustellen. Die nachfolgenden Grafiken widmen sich dieser Problemstellung. Es muss bei der Interpretation berücksichtigt werden, dass die Unternehmensgrößen (siehe Abbildung 21) nicht gleichverteilt sind.

Den Einsatz von Online-Medien und ihrer Nutzungshäufigkeit in Kleinstunternehmen widmet sich Abbildung 37. Personen in Ausbildung verwenden täglich (75 %), teilweise mehrmals täglich (25%) ,E-Mail‘-Dienste zur Kommunikation. Zwei Drittel der Teilnehmer, die in Unternehmen dieser Größe beschäftigt sind, nutzen auch ,Instant Messenger‘. Ein seltenes Kommunikationsinstrument sind ,Soziale Netzwerke‘, die bei 50 % mehrmals monatlich Anwendung finden.

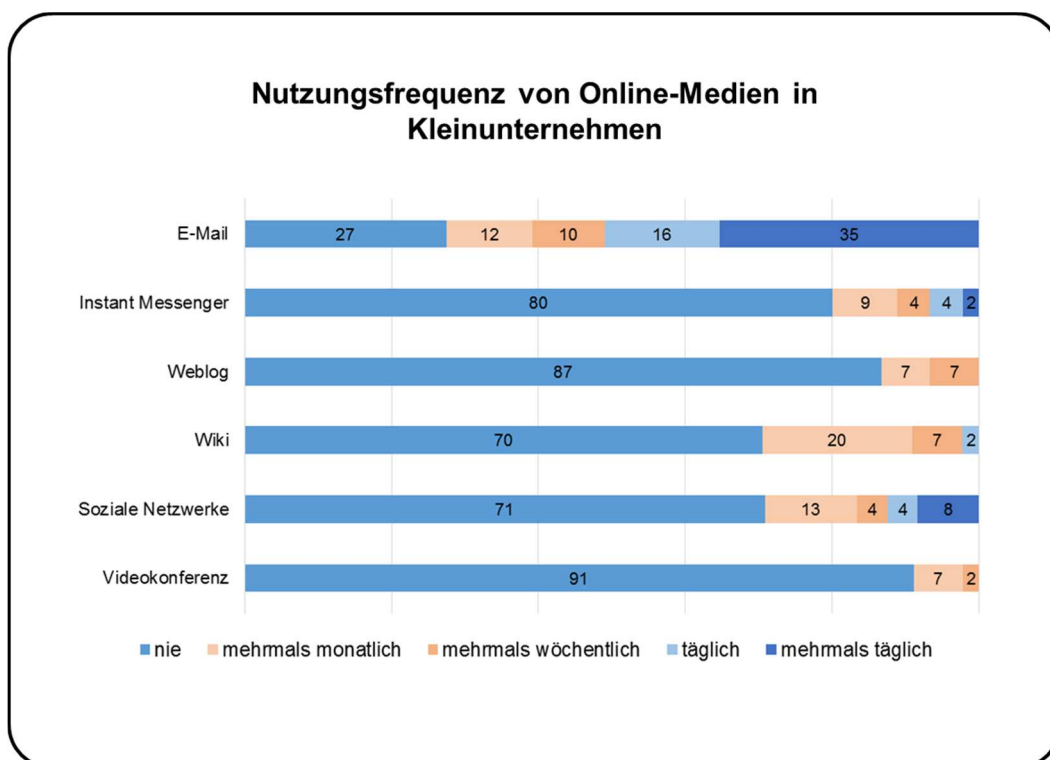
Abbildung 37: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in Kleinstunternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)



Kleinunternehmen (10 – 49 MA) setzen im Gegensatz zu Kleinstunternehmen (siehe Abbildung 37) eine größere Varianz von Online-Medien in ihrer Kommunikation ein. Wie in Abbildung 38 zu sehen ist, werden alle zur Auswahl stehenden Werkzeuge von den Befragten als im Einsatz befindlich angegeben. Interessant ist, dass 27 % der Studienteilnehmer angeben, ,E-Mail‘ nie zu nutzen. Insgesamt 22 % (kumulierte Werte von ,mehrmals monatlich‘ und ,mehrmals

wöchentlich') verwenden ‚E-Mail‘ eher sporadisch. Wenn die Auswahlmöglichkeiten ‚mehrmals täglich‘ und ‚täglich‘ als Idealwert angesehen werden sollten, dann können bei den vorgegebenen Online-Medien nur ‚Soziale Netzwerke‘ sowie ‚Instant Messenger‘ als vielfrequentierte Werkzeuge nachziehen. Allerdings weisen die kumulierten Werte für eine hohe Nutzungshäufigkeit bei ‚Soziale Netzwerke‘ nur eine Höhe von 12 % und bei ‚Instant Messenger‘ von 6 % auf. Erheblich deutlicher sind die Werte zu lesen, die ausdrücken, dass die aufgeführten Werkzeuge nicht verwendet werden. Mit Ausnahme des o. g. ‚E-Mail‘ haben alle Online-Medien eine Nichtverwendungsrate von mindestens 70 %. Die höchste Verweigerung trifft dabei ‚Videokonferenz‘ mit 91 % aller Nennungen.

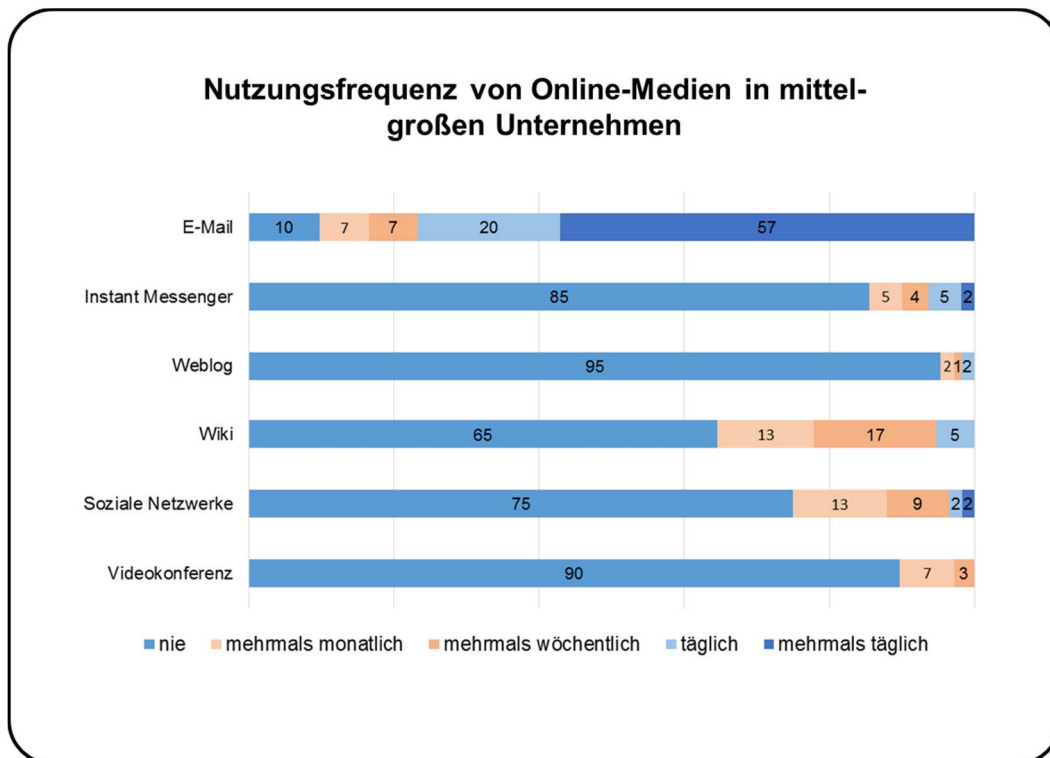
Abbildung 38: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in Kleinunternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Nutzungshäufigkeit innerhalb von mittel-großen (50 – 499 MA) Unternehmen wird in Abbildung 39 detailliert dargestellt. Sie zeigt große Parallelen zu Verwendung von Online-Medien in Kleinunternehmen (Abbildung 38). Mit einem kumulierten Wert von 77 % (‚täglich‘ und ‚mehrmals täglich‘) verwenden zwei Drittel der Studienteilnehmer ‚E-Mail‘ in ihrem Tagesgeschäft. Nur noch 10 % der Personen haben keinen Zugang zu diesem Kommunikationsmedium. Im Gegensatz zu den Kleinunternehmen sind ‚Soziale Netzwerke‘ und ‚Instant Messenger‘ aber

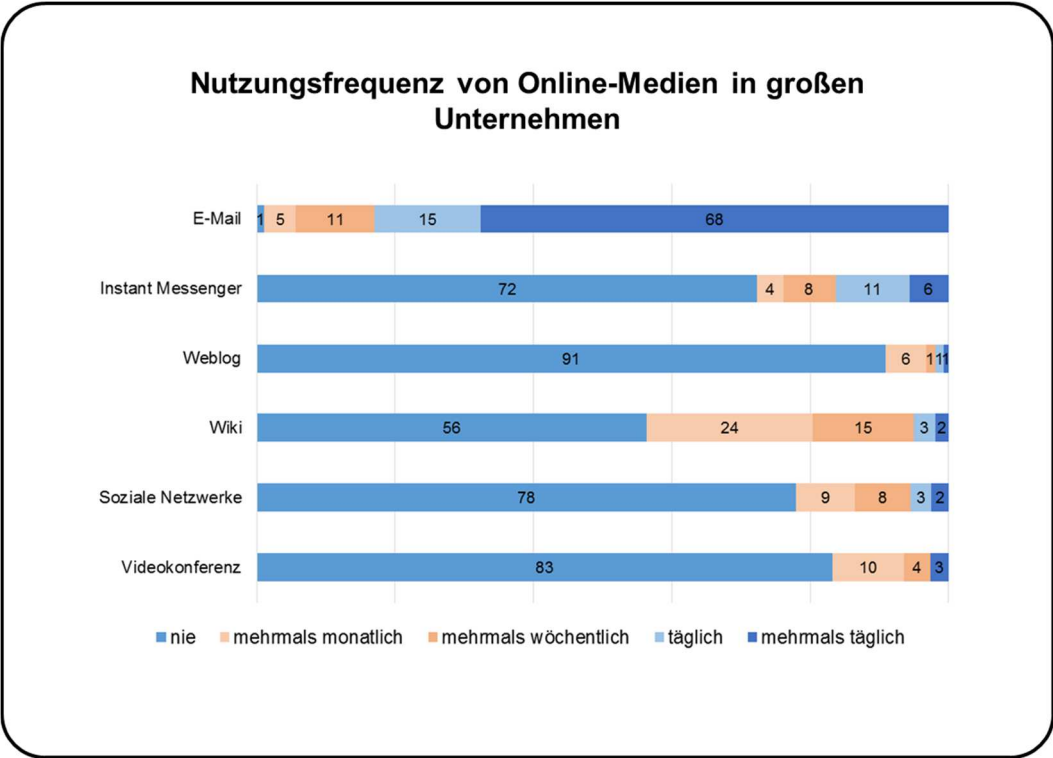
nicht von gleicher Bedeutung. Ersteres hat einen Nennungsgrad von kumulierten 4 % und zweites von 7 %. Die Ablehnungsraten sind mit 75 % und 85 % nahezu gleich groß. Gleiches gilt für die kumulierte Gesamtnutzung (,mehrmals täglich‘, ,täglich‘, ,mehrmals wöchentlich‘, ,mehrmals monatlich‘).

Abbildung 39: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in mittel-großen Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)



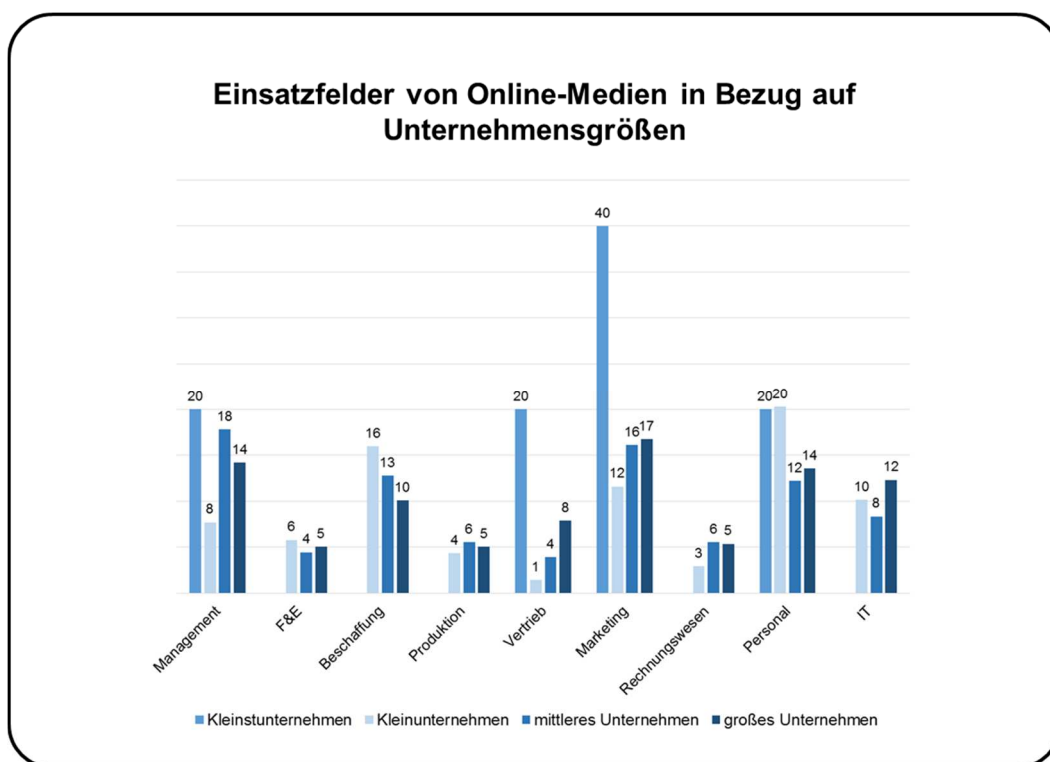
In großen Unternehmen werden alle befragten Kommunikationsmedien verwendet. Auch hier ist die Nutzung für Auszubildende und DH-Studenten nicht breit gestreut und hoch, doch alle Werkzeuge finden teilweise mehrmals täglich Anwendung (siehe Abbildung 40). Wie bei allen anderen Unternehmensklassifikationen auch, ist das tagtägliche Online-Medium das ‚E-Mail‘-System. Kumulierte 83 % der Probanden nutzen dies in hoher Frequenz. Nur ein verschwindend geringer Anteil von 1 % hat keinen Zugang zu diesem Werkzeug. 16 % der Angehörigen von großen Unternehmen kommunizieren ‚täglich‘ oder ‚mehrmals täglich‘ per ‚Instant Messenger‘ mit ihren Kollegen. Erstmals taucht ‚Wiki‘ mit einem kumulierten Nutzerwert von 44 % nennenswert in einer Abbildung auf. Erwähnenswert sind in jedem Falle die hohen Ablehnungswerte für ‚Weblog‘ (91 %), ‚Videokonferenz‘ (83 %) und ‚Soziale Netzwerke‘ (78 %).

Abbildung 40: Nutzungshäufigkeit von Online-Medien in großen Unternehmen
(Quelle: eigene Darstellung)



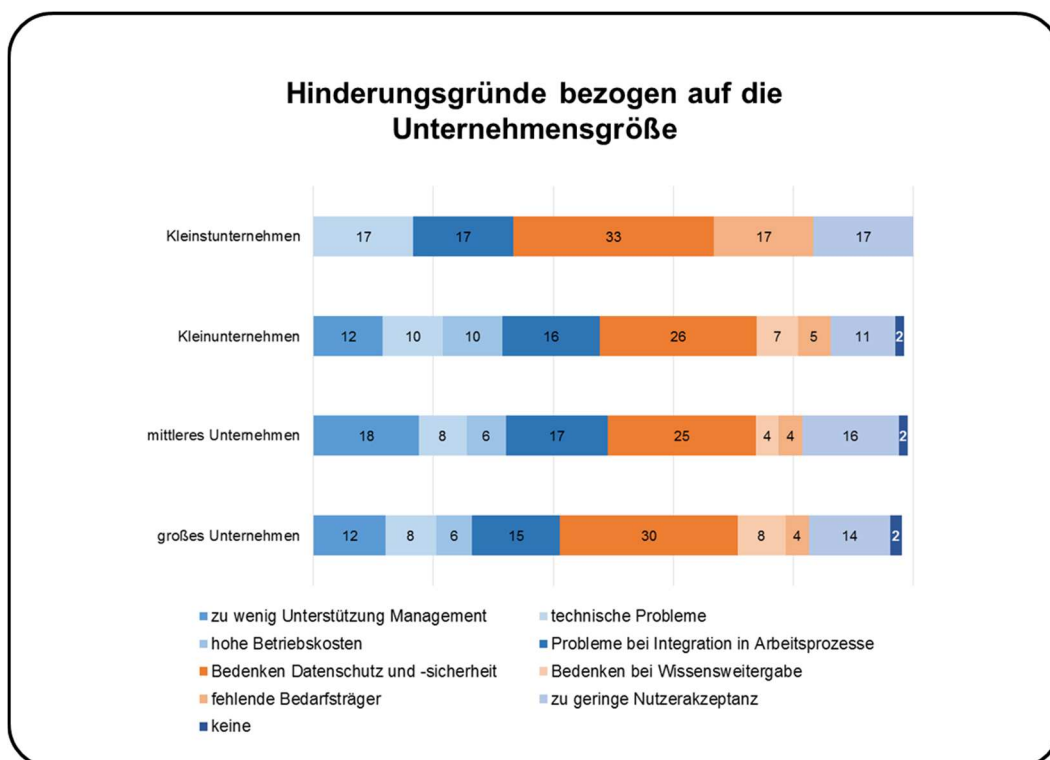
Unterschiedliche Einsatzfelder, in Bezug auf Unternehmensgrößen, sind in Abbildung 41 dargestellt. Es fällt ins Auge, dass Online-Medien in Kleinunternehmen ‚nur‘ in vier Bereichen ihren Einsatz finden. Der am häufigsten genannte Einsatzbereich (40 % der Studienteilnehmer) ist das ‚Marketing‘. Darüber hinaus sind mit jeweils 20 % die Bereiche ‚Management‘, ‚Vertrieb‘ und ‚Personal‘ gleichstark gewählt. Bei allen anderen Unternehmensgrößen (Kleinunternehmen, mittel-große Unternehmen, große Unternehmen) finden Online-Medien in allen wählbaren Fachbereichen ihren Einsatz. Im Unternehmensvergleich stechen Kleinunternehmen heraus, die im Vergleich zu den anderen Unternehmenskategorien im Bereich ‚Beschaffung‘ eine höhere Anwendungsrate (16 % der Nennungen) haben. Insgesamt sind die höchsten Anwendungsfelder von Sozialen Medien (absteigend genannte, bei kumulierten Prozentwerten) in den Feldern ‚Marketing‘, ‚Personal‘ und Management.

Abbildung 41: Einsatzfelder von Online-Medien in unterschiedlichen Unternehmensgrößen (Quelle: eigene Darstellung)



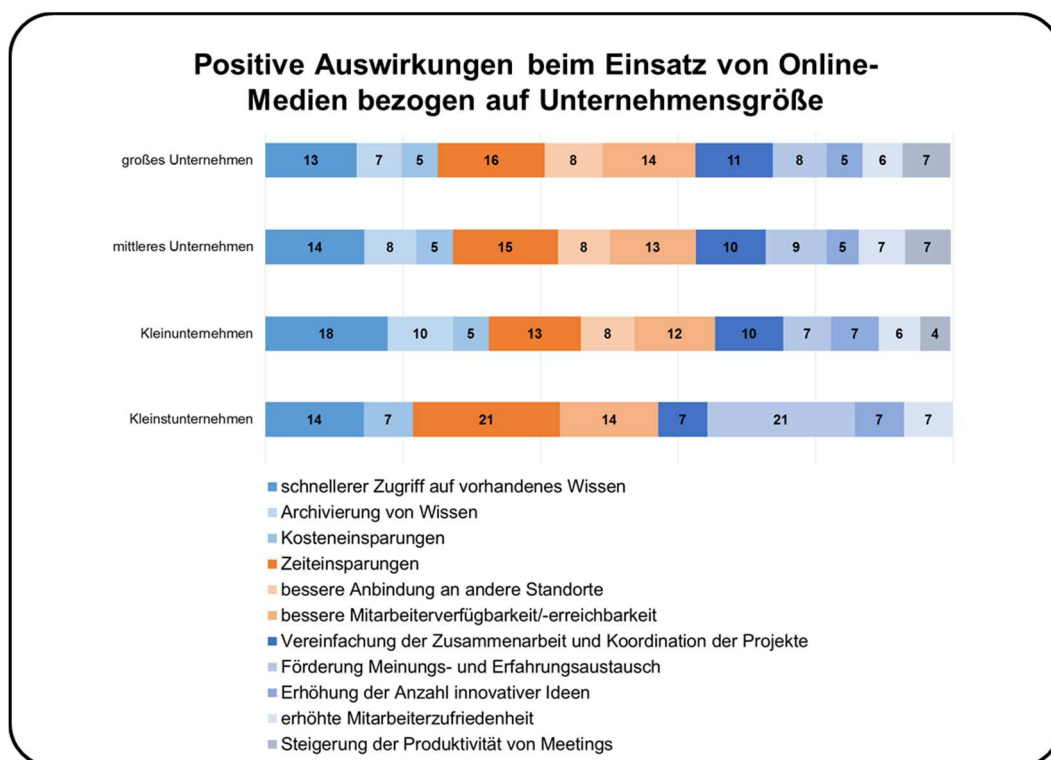
Nach Unternehmensgrößen unterschiedlich gewichtete Hinderungsgründe stellt Abbildung 42 dar. Bei allen vier Firmentypen sind ‚Bedenken bzgl. Datenschutz und Datensicherheit‘ mit den höchsten Prozentwerten versehen. Bei Kleinunternehmen fehlt als Hinderungsgrund ‚zu wenig Unterstützung des Managements‘ sowie ‚keine‘ (Hinderungsgründe) komplett. Für die drei Unternehmenstypen Kleinunternehmen, mittel-großes und großes Unternehmen sind die prozentualen Verteilungen über alle Hinderungsgründe hinweg ausgeglichen. Es gibt keine nennenswerten Unterschiede oder Schwerpunkte.

Abbildung 42: Einwände gegen den Einsatz von Online-Medien (Basis Unternehmensgröße)
(Quelle: eigene Darstellung)



Die nachfolgende Abbildung 43 zeigt, in Bezug auf die Unternehmenskategorien, die von den Auszubildenden und DH-Studenten erwarteten positiven Effekte, die mit der Anwendung von Online-Medien einhergehen können. Ähnlich wie in Abbildung 42 weisen die Kleinunternehmen, die mittel-großen und großen Unternehmen ein homogenes Verteilungsmuster auf. Der Schwerpunkt der positiven Wirkungen wird bei ‚Zeiteinsparungen‘ gesehen. Dies trifft auch für Kleinunternehmen zu. Dicht auf liegen ‚Schnellerer Zugriff auf vorhandenes Wissen‘ sowie ‚Vereinfachung der Zusammenarbeit und Koordination von Projekten‘. Ein herausstechendes Merkmal ist bei Kleinunternehmen zu finden. Dort haben 21 % der Befragten die ‚Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustauschs‘ den ‚Zeiteinsparungen‘ (ebenfalls 21 %) gleichgesetzt. Keine Erwähnung bei den Kleinunternehmensangehörigen finden ‚Archivierung von Wissen‘, ‚Bessere Anbindung an andere Standorte‘ und ‚Steigerung der Produktivität von Meetings‘.

Abbildung 43: Positive Effekte beim Einsatz von Online-Medien (Basis Unternehmensgröße)
(Quelle: eigene Datei)



7.2 Ergebnisse von Forschungsteil 2

Forschungsteil 2 bedient sich des Mixed Methods-Ansatzes und führte ein Feldexperiment mit teilnehmender Beobachtung und Fragebogenstudie aus. Die Methoden wurden in einem mittelständischen Unternehmen durchgeführt, das in der Branche ‚Maschinenbau‘ beheimatet ist. Organisiert ist diese Firma in einer Konzernstruktur als nicht-börsennotierte, im Familienbesitz befindliche, Societas Europaea. Dem Mutterhaus sind acht deutsche Tochterunternehmen mit mehr als 40 Niederlassungen und Vertretungen weltweit zugehörig. Insgesamt sind dort über 2.000 Mitarbeiter, davon mehr als 1.500 in Deutschland, beschäftigt. Der Ort des Feldexperiments war der Bereich der Kaufmännischen Leitung, im Konzern als ‚DLZ‘ bezeichnet. Er umfasst sieben eigenständige Abteilungen: Corporate Controlling, Corporate Finance, Facility Management, Human Resource Management, Informationsmanagement, Marketing & Kommunikation sowie Recht & Vertrag. (vgl. ANLAGE 10) Dem HRM gehören u. a. das Casino, die Reisestelle und der Empfang an. In den folgenden Auswertungen werden diese drei Bereiche als ‚DLZ indirekt‘ bezeichnet. Alle genannten Abteilungen führen ihre Tätigkeiten als Dienstleistungen für den Gesamtkonzern im In- und Ausland durch. In Deutschland sind dort 148 Personen beschäftigt. Weitere 62 Personen sind dem DLZ im Ausland fachlich zugeordnet. Der kaufmännische Leiter ist direkt dem Vorstand unterstellt, Mitglied des engen Führungskreises und führt die sieben eigenständigen Bereiche.

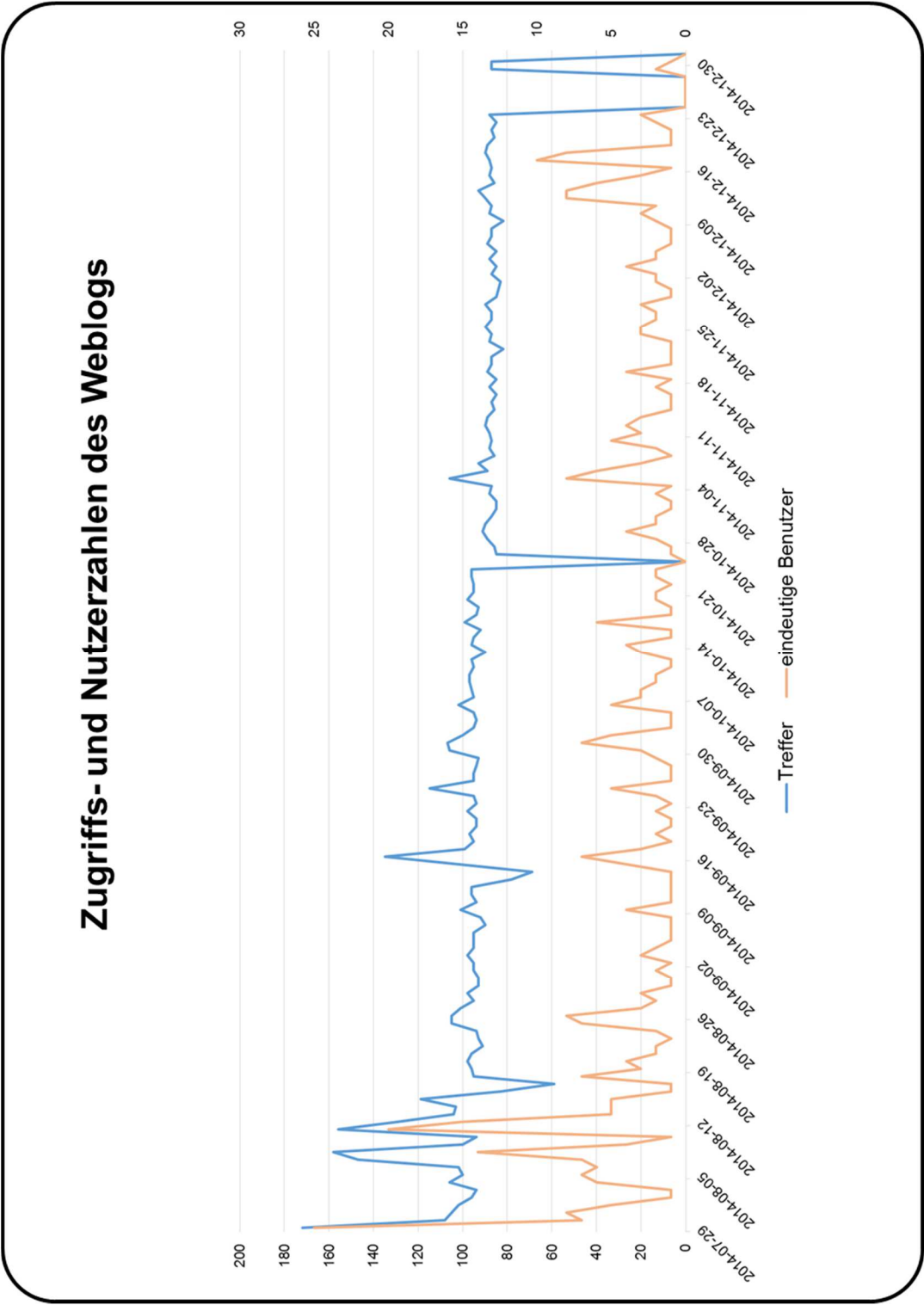
Für die im Folgenden dargestellten Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung gilt als Stichprobenumfang $n = 210$. Die Ergebnisse der Fragebogenstudie hingegen haben einen Umfang von $n = 128$. Der erste Teil der Ergebnisdarstellung bezieht sich auf die teilnehmende Beobachtung im Rahmen des Feldexperiments, der zweite Teil auf die Fragebogenstudie, die im Anschluss an das Feldexperiment durchgeführt wurde.

Wie bereits in Kapitel 6.3 dargelegt, wurde die teilnehmende Beobachtung durch das Beobachten im Vorbeigehen vollzogen. Die räumliche Größe und die hohe Anzahl an Teilnehmern machte es unmöglich, das ganze Experimentalumfeld persönlich zu überblicken. Aufgrund dessen wurde hierzu in hohem Maße auf die Blog-Analyse-Werkzeuge zurückgegriffen sowie auf Gespräche in der unmittelbaren Büronachbarschaft des Autors oder solche, die sich im Rahmen des normalen Bürobetriebes ergeben haben. Da keine Audio-Aufnahmegeräte mitgeführt wurden, handelt es sich bei der Gesprächsdokumentation um Gedächtnisaufschriebe (und Verkürzungen des Gesagten auf die Kernbotschaften der Teilnehmer), die direkt im Anschluss an die jeweiligen Gespräche stattfanden.

Das in MS SharePoint zur Verfügung stehende Analyse-Werkzeug ‚Beliebtheitstrends‘ hält die Anzahl der Personen fest, das sich täglich in einem bestimmten Bereich (hier der Weblog ‚Speakers Corner‘) des Programmes bewegen (= ‚Eindeutige Benutzer‘) und wie hoch der Datenverkehr der Anwender (= ‚Treffer‘) ist. Abbildung 44 zeigt, dass die Darstellung der Nutzer und Treffer erst zum 29.07.2014 erfolgt. Hintergrund ist, dass MS SharePoint die Werte nur für 14 Tage speichert. Dies war weder dem Autor, noch dem Informationsmanagement des Unternehmens bekannt. Daraus resultieren die fehlenden Zugriffswerte zwischen dem Schreiben des ersten Weblog-Beitrages (16.07.2014) und dem ersten Archivieren der Daten (29.07.2014).

In Abbildung 44 ist zu erkennen, dass das Weblog kontinuierlich von den Mitarbeitern frequentiert wurde. Einzig am 25.10.2014 fielen sowohl die ‚Eindeutigen Benutzer‘ als auch die ‚Treffer‘ auf den Wert ‚0‘. Grund hierfür war ein unternehmensweiter Systemausfall von MS SharePoint im Zuge des Einspielens eines Software-Updates.

Abbildung 44: Zugriffe auf das Weblog des kaufm. Leiters
(Quelle: eigene Darstellung)



Im Beobachtungszeitraum vom 01.07.2014 bis 31.12.2014 wurden vom kaufmännischen Leiter insgesamt zwölf Weblog-Beiträge erstellt. In erster Linie waren dies Textbeiträge in deutscher und englischer Sprache. (vgl. ANLAGE 12) Nur zweimal wich er davon ab und fügte Bildmaterial dazu. Dies war beim ersten und letzten Beitrag der Fall. Eine Analyse und Darstellung der geschriebenen Beiträge sowie der Reaktionen darauf sind in der nachfolgenden Tabelle 21 und der Tabelle 22 aufgezeigt.

Tabelle 21: Analyse Weblog-Artikel – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung)

Nr.	Datum	Inhalt	Reaktionen
#1	16.07.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Weblog-Vorstellung - Begründung für Verwendung - Weblog-Regeln - Weblog ergänzendes Medium 	<ul style="list-style-type: none"> - Lob - Optimierungsvorschlag - welche Sprache führend - weitere Online-Medien Einführen <p>Folge: weiterführende Diskussion außerhalb des Weblogs</p>
#2	22.07.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Antwort auf Kommentare und ‚Gefällt mir‘-Reaktionen - Dank für positive Aufnahme 	
#3	28.07.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Bericht der Quartalszahlen - Auswertung der Quartalszahlen - Entwicklung des Konzerns 	- Dank für die Darstellung des Gesamtbildes
#4	29.07.2014	- Info über Lob des Aufsichtsrats an Gesamtbereich	
#5	08.08.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Info über Net-Promotor-Score - warum dieses Werkzeug - bisherige Beteiligungsquote - Aufruf zur Beteiligung 	- Zustimmung
#6	11.08.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Planung Geschäftsjahr - Kostenentwicklung Konzern - Aufforderung ‚Kommentar‘-Funktion zu nutzen - Bericht über Bereich ‚Marketing und Kommunikation‘ 	<ul style="list-style-type: none"> - Lob - Beitrag bringt Verständnis für unternehmerisches Gesamtbild

Tabelle 22: Analyse Weblog-Artikel – Teil 2
(Quelle: eigene Darstellung)

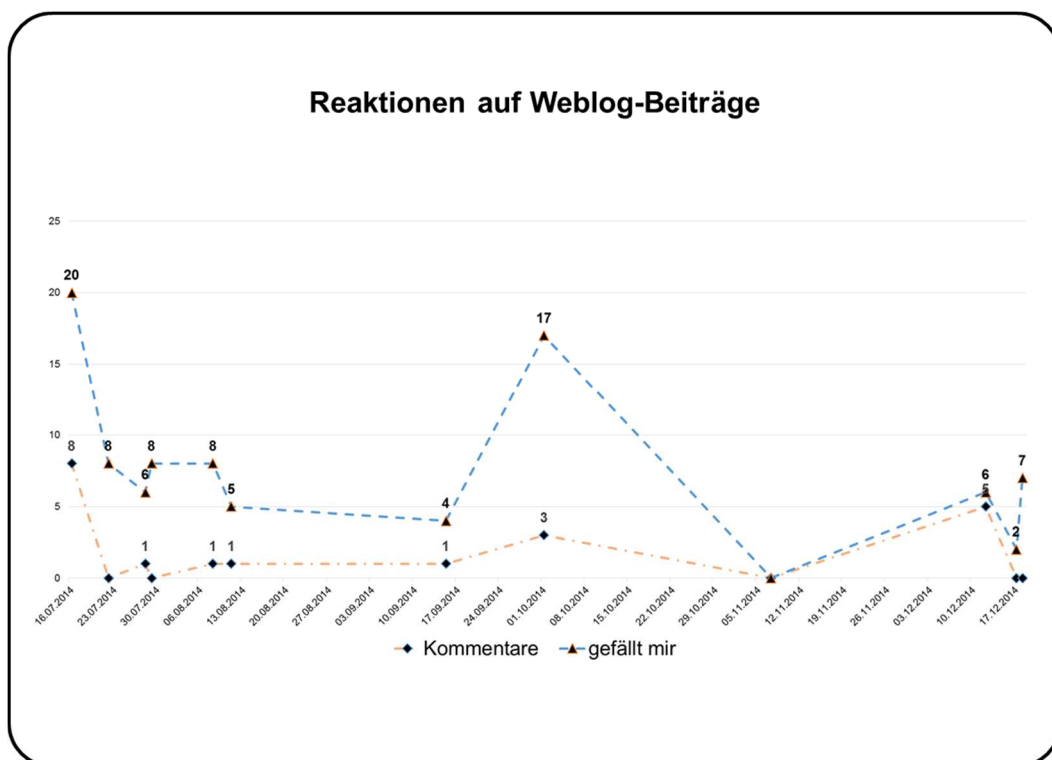
Nr.	Datum	Inhalt	Reaktionen
#7	15.09.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüßung nach dem Urlaub - SAP-Einführung in den Bereichen Corporate Controlling und Corporate Finance - Bitte um Rücksichtnahme auf diese Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Viel Glück für diese Bereiche bei der Einführung
#8	01.10.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Bericht über Go-Live SAP - Danksagung an alle betroffenen Bereiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Glückwünsche zur SAP-Einführung - Glückwünsche und Dankeschön der Geschäftsführung
#9	07.11.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Dank an US-Kollegen für Gastfreundschaft - Bitte um Beteiligung beim Net-Promotor-Score (NPS) 	
#10	12.12.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Dank für Teilnahme am NPS - Information über NPS-Ergebnisse - Bitte Weblog als Kommunikationsmedium zu nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> - warum keine NPS-Teilnahme (technisch) - Nachfrage nach NPS-Zielgrößen - Nachfrage, warum man vom Unternehmen begeistert sein soll - Bitte um organisatorische Optimierung des Weblogs <p>Folge: weiterführende Diskussion außerhalb des Weblogs</p>
#11	17.12.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Information über Internationalisierungsprojekt - Warum ist Internationalisierung wichtig 	
#12	18.12.2014	<ul style="list-style-type: none"> - Verabschiedung in Winterurlaub - Info zur Weihnachtsfeier - Dank für Jahresleistung 	

In mehr als der Hälfte aller Blogbeiträge gab es Wortmeldungen, sprich Kommentare und nicht alleine das Betätigen des ‚Gefällt mir‘-Schalters bzw. gar keine Meldungen. Die Kommentare wurden zum großen Teil sowohl in Deutsch als auch in Englisch geschrieben. Damit haben sich

die Kommentatoren dem kaufmännischen Leiter angeglichen und für ein Gesamtverständnis gesorgt.

Eine detaillierte Darstellung der Reaktionen, Kommentare und ‚Gefällt mir‘-Auskunft zeigt Abbildung 45. Insgesamt gab es nur einen Beitrag (07.11.2014), der komplett ohne irgendeine Reaktion der Weblog-Abonnenten zur Kenntnis genommen wurden. Fünf der Beiträge riefen keine Kommentare hervor, doch alle wurden durch die Betätigung des ‚Gefällt mir‘-Schalters positiv bewertet. Die Kommentare und ‚Gefällt mir‘-Reaktionen waren international, d. h. sowohl Mitarbeiter aus Deutschland als auch Mitarbeiter aus dem Ausland (insbesondere USA und Belgien) waren regelmäßig tätig.

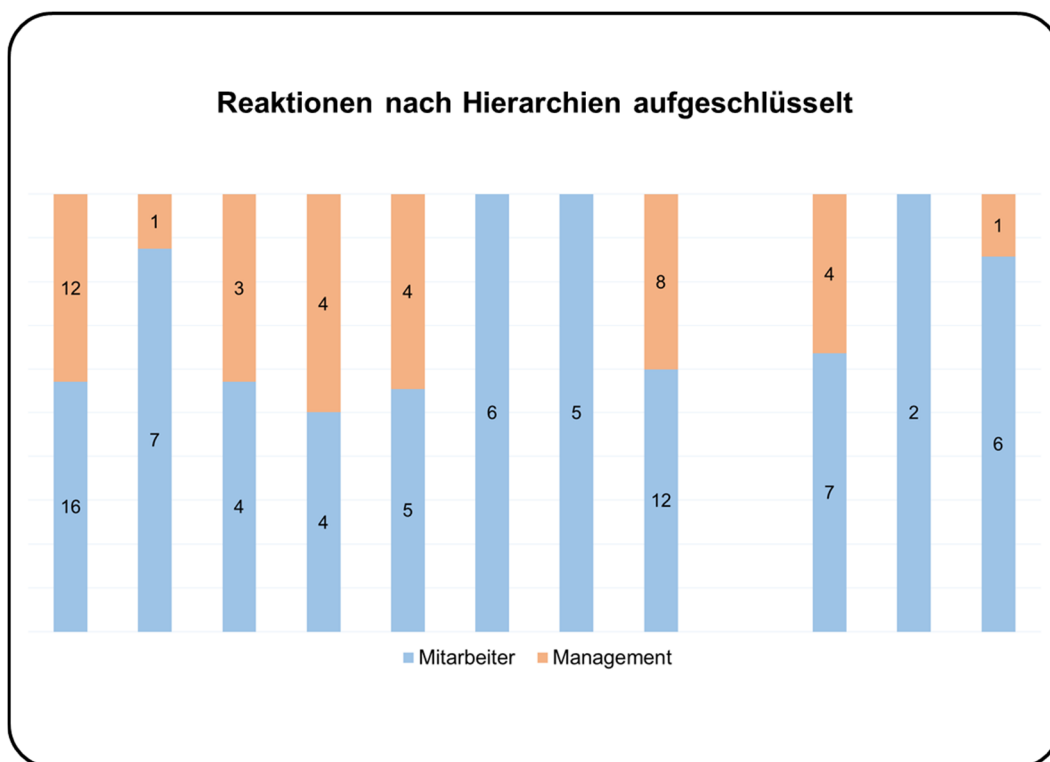
Abbildung 45: Kommentare und Reaktionen auf Weblog-Beiträge
(Quelle: eigene Darstellung)



Um zu ermitteln, ob die Reaktionen in erster Linie durch das Management, bzw. die Abteilungsleitungen durchgeführt worden sind, wurden die abgegebenen Meldungen nach den Hierarchieebenen analysiert. Dies war möglich, da sowohl die Kommentare als auch die ‚Gefällt mir‘-Meldung mit dem, in MS SharePoint angelegten Klarnamen versehen waren. Die Analyse ist in Abbildung 46 dargestellt.

An keinem Weblog-Eintrag lässt sich erkennen, dass das Kommunikationswerkzeug als Austauschplattform für die leitenden Mitarbeiter dient. Alle Beiträge haben eine Mischung aus Führungskraft und Mitarbeiter aufzuweisen. Am 29.07.2014 war zum ersten Mal jeweils die Hälfte der Reaktionen aus beiden Hierarchieebenen, ansonsten war der Hauptteil der Rückmeldungen aus der Mitarbeitersicht. Am 17.12.2014 sogar komplett. Eine vergleichbare Verteilung ergibt die Analyse der schriftlichen Reaktionen. Nur am 01.10.2014 waren diese von Leitenden Angestellten dominiert. Der komplette Rest war wieder eine Mixtur aus beiden Arbeitsebenen.

Abbildung 46: Analyse der Weblog-Reaktionen nach Hierarchie-Ebenen
(Quelle: eigene Darstellung)



Wie eingangs erwähnt, waren Gespräche, Diskussionen o. ä. im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung als Analyse-Methode nur schwer möglich. Die Größe des Feldes war zu umfangreich, um dies im betrieblichen Ablauf einrichten zu können. Um die aus MS SharePoint gewonnenen Daten anzureichern, hat der Autor Gedächtnisaufschriebe in seinem Feldtagebuch festgehalten, die sich bei zufälligen Begegnungen und Telefonaten ergeben haben und den Umgang mit dem Weblog betrafen. Das Gespräch wurde dabei auf die Kernbotschaft reduziert. Für die Betrachtung des Kommunikationsinstruments fand eine Kategorisierung der Aussagen in die drei Bereiche ‚Technikaffinität‘, ‚Veränderungsbereitschaft‘ und ‚Kommunikationsverhalten‘ statt. Dabei konnte es durchaus zu ‚Doppelbelegungen‘ der einzelnen Standpunkte kommen. D.

h. die Aussage ließ sich zwei Themenfeldern zuordnen. Ein ähnliches Vorgehen findet in Kapitel 8 für die Auswertung und Analyse des Fragebogens aus Forschungsteil 2 statt.

Die Hälfte der Rückmeldungen betraf die Veränderungsbereitschaft der gesprochenen Mitarbeiter. Nachfolgende Meldungen, setzen sich kritisch mit den Möglichkeiten des Weblogs auseinander.

„Für was das denn? Dann sieht ja jeder was ich schreibe und gut finde.“ (Mitarbeiter KMRA)

„Wieso sollte ich da einen Kommentar posten? Das kann ja jeder lesen und meine Meinung sehen! Das will ich nicht. Kann man das nicht evtl. anders gestalten?“ (Mitarbeiter PWVI)

Die beiden Mitarbeiter scheuen sich davor, ihre Meinung kundzutun und sich vor anderen Mitarbeitern und Führungskräften zu positionieren. Eine fehlende Anonymität wird als störend empfunden.

„Ich kann das nicht lesen! Ich muss arbeiten!“ (Mitarbeiter KLSU)

Diese Aussage kam von einem Unternehmensangehörigen, der sich zuvor positiv über den Weblog geäußert hat. Nachdem die Beitragsfrequenz sich erhöhte und Kollegen danach fragten, ob schon die neuesten Informationen gelesen wurden, kam dieser Satz als Reaktion.

„Ich finde das Werkzeug unnötig und möchte gerne die E-Mails, die mich über Neuerungen informieren, für mich abgestellt haben.“ (Mitarbeiter PWVA)

Nicht nur neue Blogbeiträge wurden per E-Mail bei den Mitarbeitern angekündigt, sondern jeder schriftliche Kommentar (NICHT die ‚Gefällt mir‘-Reaktion). Dies führte anfangs zu Irritationen, war aber vom Weblog-Eigner so gewünscht, um die Kommunikation über das Werkzeug anzuregen. Mitarbeiter PWVA war der erste, der Kritik an dieser Vorgehensweise übte und dabei auch seine Ablehnung gegenüber dem Weblog mitteilte.

„So kommuniziert ... [Entfernen des Unternehmensnamens aus Anonymitätsgründen, Anm. des Verfassers] nicht!“ (Mitarbeiter KMMS)

„Die Informationen eines kaufmännischen Leiters gehören nicht in einem schlechten Englisch veröffentlicht. Das müsste alles von einem professionellen Übersetzer gemacht werden.“
(Mitarbeiter KMSN)

Der Einsatz eines Weblogs, der nicht in der Verantwortung und Kontrolle des Kommunikationsbereiches liegt, war diesen beiden Mitarbeitern unrecht. Damit wurde an den bisherigen Grundlagen der Unternehmenskommunikation gerüttelt.

Die anderen Meinungsäußerungen waren positiver Natur und hegten die Erwartungen, dass die Einführung des Weblogs weitere Neuerungen nach sich ziehen würde.

„Toll! Aber bleibt das alles? Wann kommt da mehr – sowohl vom Inhalt als auch weitere Werkzeuge?“ (Mitarbeiter KLHL)

„Toll, dass so etwas gemacht wird. Ich freue mich!“ (Mitarbeiter KLSU)

„Echt klasse, dass der kaufmännische Leiter [Name entfernt und aus Anonymitätsgründen durch Position ersetzt, Anm. des Verfassers] den SharePoint verwendet und dann gleich so ein Social Media Tool. Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden!“ (Mitarbeiter ITMF)

„Ich fange jetzt auch das Bloggen an! Naja, ich sage welche Inhalte und Frau ... [Name aus Anonymitätsgründen entfernt, Anm. des Verfassers] macht das dann für mich.“ (Mitarbeiter FCKS)

„Du immer mit Deinen E-Mails! [Benachrichtigungen über neue Beiträge und Kommentare, Anm. des Verfassers] Aber klar lesen wir das!“ (Mitarbeiter MGWA)

Der Grundtenor der Mitarbeiteräußerungen war, dass der Weblog ein modernes Kommunikationsmedium, zumindest für das Unternehmen, ist und sich einer der Abteilungsleiter (Mitarbeiter FCKS) am kaufmännischen Leiter ein Beispiel nehmen will.

Hinsichtlich des ‚Kommunikationsverhaltens‘ gab es in erster Linie Kritik. Zum einen an den Inhalten und zum anderen über die Verwendung eines neuen Kommunikationswerkzeuges,

ohne dies mit den Fachbereichen abzustimmen (hier eine Doppelung der Meinungsäußerung zu oben genanntem Zitat in ‚Veränderungsbereitschaft‘).

„Immer wieder wird nur FICO [Finanzen und Controlling, Anm. des Verfassers] erwähnt. Die Lieblingsbereiche des Leiters DLZ. Mir fehlt die Abwechslung. Naja, vielleicht kommt ja noch was.“ (Mitarbeiter PWMK)

„So kommuniziert ... [Entfernen des Unternehmensnamens aus Anonymitätsgründen, Anm. des Verfassers] nicht!“ (Mitarbeiter KMMS)

Auch das unter ‚Veränderungsbereitschaft‘ schon genannte, nachfolgende, Zitat ist für ‚Kommunikationsverhalten‘ zurechenbar.

„Ich kann das nicht lesen! Ich muss arbeiten!“ (Mitarbeiter KLSU)

Mit dem Weblog und seinen Beiträgen geht ein verändertes Kommunikationsverhalten des kaufmännischen Leiters einher. Ein schriftliches Kommunikationsmedium, das in höherer Frequenz ‚arbeitet‘, ersetzt persönliche Informationsveranstaltungen auf unterschiedlichen Hierarchie- und Abteilungsebenen. Letztere erfordern die aktuelle Arbeit zu unterbrechen bzw. werden durch Termine festgelegt. Die Blogbeiträge und daraus folgende Kommentare kommen unangekündigt.

Als positiver Beitrag zur Veränderung des Kommunikationsverhaltens ist untenstehender Kommentar zu sehen. Das Beispiel des Weblogs zeigt anderen leitenden Personen neue Möglichkeiten auf, Informationen weiterzugeben.

„Ich fange jetzt auch das Bloggen an! Naja, ich sage welche Inhalte und Frau ... [Name aus Anonymitätsgründen entfernt, Anm. des Verfassers] macht das dann für mich.“ (Mitarbeiter FCKS)

Das Thema ‚Technikaffinität‘ betrifft vor allen Dingen Bereiche, in denen die Mitarbeiter entweder über keine eigenen Computer verfügen, sondern über Gemeinschaftsgeräte oder in denen die Mitarbeiter in erster Linie mit Mobilgeräten ausgestattet sind.

„Du immer mit Deinen E-Mails! [Benachrichtigungen, Anm. des Verfassers] Aber klar lesen wir das.“ (Mitarbeiter MGWA)

„Ich muss mich immer wieder neu einloggen, wenn ich lesen will.“ (Mitarbeiter IDEA)

„Wir melden uns immer mit einem Sammel-Login an, kann man das nicht darauf [Verwendung des Sammel-Logins, statt persönlichen Logins, als Abonentennamen, Anm. des Verfassers] ändern.“ (Mitarbeiter IDSK)

„Richtig toll wäre es, wenn wir das auch auf den Blackberrys [Mobiltelefone, die unternehmensweit Standard sind, Anm. des Verfassers] richtig lesen könnten“ (Mitarbeiter MGLG)

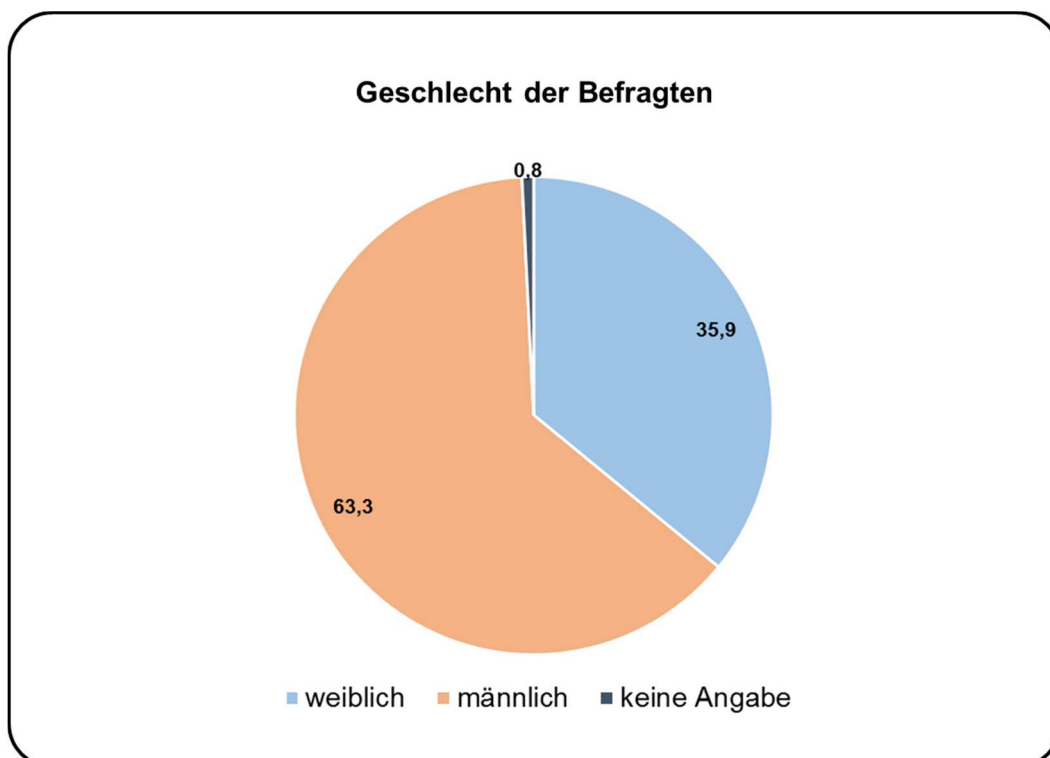
Aus dem folgenden Kommentar spricht die Technikbegeisterung eines Mitarbeiters, der ein modernes Kommunikationswerkzeug im Einsatz sieht, das mit dem aktuell modernsten Software-Paket im Unternehmen Verbreitung findet.

„Echt klasse, dass der kaufmännische Leiter [Name entfernt und aus Anonymitätsgründen durch Position ersetzt, Anm. des Verfassers] den SharePoint verwendet und dann gleich so ein Social Media Tool. Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden!“ (Mitarbeiter ITMF)

Die Fragebogenerhebung wurde von Anfang Dezember 2014 bis Ende Januar 2015 durchgeführt. Aus Anonymitätsgründen wurden von den ausländischen Tochterunternehmen nur die befragt, bei denen mehr als fünf Mitarbeiter dem DLZ zugeordnet waren. Verteilt wurden 190 Fragebögen, von denen 128 ausgefüllt zurückgesandt wurden. Daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 67,4 %. Für die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der Forschungsfragen gilt als Stichprobenumfang $n = 128$.

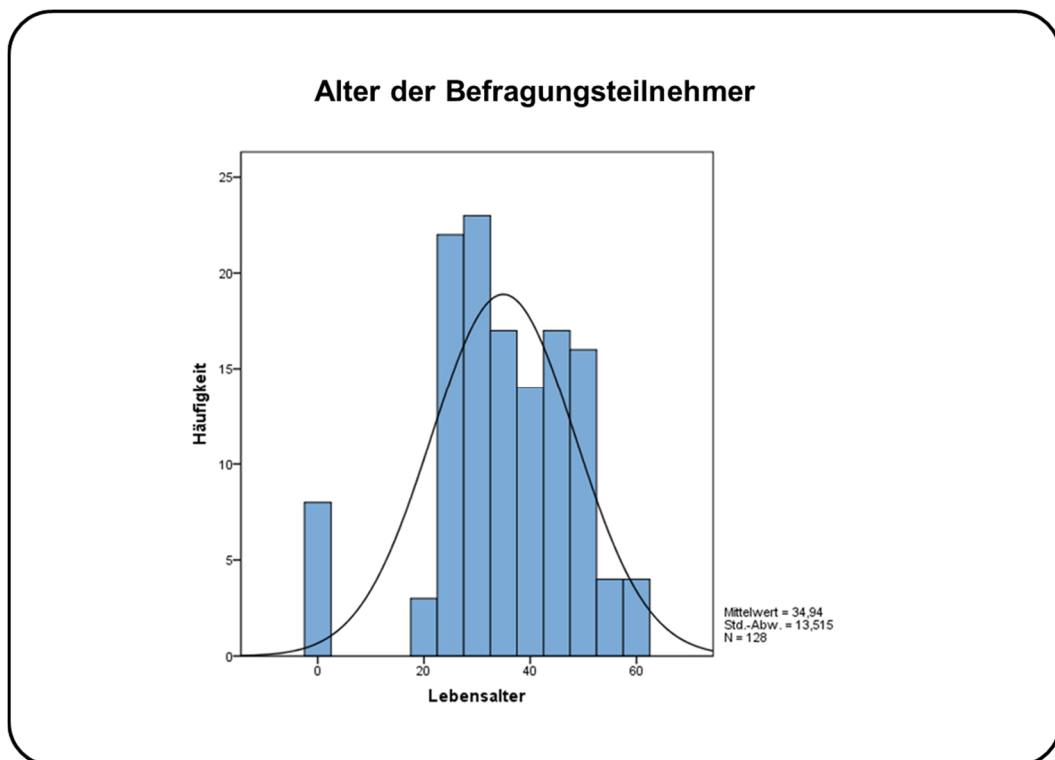
Abbildung 47 zeigt die geschlechtsbezogene Verteilung der Umfrageteilnehmer. Nur 0,8 % der Befragten verweigerten die Angabe ihres Geschlechts. Mit 63,3 % waren fast zwei Drittel aller Probanden männlichen Geschlechts. 35,9 % der ausgefüllten Fragebögen wurden von Frauen bearbeitet. Die Verteilung der Geschlechter unterscheidet sich allerdings erheblich in den unterschiedlichen Fachbereichen. Dies wird in einer gesonderten Abbildung 62 in der Ergebnisdarstellung von Forschungsfrage 2.7 erläutert.

Abbildung 47: Prozentuale Verteilung der Geschlechter innerhalb der Studie
(Quelle: eigene Darstellung)



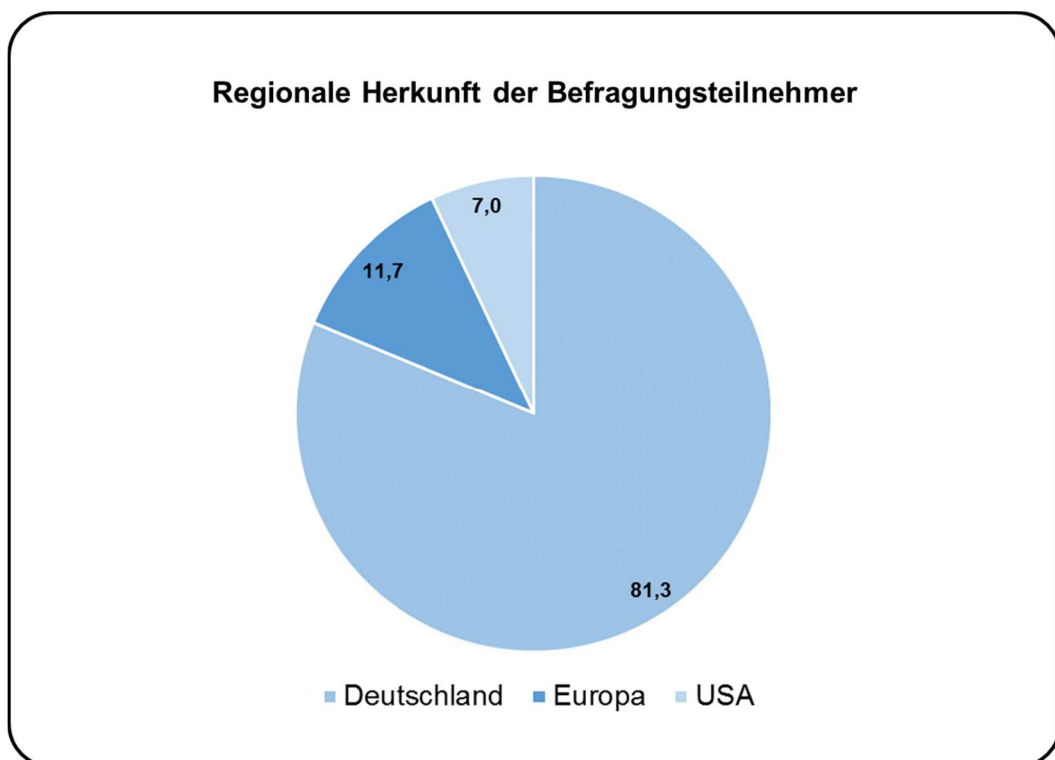
Die folgende Histogramm-Darstellung (Abbildung 48) zeigt Altersstruktur sowie Normalverteilung der Stichprobe. Der Alters-Mittelwert beträgt 35,94 Jahre, mit einer Standard-Abweichung von 13,515 Jahren. Das Gros der Befragten war im Alter von 25 bis 50 Jahren und nur sehr wenige Teilnehmer darunter oder über dieser Spannweite. Nur 8 Personen verweigerten die Angabe des Alters. In erster Linie waren dies Teilnehmer aus den USA, die Datenschutzrichtlinien anführten. Mit 38 Teilnehmern war nur ein knappes Viertel der Befragten unter 30 Jahren.

Abbildung 48: Altersverteilung der Befragungsteilnehmer
(Quelle: eigene Darstellung)



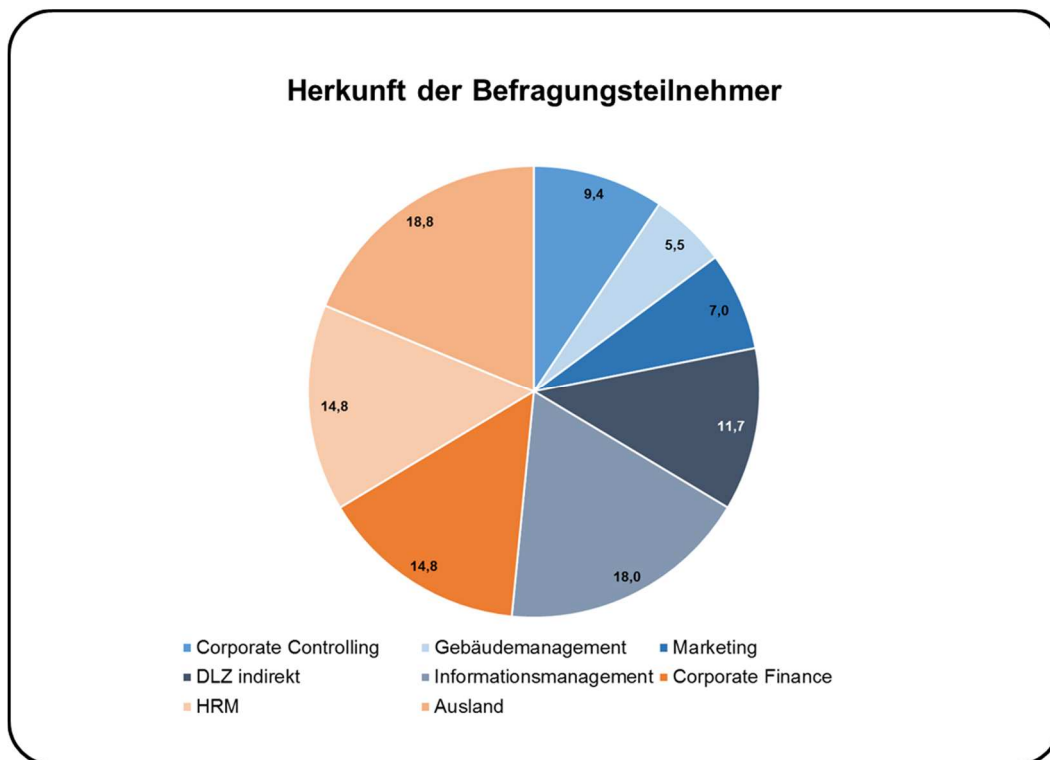
Die teilnehmenden Regionen sind in Abbildung 49 ersichtlich. Der Großteil aller Fragebögen, mit einem Anteil von 81,3 %, wurde in der deutschen Zentrale bearbeitet und ausgefüllt. Von den Befragten stammen 11,7 % aus dem europäischen Ausland (Belgien, Großbritannien, Italien, Schweiz) und 7 % der Antworten meldeten Angehörige des US-amerikanischen Tochterunternehmens zurück.

Abbildung 49: Prozentuale Verteilung der Herkunftsregionen der Studienteilnehmer
(Quelle: eigene Darstellung)



Neben der regionalen Herkunft ist auch die Zugehörigkeit der Studienteilnehmer zu den unterschiedlichen Abteilungen des DLZ von Interesse. Die prozentuale Verteilung zeigt Abbildung 50. Die beiden größten Herkunftsbereiche der Teilnehmer sind mit 18,8 % das Ausland (hier sind ebenfalls fachliche Untergliederungen vorhanden, deren detaillierte Analyse jedoch nicht möglich war) und mit 18 % das Informationsmanagement. Das Mittelfeld wurde von den Abteilungen Corporate Finance (14,8 %), HRM (14,8 %) sowie DLZ indirekt (11,8 %) eingenommen. Bereiche mit geringerem Antwortrücklauf waren Corporate Controlling (9,4 %), Marketing (7 %) und das Gebäudemanagement (5,5 %). Bei der Betrachtung der Werte ist zu berücksichtigen, dass die o. g. Abteilungen jeweils unterschiedliche Mitarbeiterstärken haben.

Abbildung 50: Bereichszugehörigkeit der Befragungsteilnehmer
(Quelle: eigene Darstellung)



Teilfrage 2.1: *Wie ist das Kommunikations- und Informationsumfeld der befragten Mitarbeiter?*

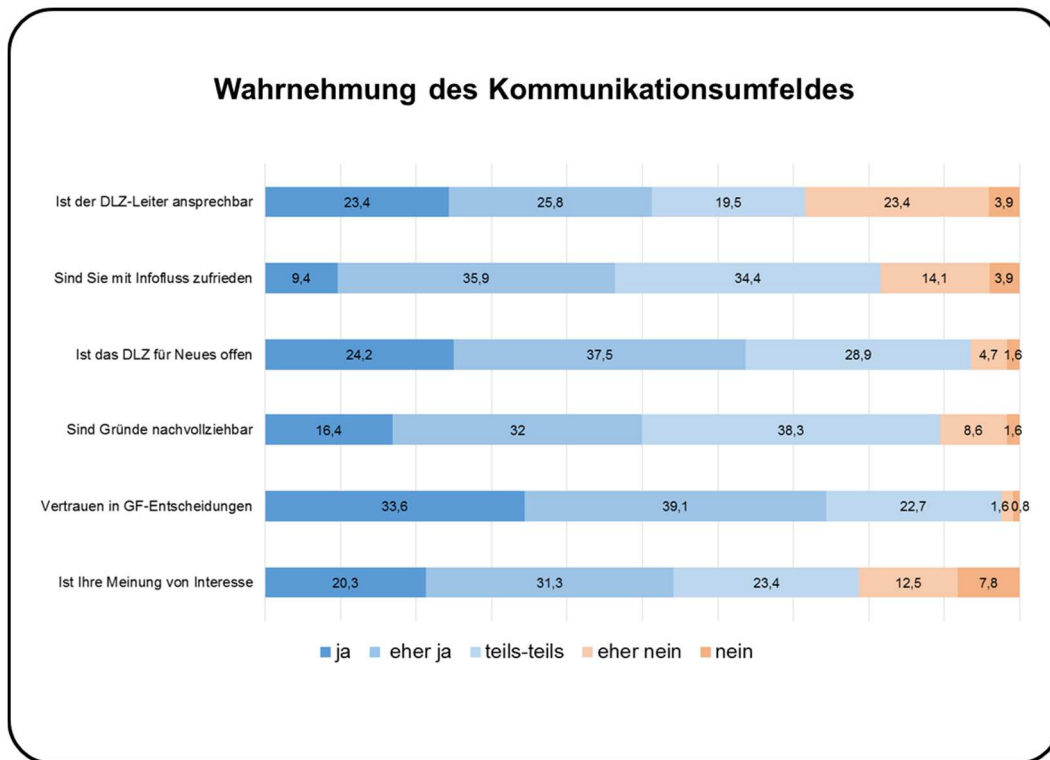
Es wird ermittelt, wie die Teilnehmer des Feldexperiments den Informationsfluss innerhalb der Organisationseinheit ‚Kaufmännische Leitung‘ (DLZ) wahrnehmen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage gaben die Befragten ihre Einschätzung durch Einträge auf einer 5-stufigen Likert-Skala ab.

In Abbildung 51 wird ein Teil des kommunikativen Milieus des DLZ beleuchtet. Der besseren Übersichtlichkeit wegen, werden in den Ergebniserläuterungen die Antworten ‚ja‘ und ‚eher ja‘ sowie ‚eher nein‘ und ‚nein‘ zusammengefasst und die Prozentwerte kumuliert. Die Frage ‚Ist der DLZ-Leiter ansprechbar‘ beantworten 49,2 % der Teilnehmer mit ‚ja‘ oder ‚eher ja‘. Nur 27,3 % geben ‚eher nein‘ oder ‚nein‘ an. Die Frage ‚Sind Sie mit dem Infofluss zufrieden‘ beantworten 45,3 % aller Befragten mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘. Ein großes Mittelfeld von 34,4 % gibt ‚teils-teils‘ an. Nur 18 % der Mitarbeiter drücken ihre Unzufriedenheit mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘ aus. Die Affinität des DLZ hinsichtlich Modernität beauskunftet die Frage ‚Ist das DLZ für Neues offen‘. Dies bestätigen 61,7 % mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘. Nur 6,3 % der Teilnehmer geben mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘ einen negativen Bescheid für den Bereich ab. Die Fragestellung ‚Sind Gründe nachvollziehbar‘ zielt darauf ab, die Gründe für Entscheidungen des DLZ-Leiters nachvollziehen zu können. Nur 10,2 % verneinten dies mit der Angabe von ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Mit 38,3 % gaben aber viele Mitarbeiter eine ‚teils-teils‘-Wertung ab. ‚Vertrauen in GF-Entscheidungen‘ betrifft die Entscheidungen des DLZ-Leiters und ob diese bei seinen Mitarbeitern vertrauenserweckend sind. Bei dieser Fragestellung werden die höchsten Zustimmungswerte dieser Forschungsfrage erzielt. 72,7 % der Befragten bestätigen dem DLZ-Leiter ihr Vertrauen indem sie mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ antworten. Nur 2,4 % sehen dies negativ mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Die letzte Frage, ‚Ist Ihre Meinung von Interesse‘ will in Erfahrung bringen, ob der Leiter des DLZ an Meinungsäußerungen der Mitarbeiter interessiert ist. 51,6 % der antwortenden Mitarbeiter bestätigen dies mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘. 23,4 % geben ‚teils-teils‘ an und 20,3 % führen ‚eher nein‘ und ‚nein‘ an.

Fehlende Werte zu 100 % (in Abbildung 51) ergeben sich durch den Entfall der ‚keine Angabe‘-Nennungen.

Abbildung 51: Einschätzungen des Kommunikationsumfeldes DLZ
(Quelle: eigene Darstellung)



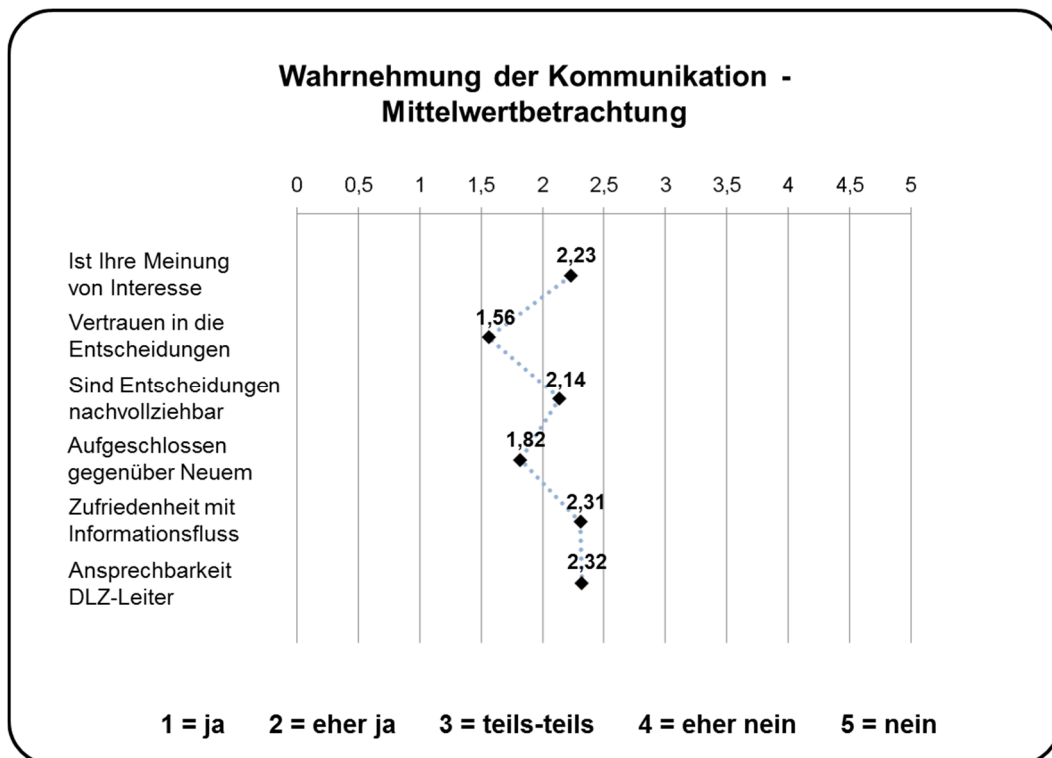
Für eine vertiefende statistische Auswertung wurden der Antwort ‚ja‘ der Zahlenwert ‚1‘, der Antwort ‚eher ja‘ der Wert ‚2‘, der Antwort ‚teils-teils‘ der Wert ‚3‘, der Antwort ‚eher nein‘ der Wert ‚4‘ sowie der Antwort ‚nein‘ der Zahlenwert ‚5‘ zugeordnet. Dies ermöglichte neben der Häufigkeitsverteilung auch eine Auswertung der Mittelwerte.

Im Bereich der empirischen Sozialforschung haftet der Verwendung einer ungeraden Likert-Skala der Ruf an, eine Tendenz zur Mitte, d. h. eine Antwortpräferenz zu mittig liegenden Werten, hervor zu rufen (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 249). Abbildung 52 zeigt, dass dieser Effekt für Forschungsfrage 2.1 nicht zum Tragen kommt. Alle Mittelwerte befinden sich deutlich links des mittigen Wertes ‚3‘ (als numerischer Ausdruck für ‚teils-teils‘ zu lesen).

Die schon in Abbildung 51 klar erkennbaren positiv beantworteten Fragen ‚Vertrauen in die Entscheidungen‘ (oben ‚Vertrauen in die GF-Entscheidungen‘) und ‚Aufgeschlossen gegenüber Neuem‘ (oben ‚Ist das DLZ für Neues offen‘) werden mit Mittelwerten von jeweils 1,56 und 1,82 beantwortet. D. h. die antwortenden Mitarbeiter sind interpretationsfrei den Antworten ‚ja‘ bzw. ‚eher ja‘ zuzuordnen. Auch die Antworten auf die anderen Fragen sind eindeutig im Spektrum von ‚eher ja‘ zu verorten. Den, im Vergleich zu den anderen Fragen, ‚schlechtesten‘ Wert weist die ‚Ansprechbarkeit des DLZ-Leiters‘ (oben ‚Ist der DLZ-Leiter ansprechbar‘) mit

einem Mittelwert von 2,32 auf. Damit ist dieser aber nahezu auf der gleichen Höhe wie die ‚Zufriedenheit mit Informationsfluss‘ (oben ‚Sind Sie mit Infofluss zufrieden‘), die im Mittelwert nur um 0,01 abweicht.

Abbildung 52: Einschätzungen des Kommunikationsumfeldes DLZ – Mittelwertbetrachtung
(Quelle: eigene Darstellung)

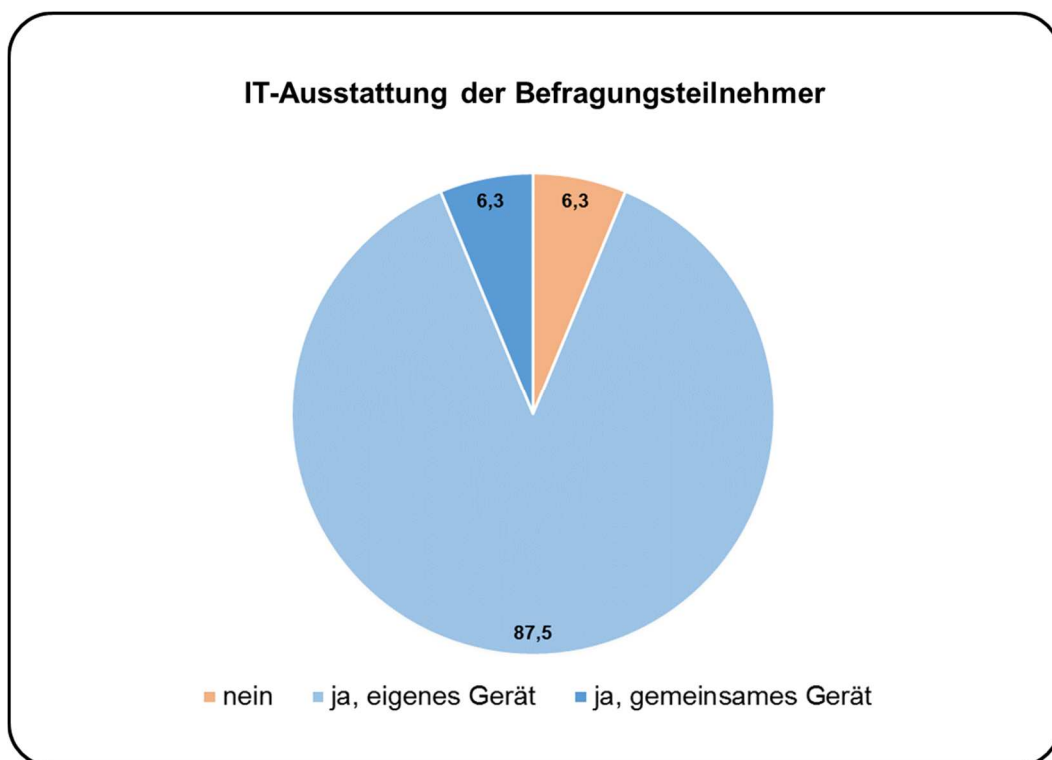


Teilfrage 2.2: *Wie ist die Ausstattung der befragten Mitarbeiter mit IT?*

Es wird in Erfahrung gebracht, inwieweit die Teilnehmer des Feldexperiments Zugang zu Computern oder vergleichbaren Kommunikationsmedien haben.

Mehr als 90 % der Befragungsteilnehmer haben Zugang zu einem stationären Computer, einem Notebook/Laptop oder Smartphone. Abbildung 53 zeigt, dass 87,5 % der Personen über ein eigenes Gerät verfügen, das ihnen Zugang zu Informationen im Unternehmensnetzwerk ermöglicht. 6,3 % der Mitarbeiter teilen sich ein Gerät mit anderen Kollegen, sind dadurch aber an den Informations- und Kommunikationsfluss angebunden. Über keinerlei IT-Werkzeuge verfügen weitere 6,3 % der Befragten.

Abbildung 53: Ausstattung der Befragungsteilnehmer mit IT-Geräten
(Quelle: eigene Darstellung)

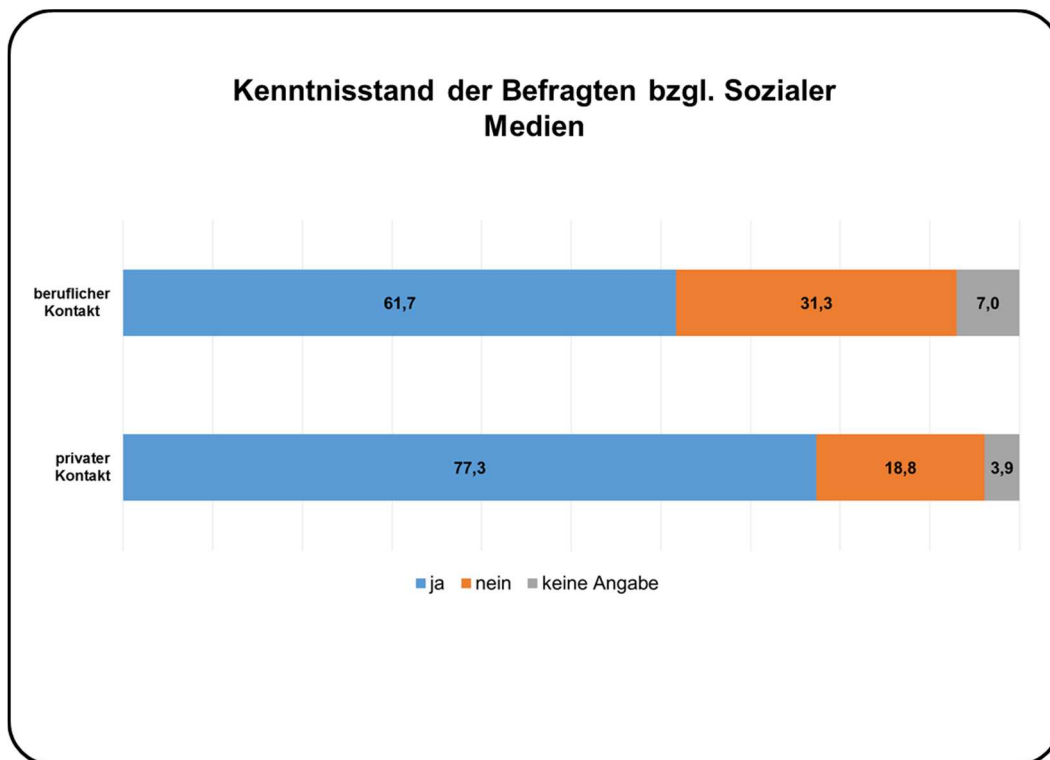


Teilfrage 2.3: *Kennen Mitarbeiter Soziale Medien und haben Sie damit Kontakt?*

In dieser Frage werden die Experimentteilnehmer danach befragt, ob sie beruflich oder privat mit Sozialen Medien in Kontakt stehen.

Abbildung 54 zeigt sowohl den Kenntnisstand auf beruflicher als auch privater Ebene hinsichtlich Sozialer Medien. Nur wenige Teilnehmer verweigerten die Angabe (7,0 % bei der Frage nach ‚Beruflicher Kontakt‘ und 3,9 % bei ‚Privater Kontakt‘). Auf beruflicher Ebene kommen 61,7 % der Befragten mit Sozialen Medien in Kontakt. 31,3 % ist dies nicht möglich. Im Privatleben sind 77,3 % der Mitarbeiter mit Sozialen Medien vertraut, hingegen 18,8 % nicht.

Abbildung 54: Beziehung der Teilnehmer zu Sozialen Medien
(Quelle: eigene Darstellung)



Teilfrage 2.4: *Welchem Typ ‚Mediennutzer‘ ordnen sich Mitarbeiter zu?*

Angelehnt an die typologische Kategorisierung der d21-Studie (vgl. INITIATIVE D21 E.V. & TNS INFRATEST 2016) ordnen sich die Befragten einem Typus zu. Dies soll Rückschlüsse auf die Eigenwahrnehmung ihrer digitalen Persönlichkeit zulassen.

Im Rahmen der Dissertation wurden die für die d21-Studie entwickelten Nutzertypen adaptiert und angepasst. Es ging in erster Linie darum, durch die Nomenklatur verständliche und einprägsame Begriffe zu finden, die den Befragungsteilnehmern sowie den Lesern einen schnellen und verständlichen Überblick zu verschaffen. Abbildung 55 zeigt die prozentualen Anteile, die sich durch die Eigenzuordnung der Befragten ergeben haben. 1,6 % der Teilnehmer weisen sich die Bezeichnung ‚Skeptiker‘ (digitale Medien werden nicht eingesetzt) zu. Als ‚Gelegenheitsnutzer‘ (digitale Medien werden selten eingesetzt) bezeichnen sich 4,7 % der Mitarbeiter. 30,5 % der Befragten charakterisieren sich als ‚Pragmatiker‘ (digitale Medien werden eingesetzt, wenn es erforderlich ist). Nur unwesentlich weniger Teilnehmer (28,9 %) nehmen für sich in Anspruch ein ‚Profi‘ (Einsatz digitaler Medien wo es von Vorteil ist) zu sein. Als ‚Onliner‘ (regelmäßiger Einsatz digitaler Medien) sehen sich 24,2 % der Befragungsteilnehmer. Erheblich weniger Mitarbeiter (9,4 %) nehmen für sich in Anspruch ein ‚Mobilist‘ (tägliches Einsatz digitaler Medien und immer aktuell auf Stand) zu sein. Fehlende prozentuale Werte (0,8 %) ergeben sich aus fehlenden Angaben auf den Fragebögen.

Innerhalb der einzelnen befragten Bereiche ergaben sich teilweise erhebliche Unterschiede in der Zuordnung der unterschiedlichen Typologien. Dies ist in Forschungsfrage 2.7 in der Abbildung 65 deutlich zu sehen.

Abbildung 56 zeigt die Häufigkeitsverteilung der gewählten Nutzertypen nochmals in absoluten Zahlenwerten. Dabei ist die Normalverteilungskurve angezeigt sowie der Mittelwert. In der Normalverteilung über die Teilnehmer der Befragung befinden sich die Typen ‚Pragmatiker‘, ‚Profi‘ und ‚Onliner‘. Der Mittelwert liegt mit 3,98 fast genau auf dem ‚Profi‘.

Abbildung 55: Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer
(Quelle: eigene Darstellung)

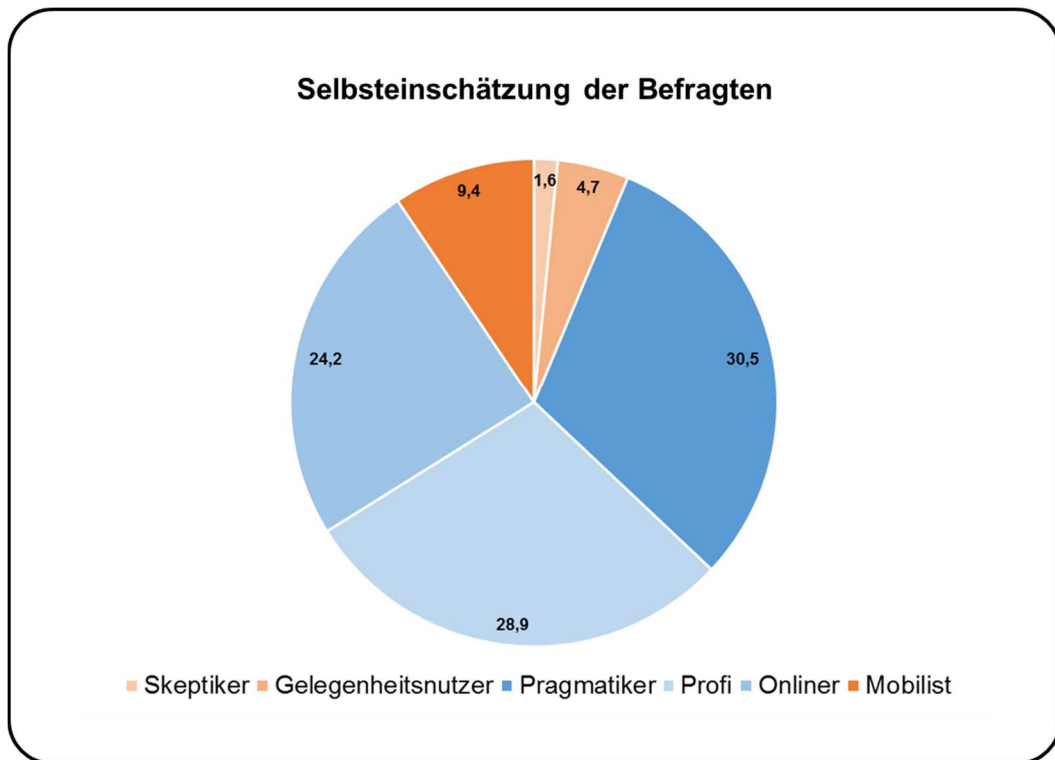
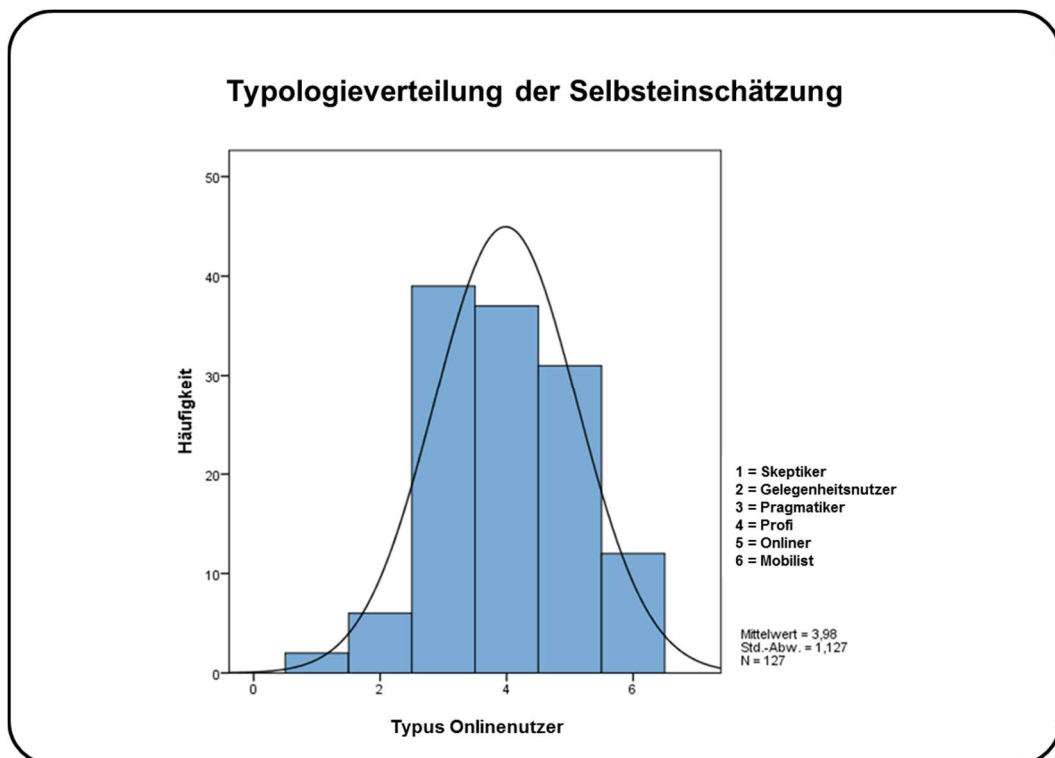


Abbildung 56: Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer – Mittelwertbetrachtung
(Quelle: eigene Darstellung)



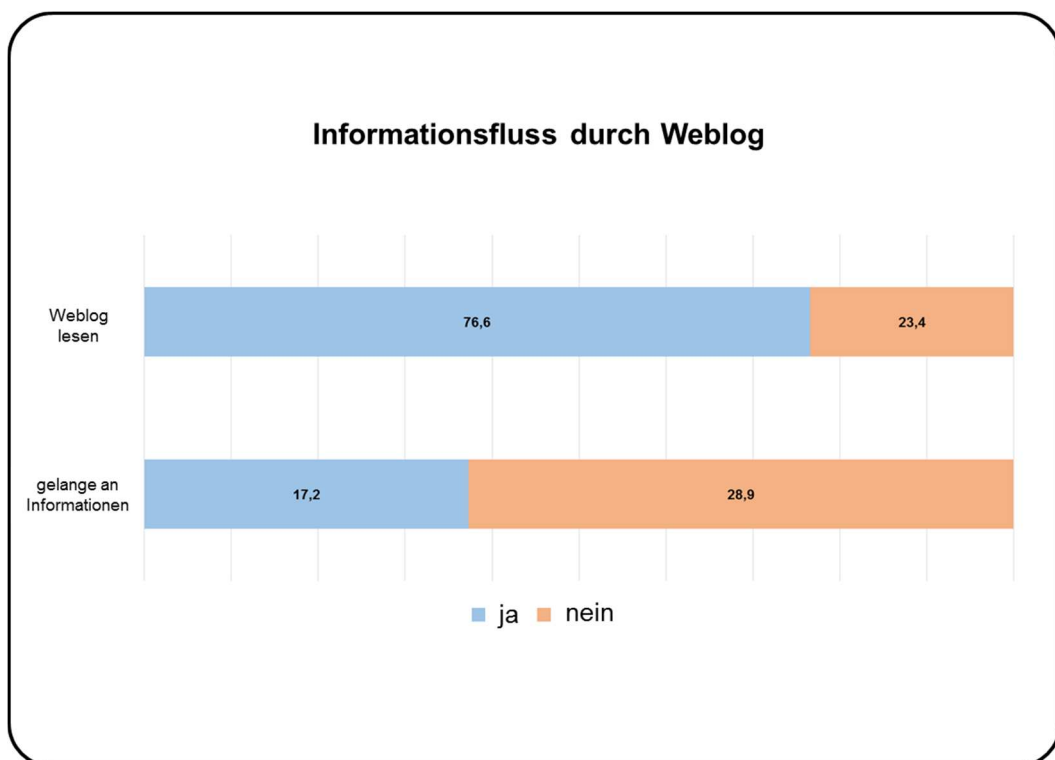
Teilfrage 2.5: *Haben die Mitarbeiter Kenntnis von den Inhalten des Weblogs der Führungskraft?*

Die Fragestellung soll beantworten, wie groß die Reichweite des Weblogs ist, d. h. inwiefern die Mitarbeiter die Informationen des DLZ-Leiters erhalten.

Wie in Abbildung 57 dargestellt ist, lesen 76,6 % der befragten Teilnehmer das Weblog des DLZ-Leiters. Gefragt danach, ‚Wenn Sie den Blog nicht lesen, gelangen Sie an die Informationen‘, bestätigten 17,2 % der Personen dies mit ‚Ja, durch Kollegen‘.

Eine detaillierte Aufschlüsselung der Reichweite des Weblogs wird in Forschungsfrage 2.7 durch die Abbildung 63 und die Abbildung 64 gezeigt.

Abbildung 57: Reichweite des installierten Weblogs
(Quelle: eigene Darstellung)



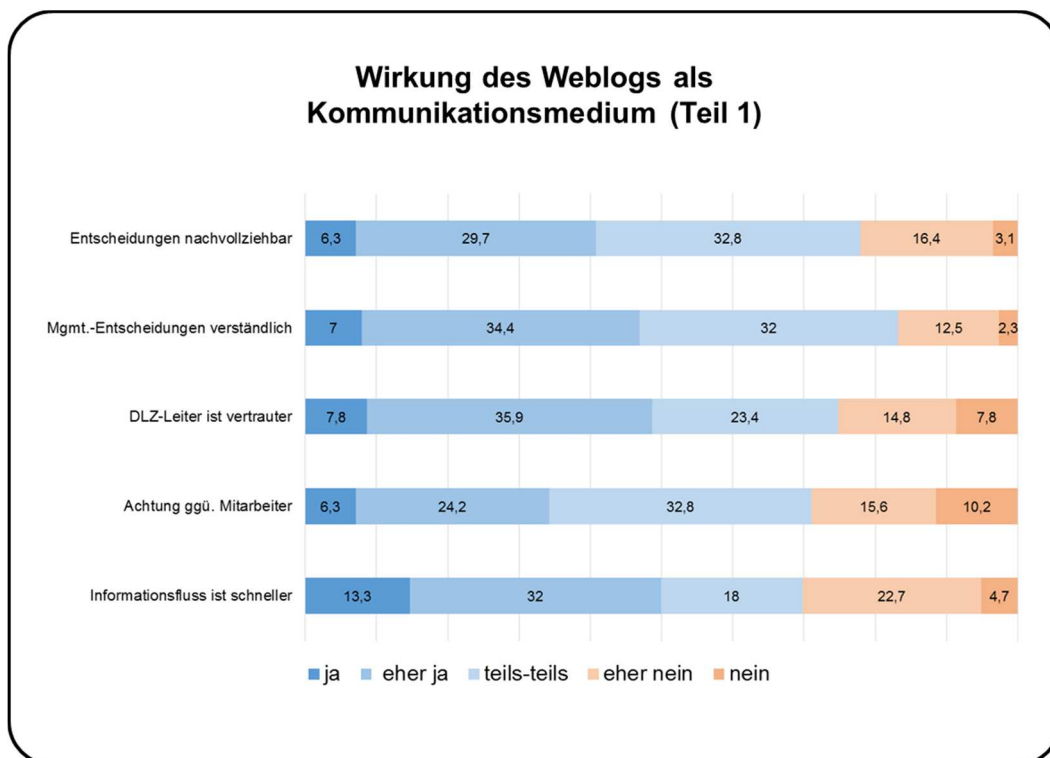
Teilfrage 2.6: *Wie wird das Weblog als Kommunikationsmedium wahrgenommen?*

Es wird untersucht, wie die Mitarbeiter den Weblog des Bereichsleiters als Kommunikations- und Informationsmedium wahrnehmen.

Aufgrund der Menge an Fragen und der damit verbundenen schwierig darzustellenden Lesbarkeit, wurden die Antworten auf drei Abbildungen verteilt sowie die Fragestellungen verkürzt.

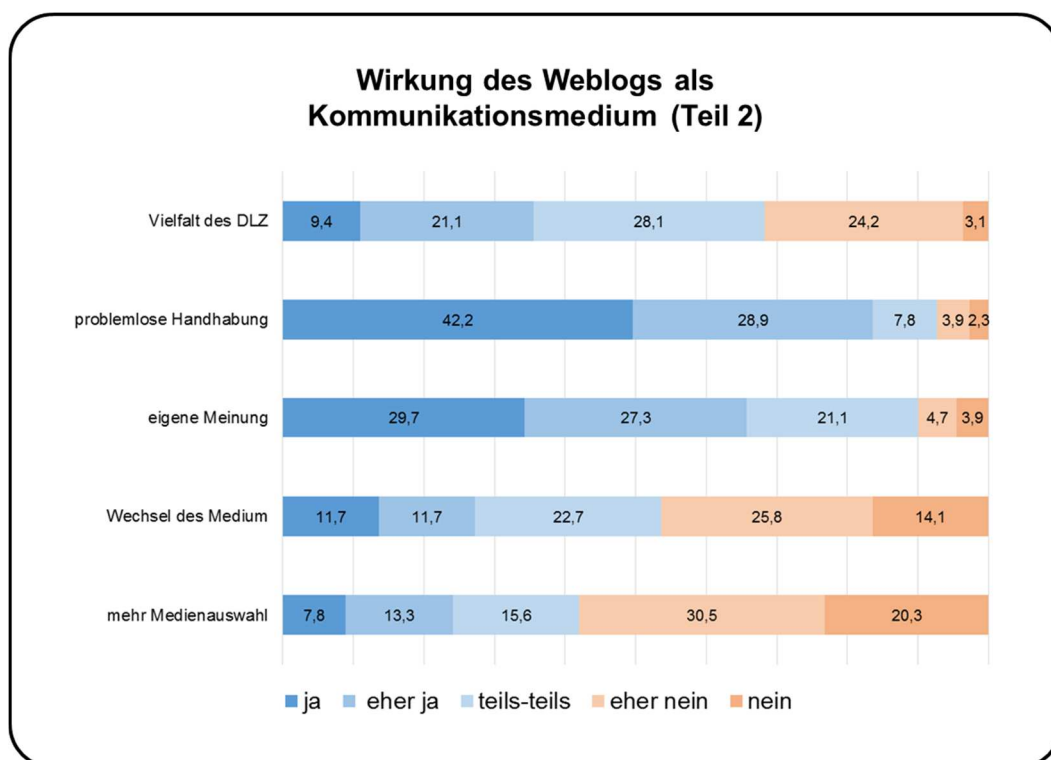
Wie in Abbildung 58 ersichtlich, haben 36 % der Teilnehmer auf die Aussage ‚Mit dem Blog sind die Entscheidungen der Geschäftsführung leichter nachvollziehbar‘ mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ geantwortet. Insgesamt 19,5 % haben dies mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘ negativ konnotiert. ‚Mit dem Blog sind Entscheidungen des DLZ-Leiters leichter nachvollziehbarer‘ bestätigen 41,4 % der Befragten. 14,8 % hingegen verneinen dies. Die Feststellung ‚Der Blog macht mir den DLZ-Leiter vertrauter‘ ist für 43,7 % der antwortenden Mitarbeiter zutreffend, für 22,6 % nicht. Fast ein Drittel (30,5 %) der Teilnehmer fühlen sich durch die Diskussionsmöglichkeiten des Weblogs ernst genommen, dagegen 25,8 % nicht. Die Aussage, ‚Der abteilungsübergreifende Informationsfluss ist durch den Blog schneller‘ wird von 45,3 % der Mitarbeiter geteilt. 27,4 % der Teilnehmer sehen allerdings keinen Unterschied zur Ausgangssituation ohne Weblog.

Abbildung 58: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 1
(Quelle: eigene Darstellung)



Das zweite Drittel der befragten Aussagen zum Weblog ist in Abbildung 59 dargestellt. Dass die Weblog-Beiträge des DLZ-Leiters die Vielfalt dieses Bereichs zeigen, zeigen 31,3 % der abgegebenen Fragebögen, 27,3 % drücken eine andere Meinung aus. Die Aussage ‚Die Handhabung des Blogs bereitet mir keine Probleme‘ kommentieren 71,1 % der Befragten mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ 6,2 % mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Dass der Weblog eine Möglichkeit ist, die eigene Meinung kundzutun bestätigen 57 % der Mitarbeiter und 8,6 % sind gegenteiliger Meinung. Danach befragt, ob ihnen eine andere Online-Kommunikationsform lieber wäre, antworteten 23,4 % mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ sowie 39,9 % der Teilnehmer mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Auf die Aussage ‚Der Blog ist mir als Online-Kommunikationsmedium noch zu wenig – ich möchte mehr Auswahl‘ antworteten 50,8 % der Befragten mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘, aber 21,1 % mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘.

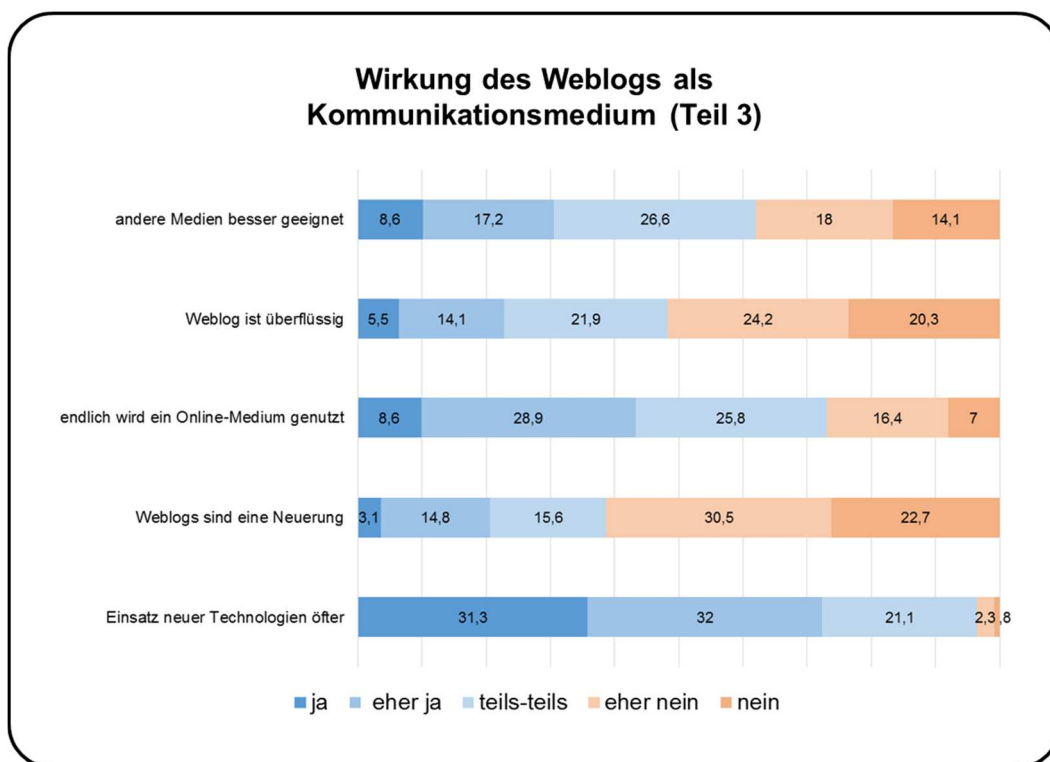
Abbildung 59: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 2
(Quelle: eigene Darstellung)



Die letzten fünf Fragestellungen sind in Abbildung 60 aufgeführt. Befragt danach, ob ‚Andere Medien besser geeignet‘ als der Weblog wären, gaben 25,8 % die Antworten ‚ja‘ und ‚eher ja‘, 32,1 % antworteten mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Auf die Aussage ‚das Weblog ist überflüssig‘, entfielen 19,6 % der Antworten auf die Möglichkeiten ‚ja‘ sowie ‚eher ja‘. 44,7 % der Mitarbeiter hingegen gaben die Antworten ‚eher nein‘ und ‚nein‘. Der Meinung, dass endlich ein

Online-Medium für interne Kommunikationszwecke („... es wurde Zeit, dass das auch im Unternehmen der Fall ist“) eingesetzt wird, sind 37,5 %, die mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ ihre Meinung abgeben. 23,7 % teilen diese nicht („eher nein“ und „nein“). Die Aussage ‚Weblogs sind eine Neuerung‘ wird von 17,9 % der Befragten positiv („ja“ und „eher ja“) besetzt, hingegen 53,2 % verneinen dies. Ob der ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ durchgeführt werden sollte, wird von 63,3 % der Mitarbeiter mit ‚ja‘ und ‚eher ja‘ beantwortet und von 3,1 % mit ‚eher nein‘ und ‚nein‘.

Abbildung 60: Wahrnehmung des Weblogs als Kommunikationsinstrument – Teil 3
(Quelle: eigene Darstellung)

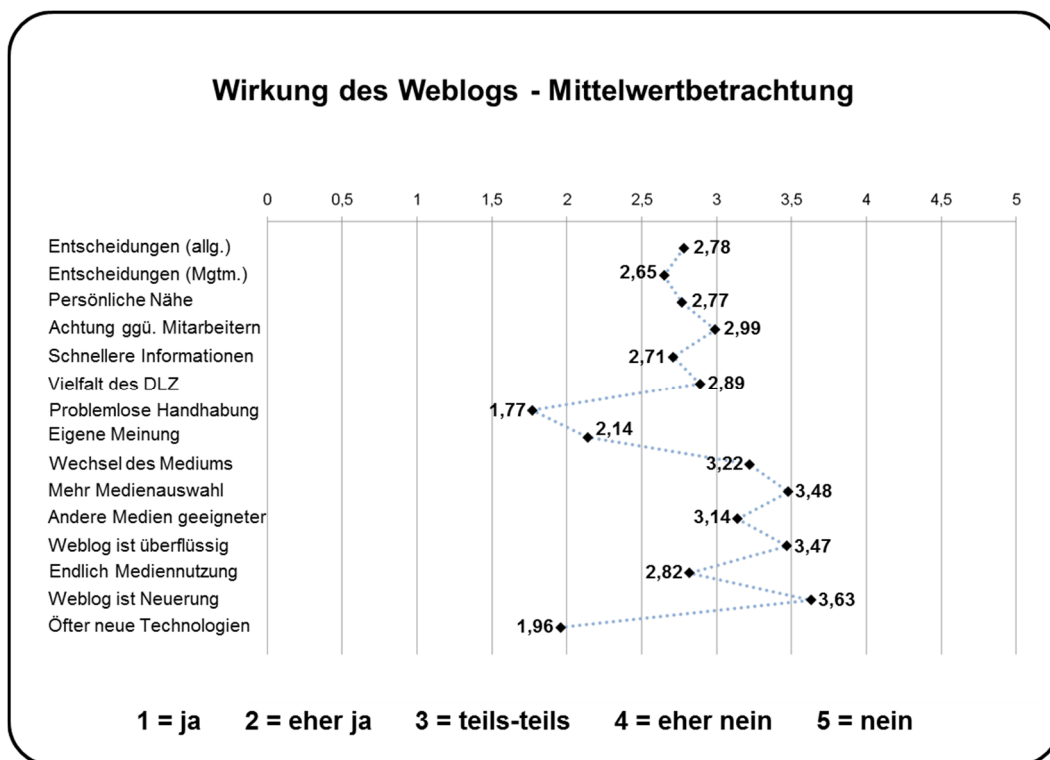


Analog zu Teilfrage 2.1 fand für diese Fragestellung eine ungerade Likert-Skala Verwendung. Anders als in Abbildung 52 der o. g. Teilfrage, scheint in der aktuellen Frage eine Tendenz zur Mitte vorhanden zu sein. Die Mittelwertbetrachtung in Abbildung 61 zeigt, dass ein Großteil der Fragen, bzw. Aussagen, von den befragten Experimententeilnehmern in den Bereich ‚teils-teils‘ einsortiert wurde. Die Antworten streuen mit etwa 10 %-Abweichung um den Wert ‚3‘. Nur drei, bzw. vier, Aussagen haben deutliche Abweichungen.

Klar heraus sticht die Frage nach der Handhabung des Weblogs. Mit einem Mittelwert von 1,77 bestätigen die Mitarbeiter, dass sie keine Probleme in der Bedienung des Werkzeuges ha-

ben. Eine weitere, deutliche Zustimmung ist die Frage, ob ‚Öfter neue Technologien‘ zum Einsatz kommen sollen. Der Mittelwert von 1,96 (etwas besser als ‚eher ja‘) bringt dies zum Ausdruck. Dies gilt auch für die Aussage, dass mit dem Weblog die eigene Meinung dargestellt werden kann (Mittelwert 2,14, d. h. ‚eher ja‘). Nicht ganz so deutlich von der Mitte entfernt ist die Fragestellung, ob der Weblog eine Neuerung ist. Hier gaben die Mitarbeiter Antworten mit einem Mittelwert von 3,63. Eine Tendenz in Richtung ‚eher nein‘.

Abbildung 61: Wahrnehmung des Weblogs – Mittelwertbetrachtung
(Quelle: eigene Darstellung)

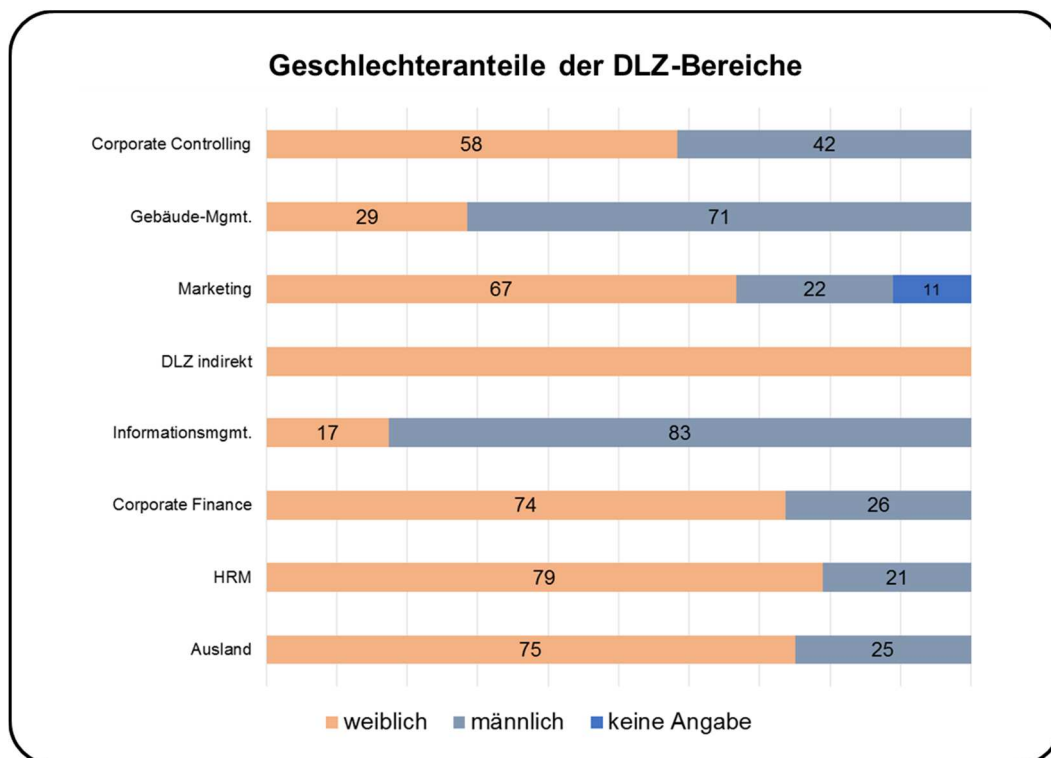


Teilfrage 2.7: *Gibt es Abhängigkeiten hinsichtlich der geographischen Verteilung, der Abteilungszugehörigkeit, dem Alter etc.?*

Das Feldexperiment betraf sieben heterogene Fachbereiche, mit 210 Mitarbeitern in vierzehn Ländern. Im Zuge der Befragung wurden alle Länder mit mehr als fünf, dem DLZ zugeordneten, Mitarbeitern, die Zugriff auf den Weblog hatten, mit Fragebögen ausgestattet. Die Teilfrage soll feststellen, ob es regionale und/oder bereichsbezogene Unterschiede im Antwortverhalten der Befragten gibt.

Abbildung 62 zeigt eine detaillierte Darstellung der Geschlechterverteilung des Experimentumfeldes und ist als Ergänzung zu Abbildung 47 zu verstehen. Herausstechend ist, dass die Verweigerung der Informationsabgabe nur in einem Bereich, ‚Marketing und Kommunikation‘, stattgefunden hat. 11 % der Mitarbeiter wollten sich hierzu nicht äußern. Nur zwei Abteilungen haben einen hohen Anteil männlicher Angehöriger. Im Gebäudemanagement wurden die Antworten von 71 % Männern gegeben und im Informationsmanagement von 83 %. Das Corporate Controlling hat, im Gegensatz zu den anderen befragten Abteilungen, eine annähernd ausgeglichene Geschlechteraufteilung aus 58 % Frauen und 42 % Männern.

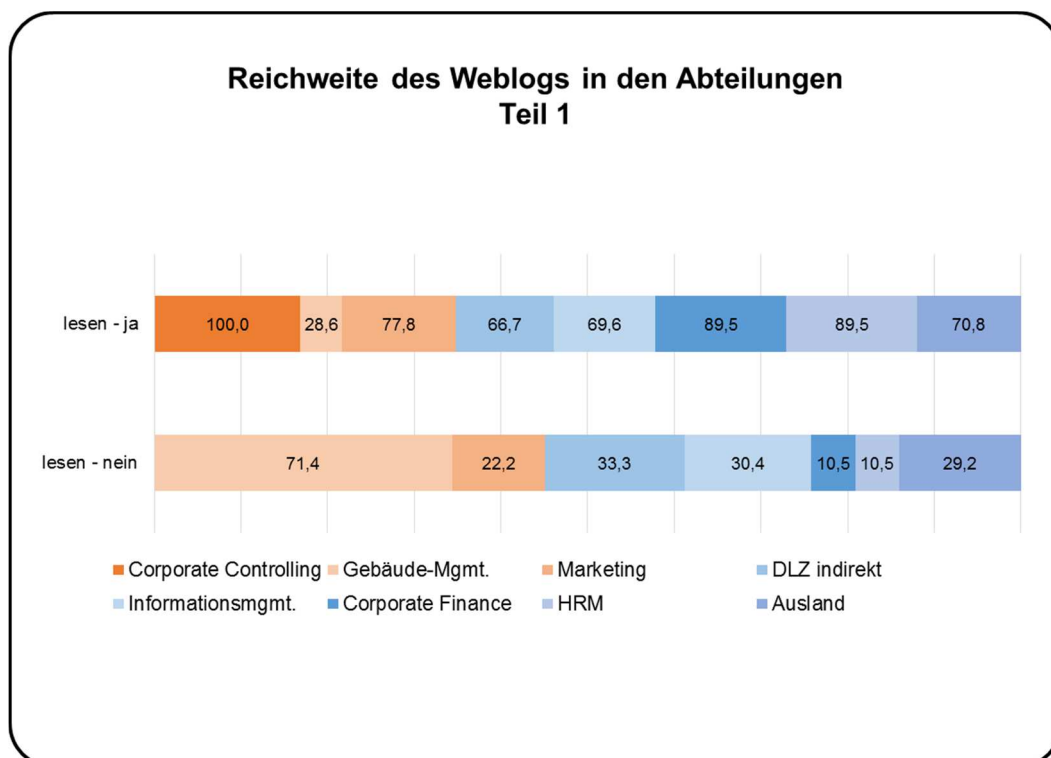
Abbildung 62: Prozentuale Verteilung der Geschlechter in Fachabteilungen
(Quelle: eigene Darstellung)



In Teilfrage 2.5 wurde mit Abbildung 57 die Reichweite des Weblogs und der damit verbundenen Informationen beauskunftet. Aufgrund der unterschiedlichen IKT-Ausstattung der befragten Bereiche, sollte im Rahmen der Teilfrage 2.7 eine detailliertere Betrachtung durchgeführt werden. Zur besseren Darstellung sind die Antworten auf zwei Fragestellungen und Abbildungen aufgeteilt.

Abbildung 63 zeigt die prozentuale Anzahl der Leser des Weblogs. Heraus sticht dabei die Abteilung Corporate Controlling mit einem Abdeckungsgrad von 100 %. Sehr nah auf sind die Bereiche Corporate Finance und HRM mit jeweils 89,5 %. Der geringste Anteil an Lesern des Weblogs ist im Gebäudemanagement mit 28,6 % zu finden. In den übrigen DLZ-Abteilungen sowie dem Ausland, liegen die Lese-Raten bei mehr als zweidrittel der abgegebenen Fragebögen (Informationsmanagement 69,6 %, DLZ indirekt 66,7 %), teilweise sogar höher (Marketing und Kommunikation 77,8 % und Ausland 70,8 %).

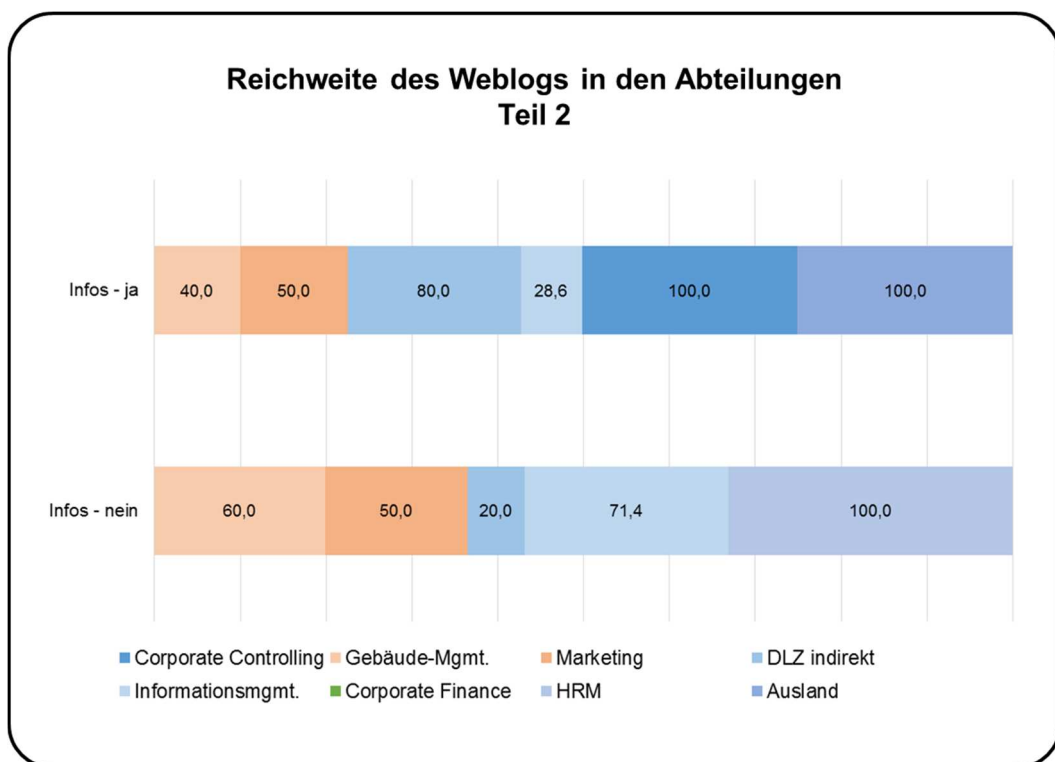
Abbildung 63: Reichweite (Lesen) des installierten Weblogs in den Abteilungen
(Quelle: eigene Darstellung)



In der nachfolgenden Abbildung 64 wird die Weblog-Reichweite hinsichtlich der Möglichkeiten an Informationen zu gelangen, erläutert. Dies bezieht sich auf die Fragestellen, ob Mitarbeiter, die den Weblog nicht lesen, trotzdem die dort mitgeteilten Informationen erhalten.

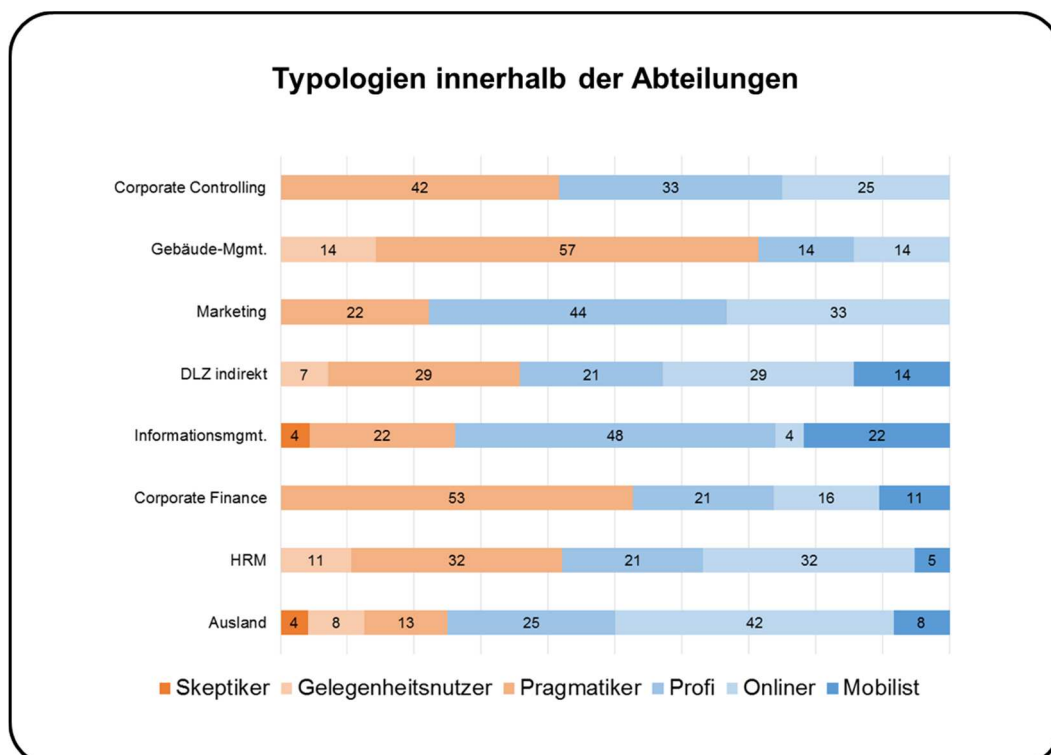
Von den Mitarbeitern, die im Weblog nicht lesen, erhalten 40 % trotzdem die Informationen, 60 % erfahren nichts davon. Im Marketing sind jeweils 50 % informiert oder nicht informiert. Von den Mitarbeitern der indirekten DLZ-Bereiche erhalten 80 % die veröffentlichten Informationen aus dem Weblog, beim Informationsmanagement sind es nur 28,6 %. In der Abteilung Corporate Finance und auch im Ausland kommen hingegen bei allen Nichtlesern (100 %) die Informationen an. Das genaue Gegenteil ist im HRM der Fall, keiner (100 %) der Nichtleser erhält die Informationen.

Abbildung 64: Reichweite (Informationen) des installierten Weblogs in den Abteilungen
(Quelle: eigene Darstellung)



In Teilfrage 2.4, genauer der Abbildung 55 und der Abbildung 56, wurde beleuchtet, welchem Typus sich die befragten Mitarbeiter des DLZ zuordnen. Eine Spezifikation der Typologien in Bezug auf die einzelnen Abteilungen und das Ausland zeigt Abbildung 65. Bis auf zwei Bereiche taucht der Typus ‚Skeptiker‘ nicht im restlichen DLZ auf. Jeweils 4 % der Nennungen im Informationsmanagement und im Ausland betreffen diese Charakterisierung. In der Hälfte der DLZ-Bereiche (Gebäudemanagement 14 %, DLZ indirekt 7 %, HRM 11 % sowie im Ausland 8 %) stufen sich Personen als ‚Gelegenheitsnutzer‘ von Sozialen Medien ein. Der am häufigsten in allen Bereichen vorkommende Nutzertyp ist der ‚Pragmatiker‘. Die meisten Nennungen erfolgten im Gebäudemanagement (57 %), im Corporate Finance (53 %) sowie Corporate Controlling (42 %). Der zweithäufigste genannte Typus ist der ‚Profi‘. Die Mitarbeiter des Informationsmanagements (48 %), von Marketing und Kommunikation (44 %) sowie im Corporate Controlling (33 %) finden sich in dieser Beschreibung sehr stark wieder. Der dritte und letzte Typ Medien-Nutzer, der in allen Abteilungen gewählt wurde, ist der ‚Onliner‘. Etwa ein Drittel der Mitarbeiter von Marketing und Kommunikation (33 %) und dem HRM (32 %) ordnen sich hier ein. Der ‚Mobilist‘ ist ähnlich häufig vertreten wie der ‚Gelegenheitsnutzer‘. In fünf Abteilungen finden sich Personen auf die diese Beschreibung zutrifft, mit 22 % am stärksten im Informationsmanagement.

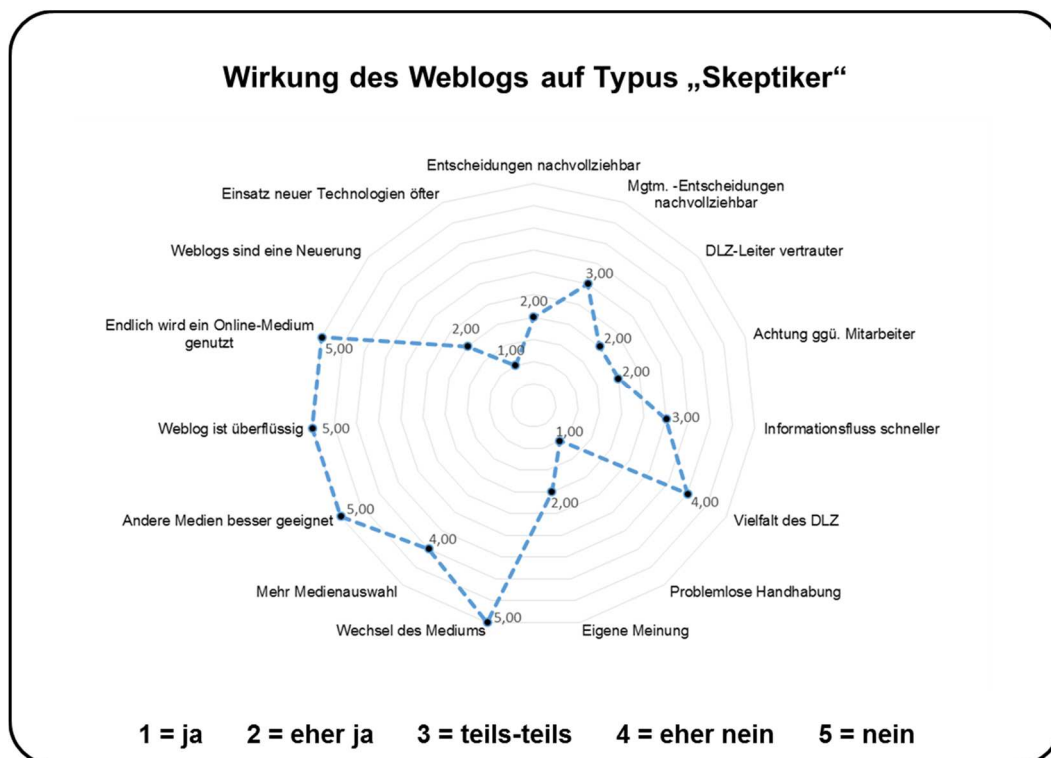
Abbildung 65: Verteilung der Typen innerhalb der DLZ-Bereiche
(Quelle: eigene Darstellung)



In den nachfolgenden Abbildungen werden Bewertungen, die von den unterschiedlichen Nutzertypen hinsichtlich des Weblogs getroffen wurden, dargestellt. Dabei werden den Aussagen aus Teilfrage 2.6 jeweils Mittelwerte gegenübergestellt. In der Ergebnisdarstellung soll nicht jeder einzelne Mittelwert und seine Positionierung erläutert, sondern nur besondere Auffälligkeiten hervorgehoben werden.

Der ‚Skeptiker‘ (digitale Medien werden nicht eingesetzt) ist einer der am wenigsten vorkommenden Nutzertypen (siehe Abbildung 55). In der Abbildung 66 ist seine Einstellung gegenüber den Aussagen aus Teilfrage 2.6 zu sehen. Die größte Ablehnung (Mittelwert 5) ist bei den Standpunkten ‚Weblog ist überflüssig‘, ‚Andere Medien sind besser geeignet‘, ein ‚Wechsel des Mediums‘ wäre gut sowie ‚Endlich wird ein Weblog genutzt‘. Nur wenig geringer (Mittelwert 4) ist die Abneigung gegen die Aussage, dass der Weblog die ‚Vielfalt des DLZ‘ aufzeige. Die beiden Punkte, die die höchste Zustimmung (Mittelwert 1) erhalten haben, sind die ‚Problemlose Handhabung‘ des Weblogs und dass der ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ stattfinden sollte. Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern, die sich diesem Typus zuordnen, sind in der Mittelwert-Darstellung nur ganzzahlige Werte aufgetreten.

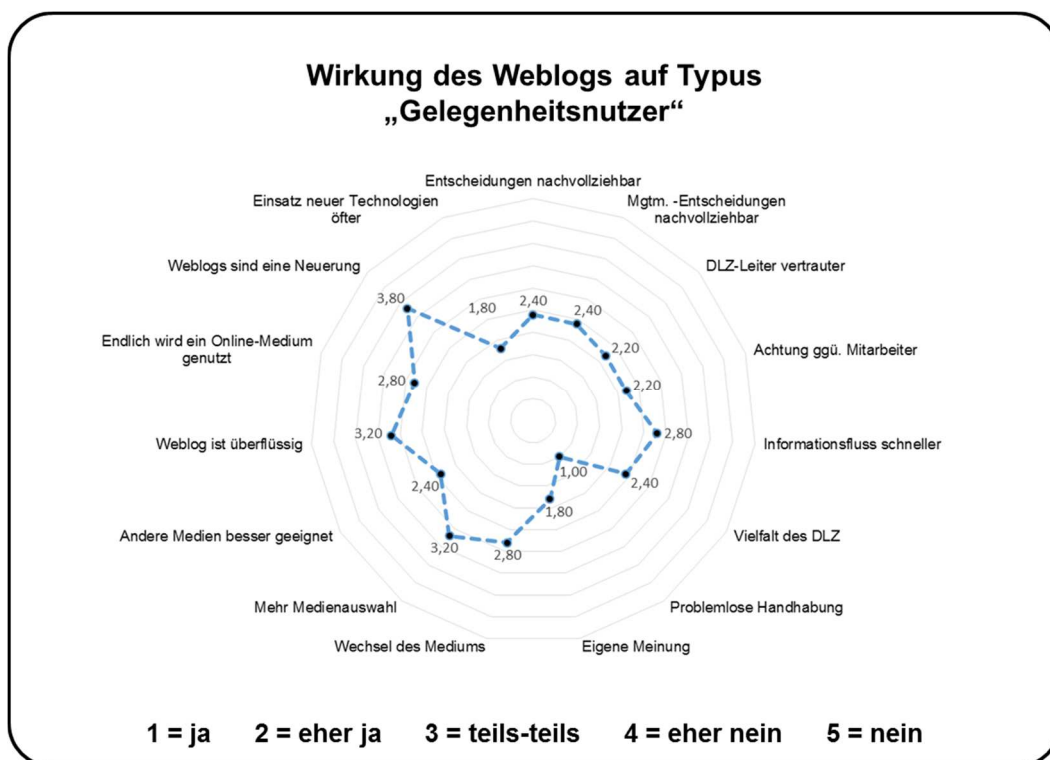
Abbildung 66: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Skeptiker‘
(Quelle: eigene Darstellung)



Der Typus ‚Gelegenheitsnutzer‘, also eine Person, die digitale Medien nur selten einsetzt ist ebenfalls nicht oft vertreten (siehe Teilfrage 2.4). Im Unterschied zum ‚Skeptiker‘ tauchen hier bei den Mittelwerten erstmals Dezimalzahlen auf. Bei der Betrachtung von Abbildung 67 fällt auf, dass vor allen Dingen extreme Negativwerte (5 = ‚nein‘) fehlen.

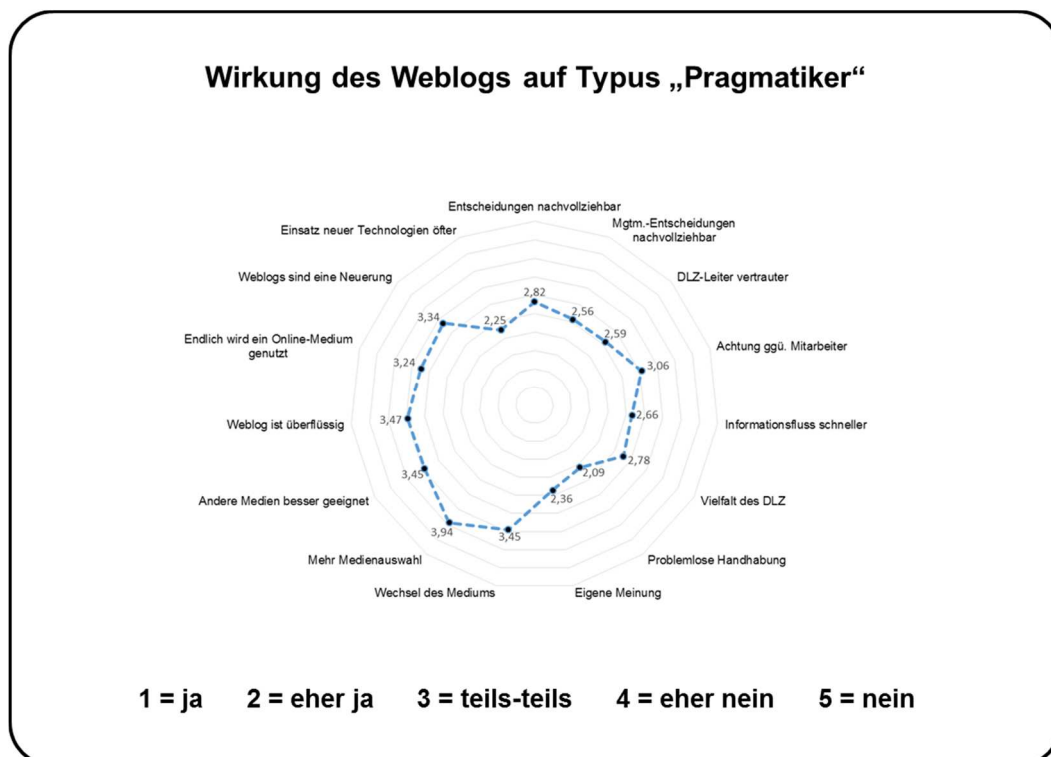
Die Aussage ‚Weblogs sind eine Neuerung‘ ruft die stärkste Verneinung (Mittelwert 3,80) hervor. Andere Aussagen tendieren stark zur Mitte (Mittelwert 3 = teils-teils). Dies sind i. e. L. ‚Weblog ist überflüssig‘ (Mittelwert 3,20), ‚Mehr Medienauswahl‘ (Mittelwert 3,20), ‚Endlich wird ein Online-Medium genutzt‘ (Mittelwert 2,80), ‚Wechsel des Mediums‘ (Mittelwert 2,80) und ‚Informationsfluss schneller‘ (Mittelwert 2,80). Explizit mit ‚ja‘ (Mittelwert 1) ist die Aussage ‚Problemlose Handhabung‘ bewertet worden.

Abbildung 67: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Gelegenheitsnutzer‘
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Abbildung 68 widmet sich dem Typus ‚Pragmatiker‘ (digitale Medien werden eingesetzt, wenn es erforderlich ist). Nur eine Aussage wird, aus der Warte der Mittelwerte, in den Bereich ‚eher nein‘ verortet. Es handelt sich um ‚Mehr Medienauswahl‘ (Mittelwert 3,94). Der Großteil der Aussagen findet sich im Umfeld von ‚teils-teils‘ (= 3). Dabei perlen die Mittelwerte für diese Aussagen in einem Toleranzbereich der Mittelwerte von 2,56 (‚Mgtm.-Entscheidungen nachvollziehbar‘) bis 3,47 (‚Weblog ist überflüssig‘). Mit ‚eher ja‘ (= 2) werden die Behauptungen ‚Problemlose Handhabung‘ (Mittelwert 2,09) und ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ (Mittelwert 2,25) bewertet.

Abbildung 68: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Pragmatiker‘
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Einschätzungen des Typs ‚Profi‘ (Einsatz digitaler Medien wo es von Vorteil ist) gegenüber den gestellten Aussagen sind in Abbildung 69 zu sehen. Nur drei Aussagen sind im Bereich ‚eher ja‘ (= 2) einzuordnen. Dabei handelt es sich um ‚Problemlose Handhabung‘ (Mittelwert 1,50), ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ (Mittelwert 1,91) sowie ‚Eigene Meinung‘ (Mittelwert 2,13). Keine Zustimmung (eher nein) finden fünf Aussagen. Dies sind ‚Endlich wird ein Online-Medium genutzt‘ (Mittelwert 2,88), ‚Entscheidungen nachvollziehbar‘ (Mittelwert 2,94), ‚Wechsel des Mediums‘ (Mittelwert 3,61), ‚Mehr Medienauswahl‘ (Mittelwert 3,67) und ‚Weblog ist überflüssig‘ (Mittelwert 3,70). Alle anderen Auswahlmöglichkeiten sind in der Mitte (3 = teils-teils) zu finden.

Abbildung 69: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Profi‘
(Quelle: eigene Darstellung)

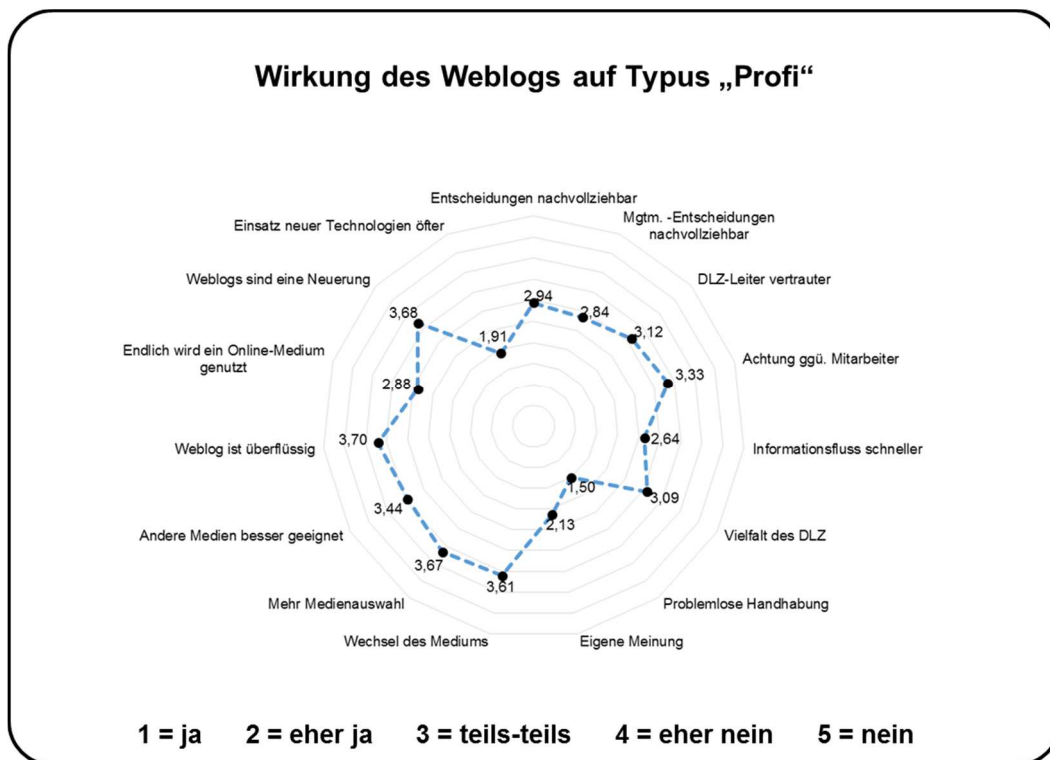
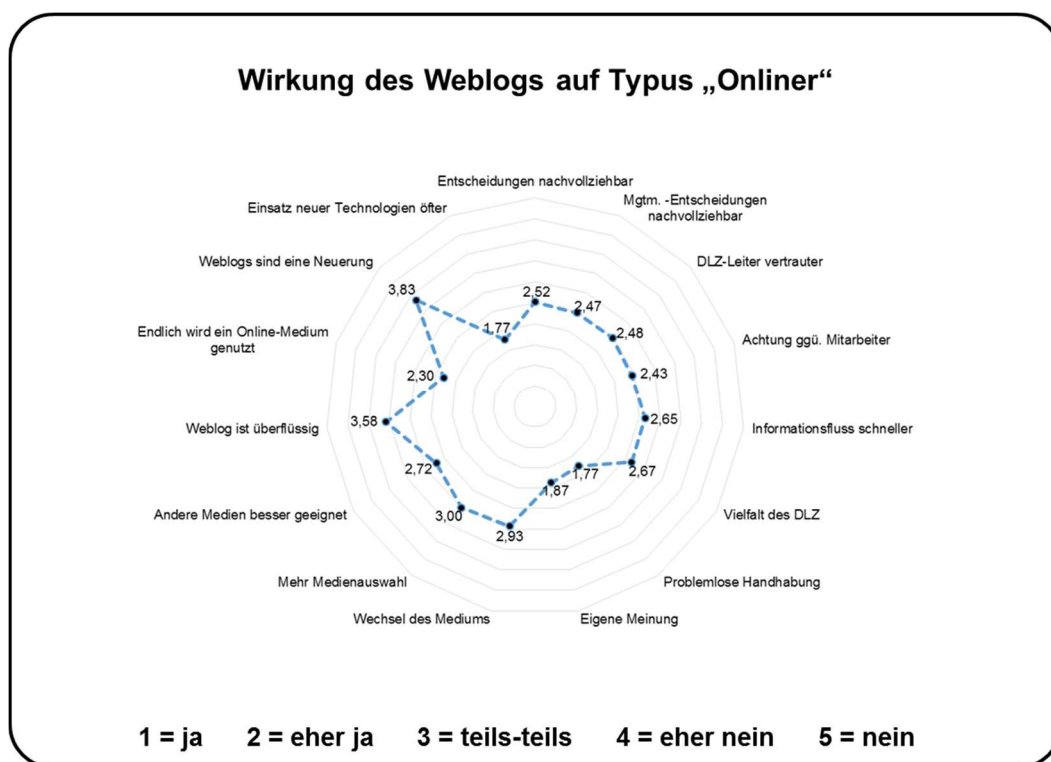


Abbildung 70 zeigt die Mittelwertbetrachtungen der Aussagen von Teilfrage 2.6 aus der Warte des ‚Onliner‘-Typs (regelmäßiger Einsatz digitaler Medien). In der Abbildung deutlich herausragend ist ‚Weblogs sind eine Neuerung‘ (Mittelwert 3,83). Etwas weniger deutlich, doch genauso zur Meinung ‚eher nein‘ zählend, ist der Mittelwert für ‚Weblog ist überflüssig‘ (Mittelwert 3,58). Vier der Aussagen sind ohne Zweifel in die Kategorie ‚eher ja‘ zu sortieren: ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ (Mittelwert 1,77), ‚Problemlose Handhabung‘ (Mittelwert 1,77), ‚Eigene Meinung‘ (Mittelwert 1,87) und ‚Endlich wird ein Online-Medium genutzt‘ (Mittelwert 2,30). Drei weitere gehören mathematisch auch noch zur Bedeutung ‚eher ja‘, tangieren aber schon nahe die Grenze zum ‚teils-teils‘. Es handelt sich dabei um ‚Achtung ggü. Mitarbeiter‘ (Mittelwert 2,43), ‚Mgtm.-Entscheidungen vertrauter‘ (Mittelwert 2,47) und ‚DLZ-Leiter vertrauter‘ (Mittelwert 2,48). Alle anderen Aussagen liegen im Mittelfeld ‚teils-teils‘ (= 3).

Abbildung 70: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Onliner‘
(Quelle: eigene Darstellung)



Wie in Abbildung 71 ersichtlich ist, werden vom Nutzertypen ‚Mobilist‘ insgesamt vier Aussagen mit ‚eher ja‘ bestätigt. Dabei handelt es sich um ‚Problemlose Handhabung‘ (Mittelwert 2,00), ‚Einsatz neuer Technologien öfter‘ (Mittelwert 2,00), ‚Wechsel Medium‘ (Mittelwert 2,10) und ‚Weblog ist überflüssig‘ (Mittelwert 2,30). Zwei Aussagen wurden mit ‚eher nein‘ bedacht, ‚Achtung ggü. Mitarbeiter‘ (Mittelwert 3,80) und ‚Weblogs sind eine Neuerung‘ (Mittlerwert 3,90). Alle anderen Themen wurden innerhalb einer Bandbreite von Mittelwerten von 2,56 (‚Endlich wird ein Online-Medium genutzt‘) bis 3,40 (‚Vielfalt des DLZ‘) dem mittleren Spektrum von ‚teils-teils‘ (= 3) zugeordnet.

Abbildung 71: Kommunikationswirkung auf den Typus ‚Mobilist‘
(Quelle: eigene Darstellung)

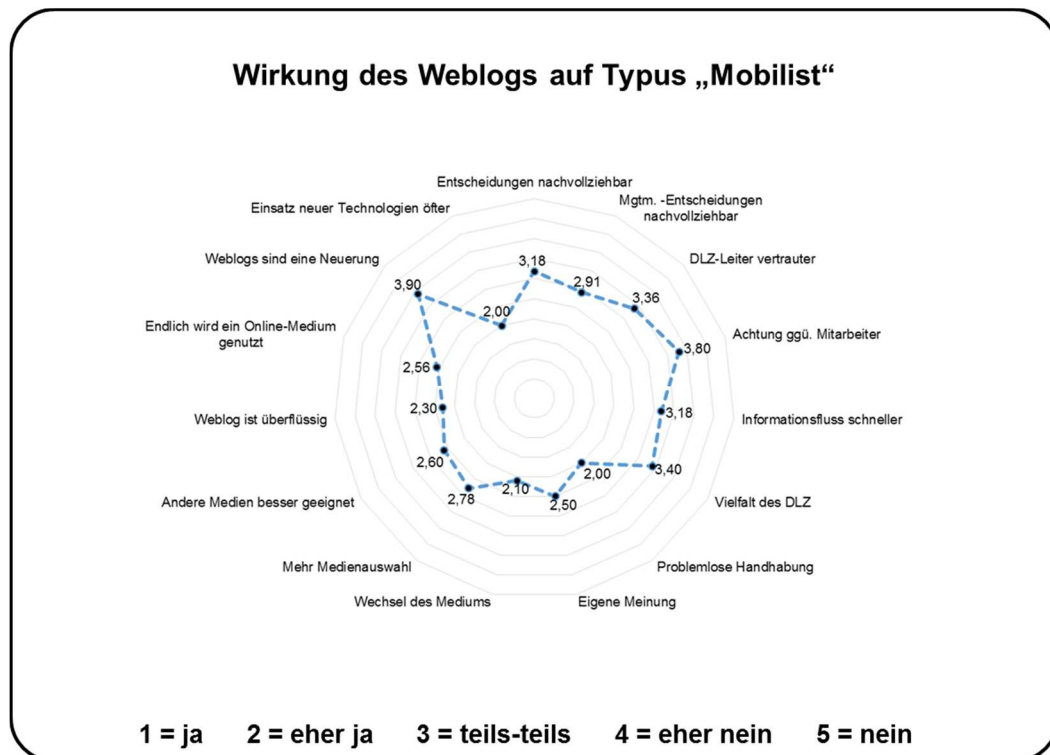


Abbildung 72 zeigt schließlich einen Vergleich der Mittelwerte, die sich durch die Aussagenbewertungen der verschiedenen Nutzertypen ergeben haben. Es wurde darauf verzichtet, die jeweiligen Werte in die Grafik einzubinden. Zum einen hätte sich kein Mehrwert ergeben und zum anderen die Lesbarkeit darunter gelitten.

Als klares Bild ist zu sehen, dass sich der Typus ‚Skeptiker‘ deutlich von den anderen Nutzercharakteren abhebt. Darüber hinaus, wenn auch marginal, haben die Nutzertypen ‚Profi‘ und ‚Mobilist‘ Abweichungen vom Erscheinungsbild der ‚Gelegenheitsnutzer‘, ‚Pragmatiker‘ und ‚Onliner‘, die recht nahe beieinanderliegende Mittelwerte bei den Aussagen aufweisen.

Abbildung 72: Positionierungsvergleiche der Nutzertypen-Mittelwerte
(Quelle: eigene Darstellung)



Teil 4: Synthese

*„Wirklicher Fortschritt ist eng verbunden mit dem Glauben einer Menschheit,
die ihn für möglich hält.“*

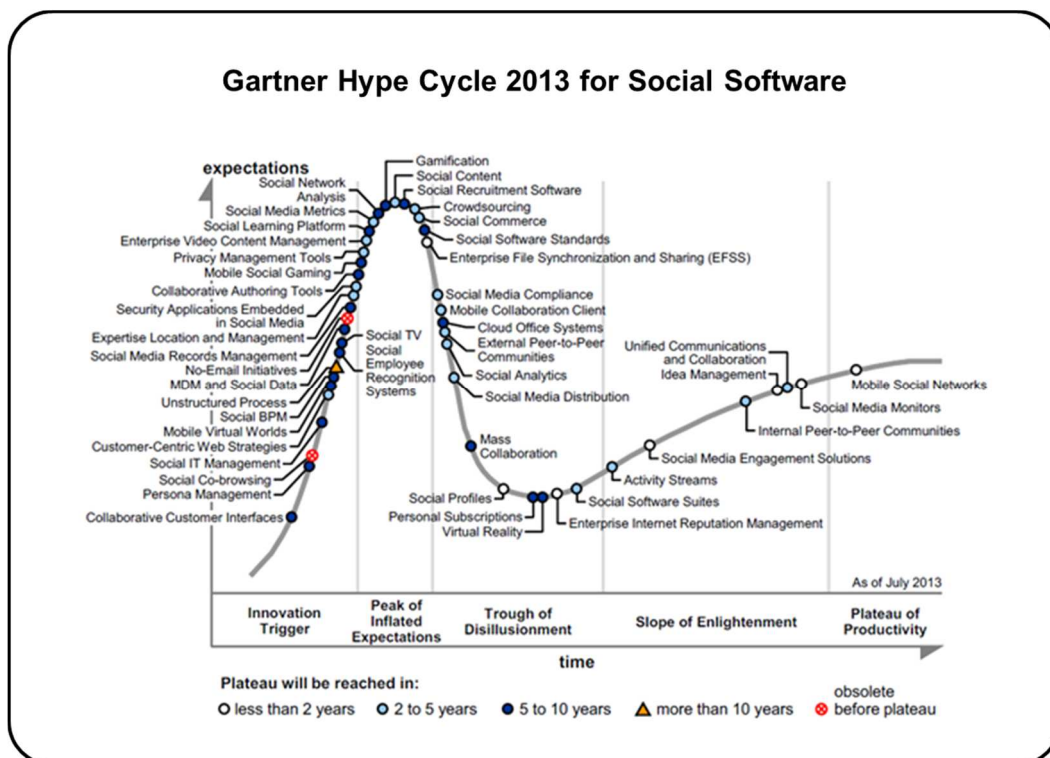
ALBERT SCHWEIZER (1885 – 1948)

8 Diskussion der Ergebnisse

Kapitel 7 hat die Ergebnisse der Forschungsfragen aufgezeigt. Bei der Ergebnisdarstellung wurde keine Bewertung vorgenommen, dies soll in diesem Kapitel stattfinden.

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die Resultate der Studie ‚Privates und berufliches Kommunikationsverhalten von Personen in Ausbildung und Studium‘ (vgl. Anlage 3) mit den Ergebnissen anderer Publikationen und Studien von Hochschulen und Unternehmen in Vergleich oder Zusammenhang gesetzt. Dies erfolgt immer mit dem Dissertationsfokus auf ‚KMU und Familienunternehmen‘. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse aus der Forschungsfrage nach den ‚Digitalen Kenntnissen der Unternehmensmitarbeiter im Einsatz von Online-Medien‘. Auch hier werden die Resultate mit anderen Ergebnissen in Relation gesetzt. Wie sehr die Fragestellungen zum Zeitpunkt des Dissertationsbeginns die Unternehmenslandschaften bewegt haben, zeigt Abbildung 73.

Abbildung 73: Hype Cycle für Social Software nach Gartner
(Quelle: GARTNER 2013)



Im Jahr 2013 widmete das Beratungsunternehmen Gartner, Inc. dem Themenfeld ‚Social Software‘ einen eigenen Hype Cycle. In der jährlich erscheinenden Publikation werden sogenannte ‚Emergent Technologies‘ (neue Technologien), in einer Aufmerksamkeitskurve dargestellt.

Auf der x-Achse (= Zeitbezug) werden fünf Abschnitte abgebildet (in Abbildung 73 mit den englischen Originalbezeichnungen): ‚technologischer Auslöser‘, ‚Gipfel der überzogenen Erwartungen‘, ‚Tal der Enttäuschungen‘, ‚Pfad der Erleuchtung‘ und ‚Plateau der Produktivität‘. Die y-Achse trägt die Erwartungen auf, die mit der Technologie verbunden sind. Viele der in der Abbildung dargestellten Software-Technologien finden sich ebenfalls in den Technologien des Conversation Prisms (vgl. Abbildung 8) wieder. Heute, in der Retrospektive zu 2013, kann behauptet werden, dass tatsächlich ein sehr großer Teil der Zeiteinschätzungen Realität geworden und die Softwaretypen im Hier und Jetzt angekommen sind. Die Ergebnisdiskussionen sind neben der Einbettung in die theoretischen Hintergründe aus Kapitel 4, auch immer im Zusammenhang mit dem Hype Cycle der Social Software zu verstehen.

8.1 Wie verändern sich Kommunikation und Information?

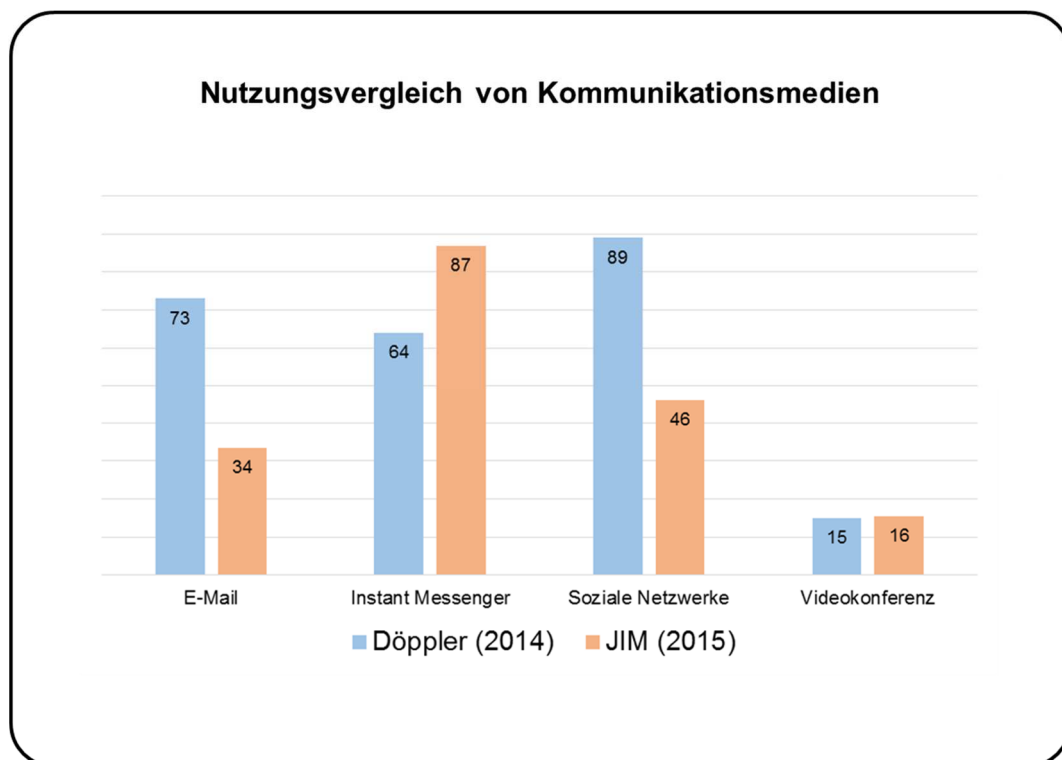
Die Veränderung von Kommunikation und Informationsmanagement findet nicht allein im beruflichen, sondern auch im privaten Umfeld statt. Beide Bereiche wirken aufeinander ein und beeinflussen sich (vgl. EBERHARD, F. UND KACZMAREK, C. 2013, S. 110). Die Ergebnisse der Forschungsfragen aus Teil 1 betreffen im ersten Abschnitt das private Umfeld der Auszubildenden und DH-Studenten und werden in der Diskussion unter anderem auch auf die berufliche Situation und Umgebung bezogen. Der Autor verzichtet darauf, die Abbildungen aus Kapitel 7 erneut darzustellen. Es wird entweder auf die entsprechende Abbildung verwiesen oder relevante Ausschnitte daraus grafisch in einen Zusammenhang gebracht.

Wie kommunizieren Auszubildende und DH-Studenten in ihrem privaten und beruflichen Umfeld?

Wie eingangs erwähnt, beeinflussen sich privates und berufliches Umfeld gegenseitig. Um die persönlichen Präferenzen und Kommunikationsweisen von zukünftigen, vollwertigen Unternehmensangehörigen zu ermitteln, führte der Autor die in den Kapiteln 6.1 und 7.1 dargestellte Studie mit Auszubildenden und DH-Studenten durch. Für einen Vergleich der Werte bietet sich die etwas später publizierte JIM-Studie 2015 (vgl. MEDIENPÄDAGOGISCHER FORSCHUNGSVERBUND SÜDWEST 2015, S. 32) an. Hier wurden unter anderem ähnliche Kommunikationsmedien und Verhaltensweisen ermittelt. Während das Durchschnittsalter der für die Dissertation Befragten 22,18 Jahre betrug, wurden für die JIM-Studie Jugendliche im Alter von 12 – 19 Jahren herangezogen. In der Gegenüberstellung von vier ausgewählten Kom-

munikationsmedien – für die betreffenden vier sind in beiden Studien vergleichbare Werte vorhanden – ergeben sich erwähnenswerte Unterschiede. Abbildung 74 zeigt in prozentualer Darstellung die wöchentliche bis mehrmals tägliche Nutzung von Kommunikationswerkzeugen.

Abbildung 74: Nutzung von Kommunikationsmedien (Vergleich Döppler und JIM-Studie)
(Quelle: eigene Darstellung)



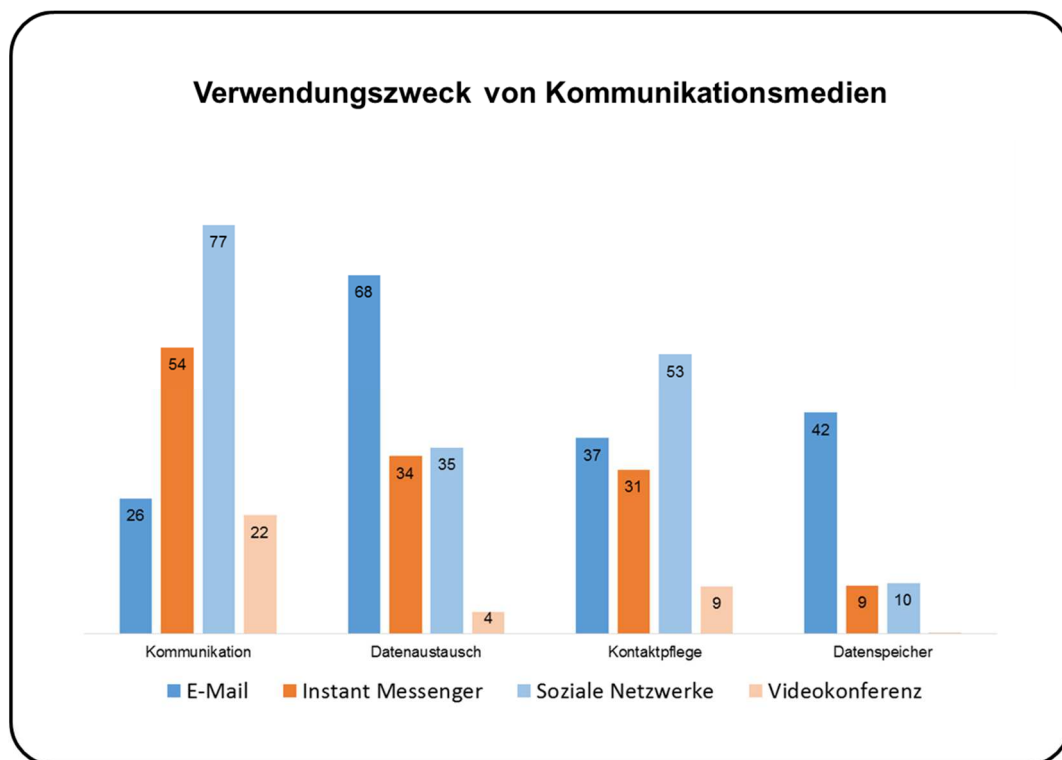
Während noch fast Dreiviertel aller befragten Azubis und DH-Studenten E-Mails nutzten, reduzierte sich die Anwendung bei den JIM-Studien-Befragten auf ein Drittel. Ein ähnlich erstaunliches Ergebnis ist der Vergleich der Nutzung von Sozialen Netzwerken. Im Vergleich mit Personen in Ausbildung, verwenden nur halb so viele Jugendliche diese. Das Medium ‚E-Mail‘ wird, aus Gründen, die in der nachfolgenden Grafik dargestellt werden, noch von jungen Erwachsenen genutzt, auch wenn das Mittel der Wahl ‚modernere‘, jüngere Werkzeuge (Instant Messenger und Soziale Netzwerke) sind. Der vergleichsweise hohe prozentuale Wert von E-Mail in den Ergebnissen der Dissertationsstudie ist nur darauf zurück zu führen, dass aus Gründen der Vergleichbarkeit auch Werte für ‚wöchentliche‘ Nutzung miteinbezogen wurden. In Abbildung 28 ist klar ersichtlich, dass ‚E-Mail‘ für den täglichen Gebrauch nachrangigen Wert hat. Insgesamt bleibt festzustellen, dass ‚E-Mail‘ für junge Menschen ein Auslaufmodell ist. Kinder und Jugendliche haben einen geringeren Anreiz dieses Medium zu nutzen, als es Auszubildende und DH-Studenten tun, denn letztere sehen zumindest im beruflichen Umfeld einen

Anwendungsfall. Der eklatante Unterschied in der Nutzung von Sozialen Netzwerken ist vermutlich darauf zurück zu führen, dass sich die Befragten der JIM-Studie noch im schulischen Umfeld befinden, ganz im Gegensatz zu den Befragten der Dissertationsstudie. Nach Beendigung der schulischen Laufbahn und mit Beginn der Ausbildung lösen sich die Klassenverbände auf und Freundes- und Bekanntenkreise verlieren sich räumlich. Je höher der Ausbildungsgrad, desto wahrscheinlicher ist die räumliche Trennung. Um dies zu überbrücken, bzw. zu kompensieren, werden oftmals Soziale Netzwerke genutzt um in Kontakt zu bleiben. Der Anreiz ein solches Werkzeug zu nutzen, ist für Auszubildende und DH-Studenten dementsprechend höher, als für die Kinder und Jugendlichen, die sich noch im schulischen Umfeld befinden. Wie für ‚E-Mail‘ gilt auch für ‚Instant Messenger‘, dass der prozentuale Nutzungswert im ‚täglichen‘, bzw. ‚mehrmals täglichen‘ Gebrauch erheblich höher ist, als es die hier gezeigte Abbildung 74 erscheinen lässt. Der Autor möchte hier ebenfalls auf Abbildung 28 verwiesen. Für kommunikative Zwecke, außerhalb des Face-to-Face-Kontakts, sind ‚Instant Messenger‘ mit ihren technischen Möglichkeiten (z. B. ‚Online‘-Status, ‚Lese‘-Status, ‚Gesprächsgruppenbildung‘, u. ä.) sehr geeignet und ermöglichen einen nahezu parallelen Kommunikationsvorgang zwischen den betreffenden Personen. Dies steigert die Attraktivität dieses Mediums gegenüber E-Mail immens.

Ein interessanter Fakt aus Abbildung 27 ist die hohe Präferenz von ‚E-Mail‘ durch die Studienteilnehmer. Mehr als 70 % der Befragten geben an, dass dieses Medium auf Platz 2 der bevorzugten Kommunikationsmedien steht. Selbst wenn Abbildung 28 in Betracht gezogen wird, also die Häufigkeit der Nutzung, nimmt E-Mail sehr oft als veraltetes Werkzeug bezeichnet, immer noch einen der vorderen Ränge ein. Hier lohnt sich eine genauere Betrachtung der Nutzergründe. Abbildung 29 in Kapitel 7.1 zeigt den Verwendungszweck der nachgefragten Kommunikationsmedien durch die Auszubildenden und DH-Studenten. Um ein detaillierteres Bild der Verwendung zu erhalten, werden in Abbildung 75 die Werkzeuge ‚E-Mail‘, ‚Instant Messenger‘, ‚Soziale Netzwerke‘ und ‚Videokonferenz‘ beleuchtet. Diese Auswahl fand statt, weil sie die häufigste Nutzung aufweisen und mit ihnen ein bidirektionaler Kommunikationsverlauf möglich ist. Bei der Auswahl der Verwendungsgründe hat der Autor die herausgegriffen, die einen hohen Anteil von E-Mail-Verwendung aufweisen und bei denen sich ein deutlicher Unterschied zu anderen Arten von Kommunikationstypen zeigt. Wird ‚E-Mail‘ als ein ‚altes‘ Medium kategorisiert, können ‚Instant Messenger‘ und ‚Soziale Netzwerke‘ als ‚moderne‘ eingeordnet werden. Abbildung 75 zeigt eindeutig, dass die Befragten im kommunikativen Austausch die modernen Werkzeuge bevorzugen. Interaktion zwischen zwei oder mehreren

Personen findet in erster Linie mit diesen statt. Dies wird nicht nur in den prozentualen Verhältniszahlen zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsmedien deutlich, sondern noch viel mehr, wenn man die Prozentwerte der modernen Werkzeuge addiert und dem alten Werkzeug ‚E-Mail‘ gegenüberstellt. Herausstechende Nutzerwerte für ‚E-Mail‘ sind erkennbar, wenn in den kommunikativen Vorgängen Daten ausgetauscht oder gespeichert werden müssen (vgl. DÖPPLER 2014, S. 85).

Abbildung 75: Verwendungszweck ausgewählter Kommunikationsmedien
(Quelle: eigene Darstellung)

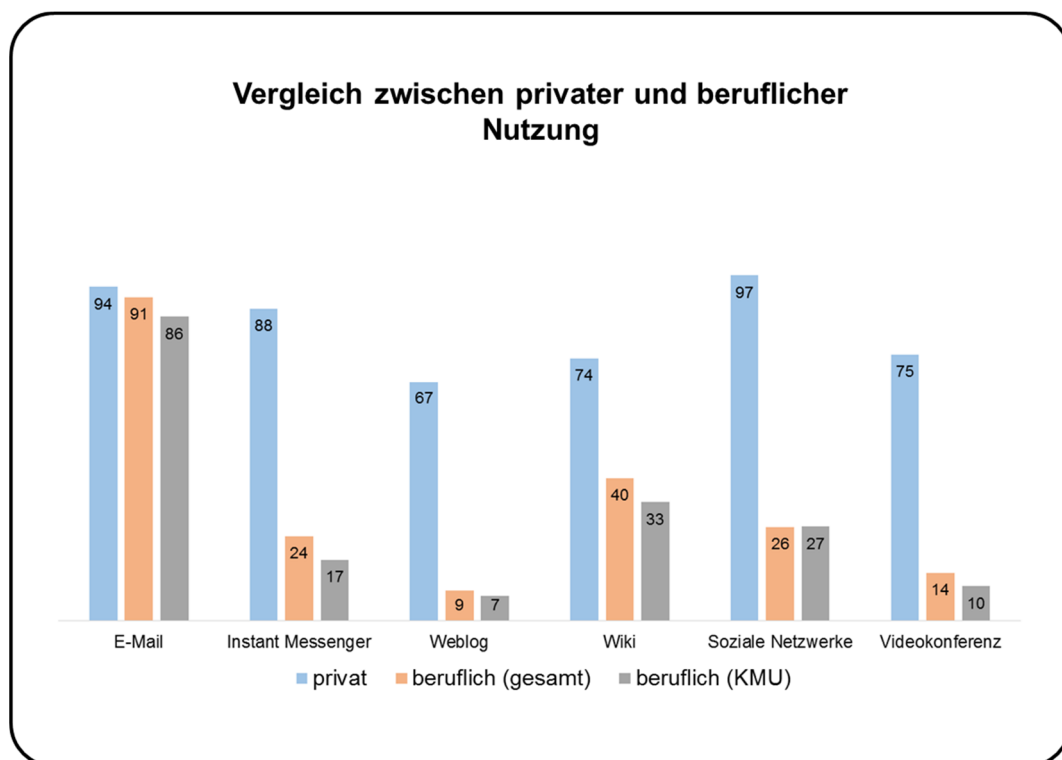


Die Möglichkeiten, die aktuelle E-Mail-Programme bieten um Daten zu speichern und zu archivieren, sind zum Zeitpunkt der Dissertation noch nicht durch die gängigen Instant Messenger-Systeme und Soziale Netzwerke gegeben. Wobei letztere, insbesondere die im beruflichen Umfeld gebräuchlichen, wie z. B. XING (stark im deutschsprachigen Raum vertreten) und LinkedIn (in erster Linie im nicht-deutschsprachigen Raum), hier aufholen und damit beginnen, Möglichkeiten zu schaffen, Daten zu speichern. So lange diese nicht ausgebaut werden und eine vergleichbare Ergonomie (Suchfunktion, Archivierungskonzept etc.) aufweisen, wird sich ‚E-Mail‘ als verwendeter Kommunikationsdienst halten. Als klassisches Austauschmedium von kommunikativen Vorgängen ist es allerdings abgelöst worden. Bemerkenswert ist auch, dass die Chancen, die sich durch Videokonferenzen ergeben, noch schlechter genutzt werden als ‚E-

Mail‘. Dies liegt evtl. daran, dass die Datenübertragungsrate hier sehr hoch ist und das zur Verfügung stehende Datenvolumen der Besitzer von mobilen Endgeräten (hier besonders Smartphones) dadurch relativ schnell aufgebraucht wird. Eine effektive Nutzung von Videokonferenzen (z. B. Skype, FaceTime) ist nur in Bereichen mit einem frei zugänglichen WLAN-Kontakt möglich.

Basierend auf den Ergebnissen, die in Abbildung 26 (private Nutzung von Online-Medien) und Abbildung 30 (berufliche Nutzung von Online-Medien) dargestellt wurden, vergleicht der Autor die Daten der beiden Auswertungen, ergänzt um einen KMU-Bezug. Abbildung 76 zeigt einen eklatanten Unterschied zwischen privater und beruflicher Nutzung. Die einzige Übereinstimmung zeigt sich in der Verwendung von E-Mail als Kommunikationskanal.

Abbildung 76: Unterschiede zwischen privater und beruflicher Nutzung von Online-Medien (Quelle: eigene Darstellung)



Nach wie vor ist ‚E-Mail‘ das am weitesten verbreitete Kommunikationsmedium in Unternehmen. Dies deckt sich auch mit der Studie von RICHTER UND KOCH (2013). Kein anderes, durch die Befragten verwendete, Werkzeug erreicht nur annähernd diesen Durchdringungsgrad. Von einem Unternehmen, das sich zu einem ‚Enterprise 2.0‘ entwickeln will (siehe Kapitel 2.1.3) sind die Firmen der Auszubildenden und DH-Studenten noch sehr weit entfernt. Insgesamt sind die ‚Jungen‘ im Thema ‚Kommunikationsmedien‘ erheblich weiterentwickelt als ihre

Arbeitgeber. Bei ihnen fallen die Veränderungen im Verhalten und Medieneinsatz auf fruchtbaren Boden (vgl. DÖPPLER 2014, 2015a, 2015b).

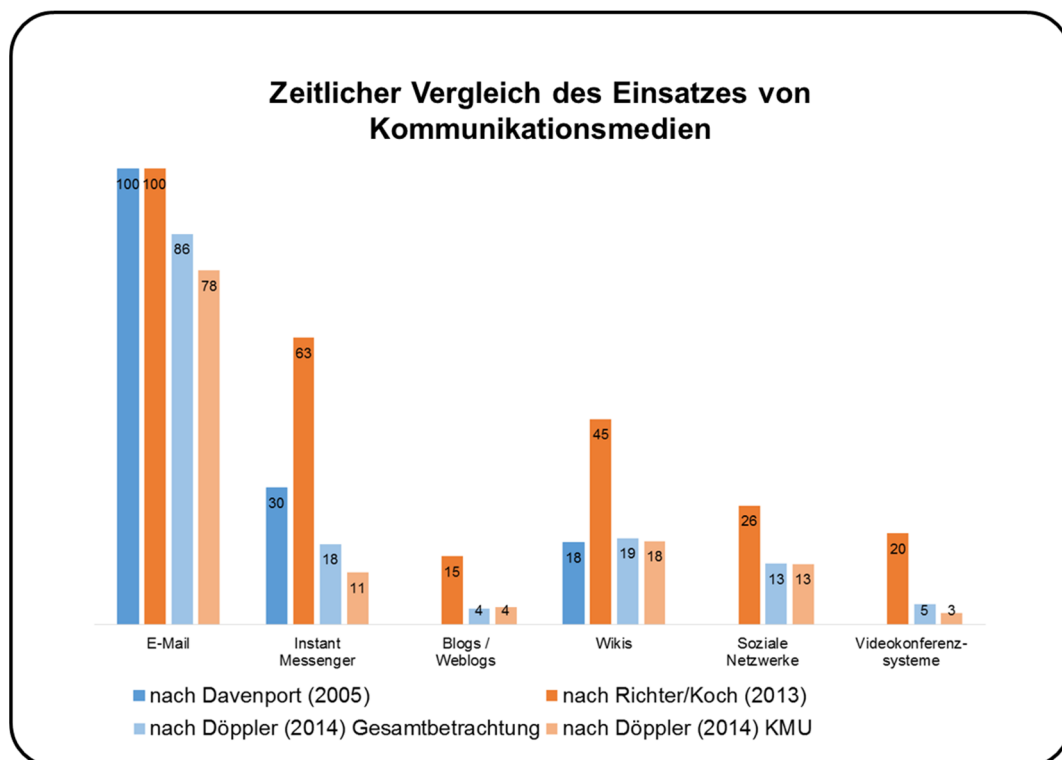
Eine Kombination der Ergebnisse aus Abbildung 76 mit Abbildung 35 (zukünftige Bedeutung von Online-Medien) macht dies noch deutlicher. Die Auszubildenden und DH-Studenten geben zwar in hohem Maße (69 %) an, dass ‚E-Mail‘ in ihren Augen nicht an Bedeutung verlieren wird, doch gleichzeitig bescheinigen sie den Werkzeugen ‚Instant Messenger‘ (63 %), ‚Soziale Netzwerke‘ (62 %) und ‚Videokonferenzen‘ (59 %) eine Bedeutungszunahme in der Zukunft. Unternehmen, insbesondere KMU und Familienunternehmen, müssen sich hier auf drastische Veränderungen gefasst machen und die entsprechenden Weichen stellen. Die dialogischen Werkzeuge, die eine nahezu Face-to-Face-Kommunikation ermöglichen, sind die bevorzugten Medien nachfolgender Mitarbeitergenerationen. Abbildung 73 (Gartner Hype Cycle) zeigt vor allem solche Werkzeuge, die – wohlgermerkt, diese Grafik stammt aus dem Jahr 2013 – mittelfristig (2 – 5 Jahre, bzw. 5 – 10 Jahre) auf die Gesellschaft und damit auch die Unternehmen zurollen. Die rasante Entwicklung wird auch durch die im ‚Conversation Prism‘ (Abbildung 8) dargestellten technischen Möglichkeiten verdeutlicht.

Werden Veränderungen im kommunikativen Umfeld und die Anforderungen, die sich daraus ergeben, in den Unternehmen umgesetzt?

Die im ersten Teil genannten Veränderungen der kommunikativen Verhaltensweisen und Technologien, können sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext auf Menschen (= Angehörige von Unternehmen) und Organisationen einwirken. Dies geschieht durch Bedarfe, hervorgerufen aufgrund von Anforderungen beteiligter Wirtschaftspartner, durch kommerzielle Notwendigkeiten oder durch Druck, der von Organisationsmitgliedern aufgebaut wird. Die Verwendung und die jeweiligen Einsatzfelder von Online-Kommunikationsmedien in Unternehmen wird in Abbildung 30 (Berufliche Nutzung von Online-Medien) und Abbildung 32 (Einsatzfelder von Online-Medien in Unternehmen) aufgezeigt. Um ‚das Ankommen‘ moderner Kommunikationswerkzeuge in Unternehmen zu beleuchten, lohnt sich ein zeitlicher Vergleich verschiedener Studien. Der Autor hat hierzu die Studienergebnisse von Davenport aus 2005, derer sich MCAFEE (2006b, S. 23) bedient (McAfees Definition von ‚Enterprise 2.0‘ hat ihr Fundament auf diesen Ergebnissen) und die Ergebnisse von RICHTER UND KOCH (2013, S. 5) seinen eigenen ermittelten Studienergebnissen gegenübergestellt. Um den Fokus der KMU nicht zu verlieren, wurden die erhobenen Ergebnisse nochmals um eine Feinanalyse ergänzt.

Die prozentualen Werte, für Kommunikationsmedien im wöchentlichen Einsatz, sind in Abbildung 77 aufgeführt und zeigen einen zeitlichen Verlauf der von Wissensarbeitenden eingesetzten Werkzeuge.

Abbildung 77: Vergleich des Medieneinsatzes im Zeitverlauf
(Quelle: eigene Darstellung)

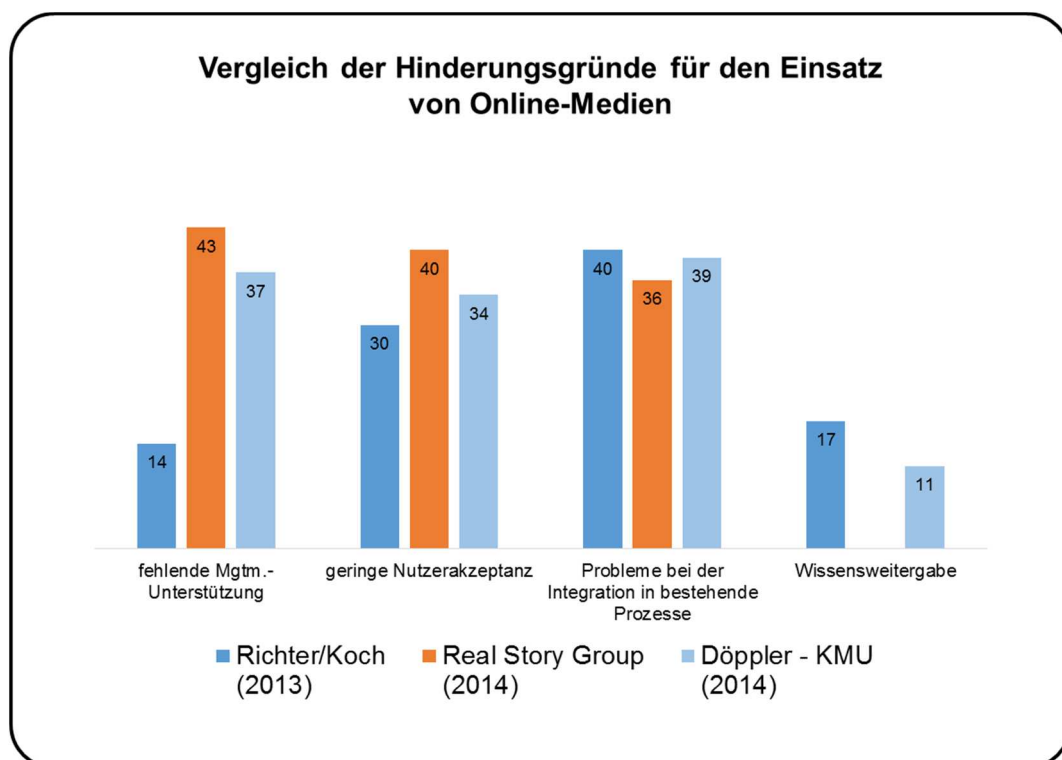


Ein sichtbares Ergebnis ist, dass sich das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten in den letzten Jahren vervielfältigt hat. So hat Davenport weder ‚Blogs/Weblogs‘, noch ‚Soziale Netzwerke‘ oder ‚Videokonferenzsysteme‘ aufgeführt. Bemerkenswert ist ebenfalls der große Unterschied in der Nutzung zwischen ausgebildeten Mitarbeitern (Werte von Koch/Richter) und Auszubildenden und DH-Studenten (Werte von Döppler) (vgl. DÖPPLER 2014, S. 82). Handelt es sich hierbei um eine Einschränkung der kommunikativen Möglichkeiten von Personen in der Ausbildung gegenüber ‚vollwertigen‘ Mitarbeitern oder sind Unternehmen der Befragungsteilnehmer technologisch weniger fortschrittlich aufgestellt? Dies fällt besonders ins Auge, wenn die Werte für den Einsatz von ‚Wikis‘ verglichen werden. Weniger als die Hälfte der Personen (nur 19 %), im Vergleich zu den Befragten von Koch/Richter, bedienen sich ein- oder mehrmals die Woche eines ‚Wikis‘. Sehr große Unterschiede in den Werten von 2014, hinsichtlich einer Gegenüberstellung der Gesamtbefragungsgruppe zur KMU-Betrachtung, gibt es aber nicht. Die Gesamtbetrachtung der Studie bestätigt in jedem Falle die Aussage, dass

KMU gegenüber großen Unternehmen einen deutlichen Rückhang hinsichtlich des Einsatzes von modernen Kommunikationsmedien haben (vgl. RICHTER UND KOCH 2013, S. 8).

Der Frage, weshalb der Einsatz von Online-Medien im Kontext von interner Unternehmenskommunikation verhindert wird, geht Abbildung 33 (Einwände gegen den Einsatz von Online-Medien) nach. Die Grafik zeigt allerdings nur die Einwände, die von den Befragten genannt wurden. Um vergleichbare Schlüsse ziehen zu können, wurden vom Autor in Abbildung 78 die prozentualen Nennungen (in Bezug auf KMU und damit unterscheidbar zu Abbildung 33) seiner Erhebung, mit den Studienergebnissen von RICHTER UND KOCH (2013, S. 11) sowie den Ergebnissen einer Studie von REAL STORY GROUP (2014, S. 11) kombiniert.

Abbildung 78: Studienvergleich über Hindernisse im Einsatz von Online-Medien
(Quelle: eigene Darstellung)



Die Grafik beschränkt sich auf vier Hinderungsgründe. Dies resultiert daraus, dass diese Themenfelder in allen drei Studien genannt wurden und damit eine Vergleichbarkeit gegeben ist. Es muss darüber hinaus erwähnt werden, dass die Studie der Real Story Group eine international ausgerichtete Erhebung war, während Richter und Koch sowie die Studie des Autors auf Deutschland ausgerichtet waren. Es scheint, dass im Bereich deutscher KMU, im Vergleich zu den beiden anderen Befragungen, der größte Unterschied in der ‚fehlenden Management-Un-

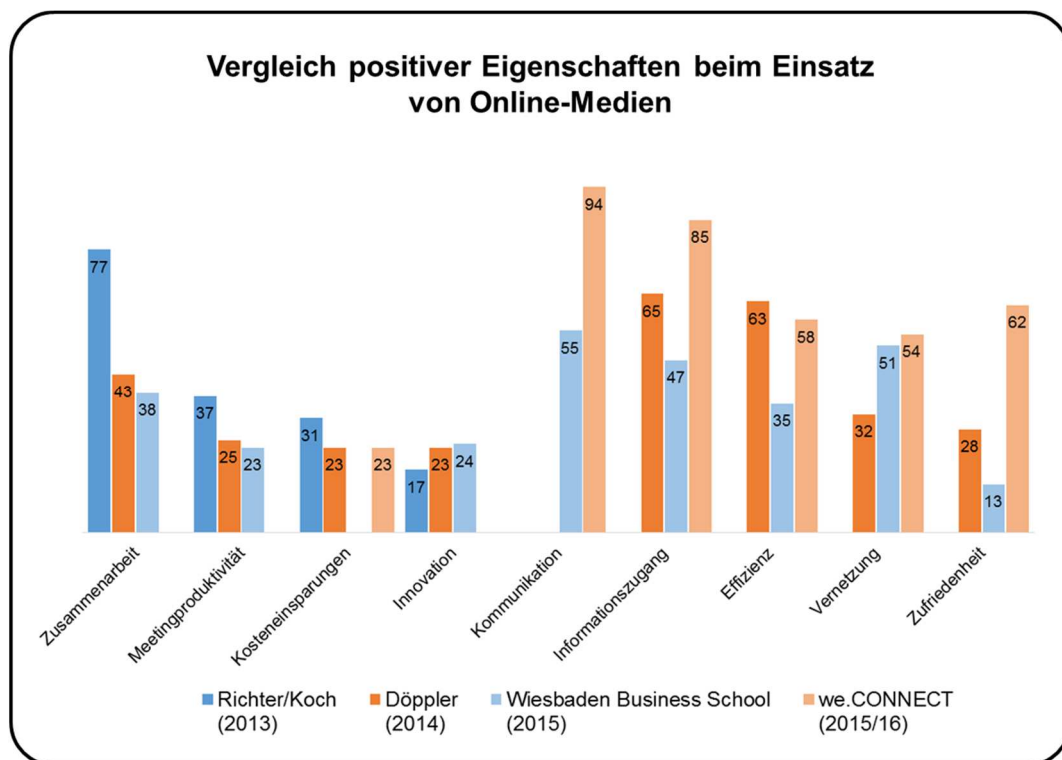
terstützung‘ gesehen wird. 37 % aller Befragten, die aus einem kleinen bis mittleren Unternehmen stammen, geben diesen Grund an. Damit liegen sie fast gleichauf mit internationalen Unternehmen. Interessanterweise taucht in der Studie der Real Story Group das Themenfeld ‚Wissensweitergabe‘ als Hinderungsgrund nicht auf. Damit scheint es sich um ein deutsches Problem zu handeln. Abbildung 78 zeigt mit vier Gründen nur die Hälfte der für die Dissertation abgefragten Gründe gegen die Einführung von Online-Medien. Doch sie zeigt, dass alle drei hier aufgeführten Studien als Hauptgründe keine ‚harten‘ Faktoren (wie z. B. ‚technische Probleme‘, ‚hohe Betriebskosten‘) ins Feld führen, sondern sogenannte ‚weiche Faktoren‘ (vgl. DÖPPLER 2014, S. 87), hier vor allen Dingen ‚Prozessintegration‘, ‚Managementunterstützung‘ und ‚Nutzerakzeptanz‘. Auch der in Abbildung 33 noch sehr stark herausragende Ablehnungsgrund ‚Datenschutz und -sicherheit‘ (65 %) taucht nur in der Studie des Autors auf. In den beiden anderen genannten Studien wurde dieses Argument nicht aufgelistet. Für den Erfolg einer Implementierung von und die Arbeit mit Online-Medien sind also in erster Linie ‚weiche‘ Faktoren ausschlaggebend.

Neben der Studie des Autors haben sich auch andere, nachfolgend erschienene Erhebungen mit positiven Eigenschaften im Unternehmenseinsatz beschäftigt. Das sind die Studie von RICHTER UND KOCH (2013), eine Studie von Prof. Dr. Thorsten Petry (vgl. HOCHSCHULE RHEINMAIN - WIESBADEN BUSINESS SCHOOL 2015) und eine Studie der deutschen, international tätigen, Strategie- und Unternehmensberatung we.CONNECT Global Leader GmbH (vgl. WE.CONNECT GLOBAL LEADER GMBH 2016).

Wie in der vorangegangenen Abbildung wurden für den Vergleich ebenfalls nur Teile der jeweiligen Studienergebnisse aus dem Fragensektor ‚Positive Erwartungen‘ entnommen und für die Studie des Autors wieder eine Eingrenzung auf Antworten aus dem KMU-Umfeld vorgenommen. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, fanden immer nur sich entsprechende Fragestellungen Verwendung und eine Gegenüberstellung statt. Für Abbildung 79 wurden die Ergebnisse darüber hinaus in eine Zeitlinienbetrachtung gestellt. So ist erkennbar, dass sich im Laufe von vier Jahren (2013 – 2016) nicht nur Änderungen in den Antwortgewichtungen ergeben haben, sondern dass Erwartungen gänzlich verschwunden sind. Dies fällt besonders ins Auge bei ‚Zusammenarbeit‘. Bei Richter und Koch nannten noch 77 % der Studienteilnehmer diesen Punkt als positives und besonders wichtiges Kriterium bei der Verwendung von Online-Medien. Die Bedeutung nimmt im Vergleich mit anderen Studien über die Jahre hinweg deutlich ab und ist bei der we.CONNECT-Studie schließlich gänzlich verschwunden. Der Faktor verbesserte ‚Kommunikation‘ ist mit 94 % bei der Befragung von we.CONNECT die am meisten positiv bewertete Annahme. Dies war in den Jahren 2013 (Richter und Koch) und 2014

(Döppler) kein Thema, das überhaupt zur Bewertung gestellt wurde. In Kapitel 2.4 wurde schon auf den Siamesischen-Zwillings-Charakter von Kommunikation und Information verwiesen. Die we.CONNECT-Studie scheint das zu bestätigen. Mit 85 % war der durch Online-Medien verbesserte ‚Informationszugang‘ auf Platz 2 der genannten positiven Eigenschaften. Auszubildende und DH-Studenten aus der Autorenstudie haben ebenfalls einen hohen Zustimmungswert (65 %).

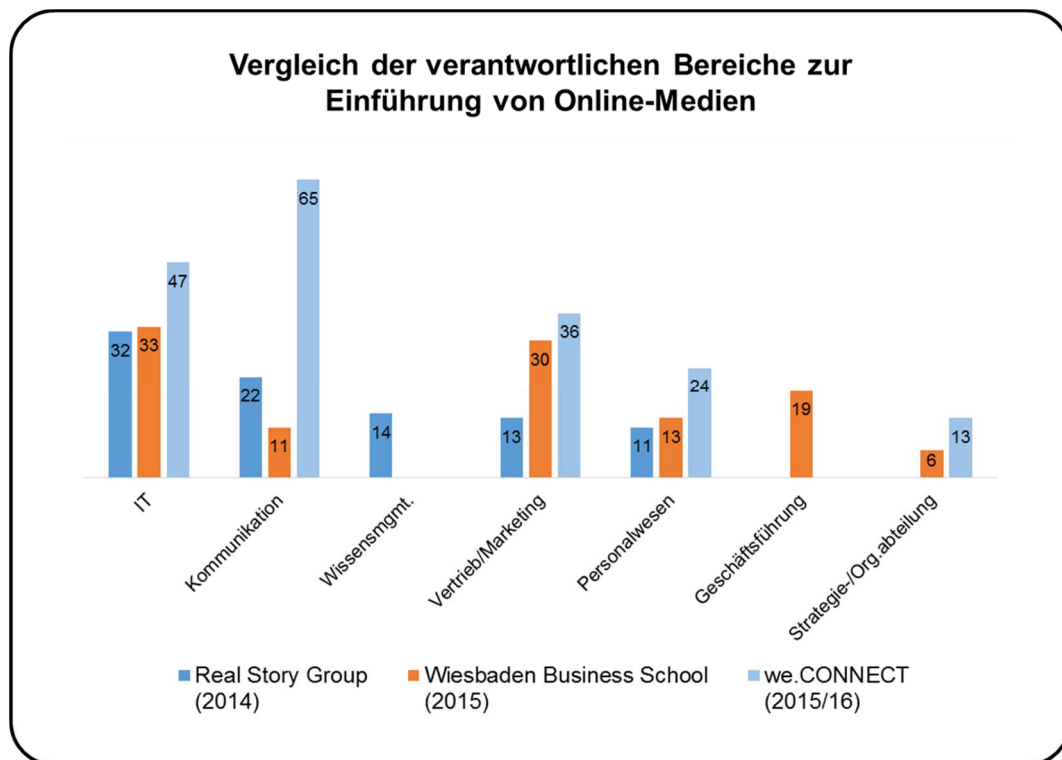
Abbildung 79: Studienvergleich von positiven Erwartungen beim Einsatz von Online-Medien (Quelle: eigene Darstellung)



Wird die we.CONNECT-Studie aus dem Übergang von 2015 zu 2016 als die modernste und aktuellste Publikation im Rahmen dieser Dissertation betrachtet, dann muss festgestellt werden, dass sich die am höchsten bewerteten positiven Argumente für die Einführung von Online-Medien im Bereich der sozialen Aspekte befinden. Der höchste Wert (94 %) betrifft ‚Kommunikation‘, darauf folgt (85 %) ‚Informationszugang‘ und an dritter Stelle (62 %) ‚Zufriedenheit‘ der Mitarbeiter. Die Werte für ‚Effizienz‘ (58 %) und, wieder ein sozialer Aspekt, ‚Vernetzung‘ (54 %) liegen nicht weit auseinander. Mit Ausnahme von ‚Kommunikation‘ finden sich auch alle genannten positiven Faktoren in den anderen aufgeführten Studien von 2014, 2015 und 2016. Der menschliche Faktor scheint den Kostenfaktor abgelöst zu haben.

Für die abschließende Betrachtung der Veränderungen der Kommunikations- und Informationslandschaft im unternehmerischen Kontext, sollen die Initiatoren der Einführung von Online-Medien untersucht werden. Der Autor selbst hat in seiner Studie keine Daten darüber erhoben. Da die Befragten sich aus Auszubildenden und DH-Studenten zusammensetzten, ging er davon aus, dass sie diesbezüglich über keine Informationen verfügten. Aus diesem Grund werden drei andere Erhebungen zu Rate gezogen. Abbildung 80 zeigt die Daten aus diesen Erhebungen der REAL STORY GROUP (2014, S. 10), der HOCHSCHULE RHEINMAIN - WIESBADEN BUSINESS SCHOOL (2015, S. 24) und von WE.CONNECT GLOBAL LEADER GMBH (2016, S. 10).

Abbildung 80: Studienvergleich der Verantwortlichen zur Einführung von Online-Medien (Quelle: eigene Darstellung)



Bei der Auswertung der Daten fällt sofort ins Auge, dass i. d. R. mehrere Fachbereiche eines Unternehmens mit der Einführung von Online-Medien federführend betraut werden. Mit Ausnahme der Studie der Hochschule RheinMain (hier mit 19 % vertreten) war nie die ‚Geschäftsführung‘ vertreten. Ein, wenn auch langsamer, stetiger Anstieg ist bei der ‚IT‘ zu vermelden. Im Jahr 2016 gaben 47 % der Befragten der we.CONNECT-Erhebung an, dass dieser Fachbereich in ihren Unternehmen die Einführungsmassnahmen leitend verantwortete. Über allen steht der Bereich ‚Kommunikation‘, der mit 65 % über die Jahre und Erhebungen hinweg mit einem

immensen Anstieg auffällt. Als zentrale Aussage von Abbildung 80 kann festgestellt werden, dass die Leitung bei der Einführung Sozialer Medien und Kommunikationswerkzeuge vor allen Dingen durch Fachbereiche stattfindet, die sehr stark in Kommunikation eingebunden sind. Dies gilt für interne und auch für externe Kommunikation, denn ‚Kommunikation‘, ‚Vertrieb/Marketing‘ und ‚Personalwesen‘ arbeiten heute auf und mit allen Kommunikationskanälen. Werden diese Ergebnisse in Zusammenhang mit den Nutzern von Sozialen Medien aus der Studie des Autors gesetzt, bspw. Abbildung 32 (Einsatzfelder von Sozialen Medien in Unternehmen), und Abbildung 41 (Einsatzfelder von Online-Medien in unterschiedlichen Unternehmensgrößen), ist zu erkennen, dass die Fachbereiche, die für die Einführung verantwortlich sind, auch in der Studie des Autors genannt werden. Einzig der Vertrieb von KMU scheint wenig Verwendung für Online-Medien zu finden.

8.2 Sind neue Mitarbeiter notwendig, um Online-Medien einsetzen zu können?

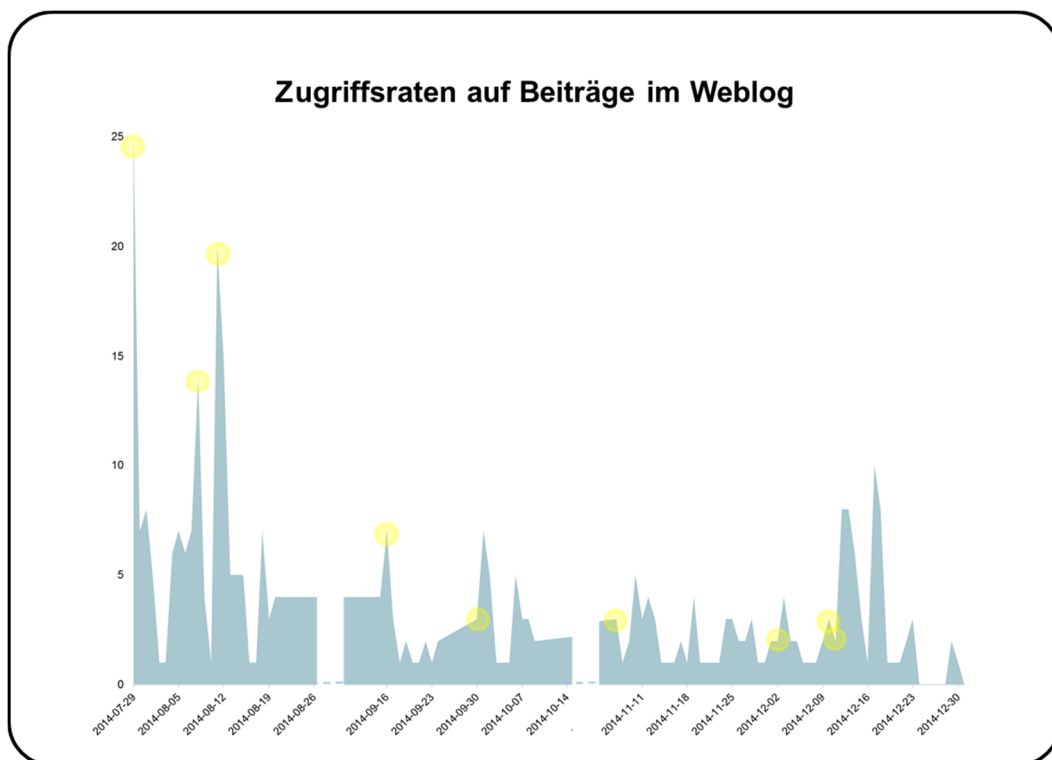
Im Forschungsteil 1 der Dissertation wurden Auszubildende und DH-Studenten danach befragt, wie ihre Kommunikationsverhaltensweisen bzgl. Online-Medien sind. In Abbildung 20 (Altersverteilung der Studienteilnehmer) ist zu erkennen, dass die Teilnehmer zum überwiegenden Teil der sogenannten ‚Netzgeneration‘ bzw. ‚Digital Natives‘ oder ‚Generation Y‘ entstammen. Wie schon in Kapitel 3.1 werden Personen dieser Altersgruppe spezifische Fähigkeiten und Gewohnheiten zugeordnet (vgl. TAPSCOTT 2009; PRENSKY 2001a, 2001b; PEW RESEARCH CENTER 2010a). Auch wenn diese Titulierung im wissenschaftlichen Kontext Widerstand hervorruft (vgl. SCHULMEISTER 2008, 2012), ist sie doch als Klassifizierung im personalwirtschaftlichen Umfeld von Unternehmen gang und gäbe. Diese neue Generation Mitarbeiter wird von den Unternehmen umworben und die Personalabteilungen versuchen, deren Eigenschaften nutzbringend in den Organisationen zu integrieren (vgl. KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH 2010). Älteren Mitarbeitern, also Nichtzugehörigen der ‚Generation Y‘, wird unterstellt, dass sie über geringere Interessen und Fähigkeiten hinsichtlich der Nutzung von Sozialen Medien verfügen, selbst wenn Studien dies widerlegen (vgl. PEW RESEARCH CENTER 2010b). Fakt ist jedoch auch, dass es in Deutschland eine große Lücke zwischen den Altersgruppen gibt, was die Nutzung von Online-Medien und Sozialen Netzwerken angeht. Laut PEW RESEARCH CENTER (2016, S. 22) rangiert Deutschland damit auf Platz 1 von 40 befragten Ländern.

Um zu klären, ob für den Unternehmenseinsatz von Online-Medien neue bzw. jüngere Mitarbeiter notwendig sind, wurde ein Feldexperiment durchgeführt, dessen Gegenstand die interne Kommunikation des kaufmännischen Leiters war. Im Einklang mit MEIERs (2002) Definition wurden bisher die internen Kommunikationsmassnahmen bedarfsbezogen eingesetzt. Eine klar festgelegte, regelmäßig eingesetzte Kommunikation findet nicht statt. Informationen des kaufmännischen Leiters werden kaskadenhaft über alle Hierarchien zu den Mitarbeitern transportiert, ähnlich wie dies STOLZENBERG UND HEBERLE (2009, S. 96) vorschlagen. Insgesamt durchlaufen die Informationen vier Stufen, bis sie bei den Mitarbeitern ankommen. Teilweise wird noch eine fünfte Stufe passiert, sofern es sogenannte Teamsprecher gibt. Die Informationsweitergabe erfolgt im vierwöchentlichen Rhythmus. Je nach Weitergabe der Informationsinhalte durch die jeweiligen Instanzen erreichen Informationen die Mitarbeiter teilweise in Stundenfrist, aber es können auch Tage und Wochen vergehen. Unberücksichtigt davon ist die Informationsübermittlung ins Ausland. Eine innovativere und modernere Kommunikationsform soll Abhilfe schaffen und die Zielstellung war es, in kurzer Zeit viele Mitarbeiter zu erreichen.

Um ermitteln zu können, wie Personen auf ein Online-Medium für die Kommunikation reagieren, die nicht der ‚Generation Y‘ bzw. den ‚Digital Natives‘, angehören, wurde der Zugriff auf den Weblog nur festen Mitarbeitern gewährt. Das bedeutete, dass Auszubildende und DH-Studenten die Informationen nicht erhielten. Die Altersverteilung im Bereich des Feldexperiments ist Abbildung 48 zu entnehmen. Mehr als drei Viertel der Teilnehmer waren über 30 Jahre alt. Abbildung 44 (Zugriffe auf das Weblog des kaufm. Leiters) und Abbildung 45 (Kommentare und Reaktionen auf Weblog-Beiträge) zeigen, dass das ‚neue‘ Kommunikationsmedium ‚Weblog‘ von den Mitarbeitern frequentiert wird. Über den gesamten Beobachtungszeitraum des Feldexperiments (die Langfristbeobachtung ist in Abbildung 89, ‚Weiterer Nutzerverlauf des Weblogs ‚Speakers‘ Corner‘‘ dargestellt) hinweg waren täglich Benutzer, also Mitarbeiter, online. D. h. das neue Medium hat sich zu einem akzeptierten Werkzeug entwickelt, das die Angestellten des Unternehmens (in Deutschland und in unterschiedlichen ausländischen Niederlassungen) frequentierten. Um festzustellen, ob die oben genannte Kommunikationskaskade unterbrochen wurde und Informationen des kaufmännischen Leiters direkt angekommen sind, hat der Autor die Werte ‚eindeutige Benutzer‘ (= eineindeutiger Zugriff auf Benutzerebene pro Tag) und ‚Beitrag des kaufmännischen Leiters‘ (= Informationsbeitrag im Weblog) im Tagesverlauf dargestellt. Abbildung 81 zeigt, dass die meisten Nutzer die Informationen jeweils am Veröffentlichungstag und innerhalb der 10-Tagesfrist abgerufen haben. Dies, gemeinsam mit den Ergebnissen aus Abbildung 57 (Reichweite des installierten

Weblogs), zeigt, dass ein Weblog durchaus ein Werkzeug ist, das eine langwierige Kaskadenkommunikation ersetzen und die Informationsweitergabe beschleunigen kann. Mit fast 80 % Lesern des Weblogs, zuzüglich den mehr als 15 % an Mitarbeitern, die die Informationen durch mündliche Weitergabe erhalten, ist die Reichweite immens. Zu sehen ist aber auch, dass über den Zeitverlauf hinweg, die Erstabrufe von Informationen abnehmen und die Mitarbeiter sich diese auf mehrere Tage verteilt ‚abholen‘.

Abbildung 81: Benutzerzugriffe auf Beiträge im Weblog
(Quelle: eigene Darstellung)

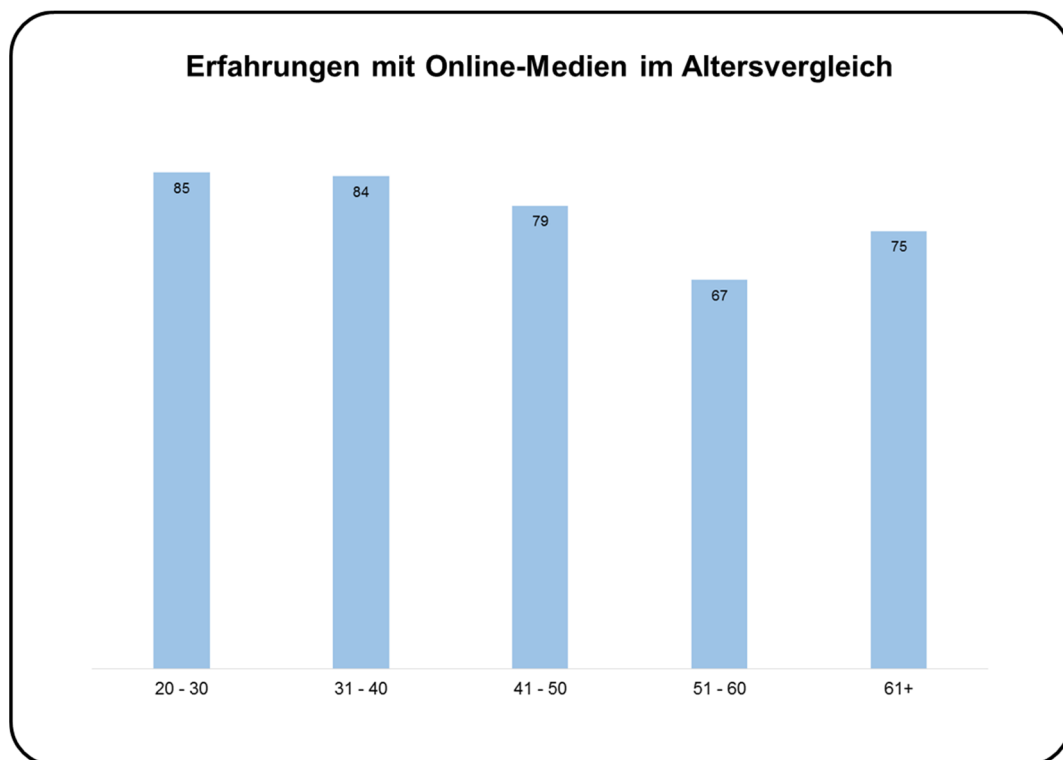


Gemeinsam mit der Kombination aus den Ergebnissen von Abbildung 46 (Analyse der Weblog-Reaktionen nach Hierarchie-Ebenen), wird aufgezeigt, dass das Kommunikationswerkzeug auch als Feedback-Möglichkeit vom Mitarbeiter hin zum Vorgesetzten (an der Spitze der Hierarchiepyramide) genutzt wird.

Um die Gründe für die problemlose Bedienung des Weblogs durch die Befragten offenzulegen, befasste sich der Autor mit der Altersstruktur (Abbildung 48 ‚Altersverteilung der Befragungsteilnehmer‘) und der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter (Abbildung 55 ‚Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer‘).

Eine naheliegende Begründung für die komplikationslose Handhabung ist bereits vorhandene Erfahrung mit Sozialen Medien. Um dies nachzuweisen wurde die Erfahrung der Studienteilnehmer mit Online-Medien (Abbildung 54 ‚Beziehung der Teilnehmer zu Sozialen Medien‘) nach Alterszugehörigkeit untersucht. Abbildung 82 zeigt, dass, mit Ausnahme der Altersgruppe von 51 – 60 Jahren (67 %), alle anderen Gruppen Kenntnis- und Anwendungswerte von 75 % und mehr aufweisen.

Abbildung 82: Erfahrungen und Kenntnisse mit Online-Medien im Altersvergleich
(Quelle: eigene Darstellung)



Für weitere Ergebnisinterpretationen hat der Autor die Typologien aus der Frage nach der Selbsteinschätzung der Studienteilnehmer mit den Kategorien von Rogers und der d21-Studie in Vergleich gesetzt. Die Gegenüberstellung der Kategorien zeigt Tabelle 23.

Tabelle 23: Gegenüberstellung der Nutzertypen von Rogers, d21-Studie und Döppler
 (Quelle: eigene Darstellung nach ROGERS 2003, S. 247; INITIATIVE D21 E.V.
 & TNS INFRATEST 2016, S. 16)

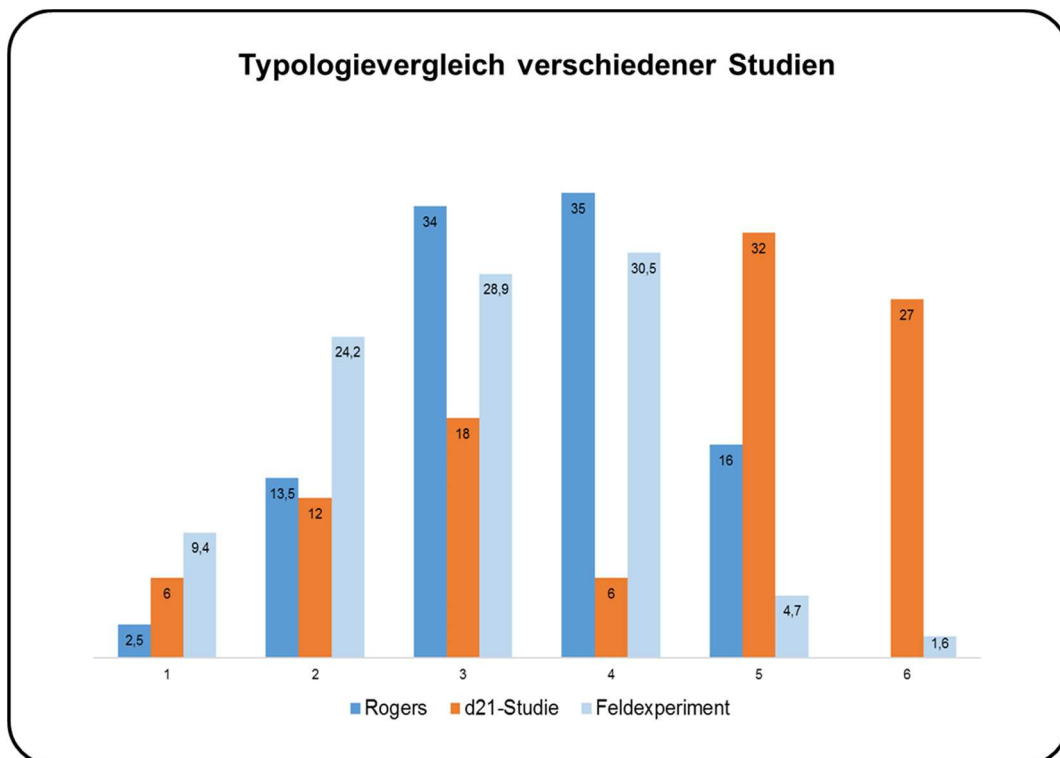
Typus	Typologie nach Rogers	Typologie gemäß d21-Studie	Typologie des Feldexperiments
1	<i>Innovator:</i> Technik ist wichtiger als der Nutzen	<i>Smarter Mobilist:</i> hohe tägliche Internet-Nutzung und starke Nutzung von On-Demand-Diensten	<i>Mobilist:</i> täglicher Einsatz digitaler Medien und immer aktuell auf Stand
2	<i>Early Adopter:</i> Hype ist wichtiger als der Nutzen	<i>Passionierter Onliner:</i> hohe Internet-Nutzung sowie großes Interesse an Internet- & Technologiethemata	<i>Onliner:</i> regelmäßiger Einsatz digitaler Medien
3	<i>Early Majority:</i> Nutzen ist wichtiger als die Technik	<i>Reflektierter Profi:</i> kritische Auseinandersetzung mit dem Internet und an den neuesten Trends digitaler Themen interessiert	<i>Profi:</i> Einsatz digitaler Medien, wo es von Vorteil ist
4	<i>Late Majority:</i> Nutzen wegen des gesunkenen Preises	<i>Vorsichtiger Pragmatiker:</i> achtet darauf bei der Nutzung sozialer Netzwerke keine persönlichen Informationen preiszugeben	<i>Pragmatiker:</i> digitale Medien werden eingesetzt, wenn es erforderlich ist
5	<i>Laggard:</i> Nutzen wegen nicht mehr akzeptabler Alternativen	<i>Häuslicher Gelegenheitsnutzer:</i> weniger als die Hälfte dieses Typus sehen einen Nutzen in der Verwendung des Internets (häufigste Anwendung: Recherche)	<i>Gelegenheitsnutzer:</i> digitale Medien werden selten eingesetzt
6	-	<i>Außenstehender Skeptiker:</i> nur 20 % des Typus nutzen das Internet (täglich für ca. 7 Minuten)	<i>Skeptiker:</i> digitale Medien werden nicht eingesetzt

Der Vergleich, bzw. die Gegenüberstellung, der Typologien ist unproblematisch, da zum einen die Frage 7 in der Studie des Feldexperiments (vgl. ANLAGE 7) auf der Typologie der d21-

Studie aufbaut und zum anderen die Adoptertypen von Rogers ebenfalls Parallelen zu den anderen beiden erkennen lassen. So gehören bspw. der ‚Smarte Mobilist‘ (d21-Studie) und der ‚Mobilist‘ (Studie im Feldexperiment) zu den ersten, die Neuerungen ausprobieren bzw. anwenden und entsprechen damit durchaus dem ‚Innovator‘ (Rogers).

In der Abbildung 83 werden die prozentualen Werte der unterschiedlichen Studien einander gegenübergestellt. Im Gegensatz zur d21-Studie und der Studie des Feldexperiments fehlt bei Rogers ein vergleichbarer ‚Typus 6‘ (Außenstehender Skeptiker bzw. Skeptiker), der den Einsatz/die Anwendung von technologischen oder verhaltensbezogenen Veränderungen ablehnt. Es ist ersichtlich, dass die Studie, die im Rahmen des Experiments erstellt wurde, Parallelen zu den Werten und der Kurve von Rogers aufweist. Zwar unterscheiden sich die prozentualen Werte, insbesondere für den Typus ‚1‘ (2,5 % zu 9,4 %) und den Typus ‚2‘ (13,5 % zu 24,2 %), doch die Diffusionskurve, die bei ROGERS (2003, S. 247) beschrieben ist, trifft auch für das Experiment zu.

Abbildung 83: Vergleich der Nutzertypologien
(Quelle: eigene Darstellung)



Fasst man die Erkenntnisse aus Abbildung 82 und Abbildung 83 zusammen, dann ist es nicht verwunderlich, dass die Handhabung des Mediums ‚Weblog‘ keine nennenswerten Schwierig-

keiten verursacht hat. Der größte Teil der Befragten hat schon Erfahrungen im privaten Kommunikationsverhalten mit Online-Medien gesammelt und bringt diese dementsprechend in den beruflichen Alltag mit ein. Hinzu kommt, dass mehr als 90 % der Studienteilnehmer sich als sehr affine Menschen hinsichtlich moderner Kommunikationsmedien einschätzen. Unterstützt wird das durch Aussagen, die von Nutzern des Weblogs geschrieben wurden und die sich ohne weiteres Typologien wie ‚1‘ (≈ Innovator, Mobilist etc.), und ‚2‘ (≈ Early Adopter, Onliner etc.) zuordnen lassen:

Toll! Aber bleibt das alles? Wann kommt da mehr – sowohl vom Inhalt als auch weitere Werkzeuge?” (Mitarbeiter KLHL)

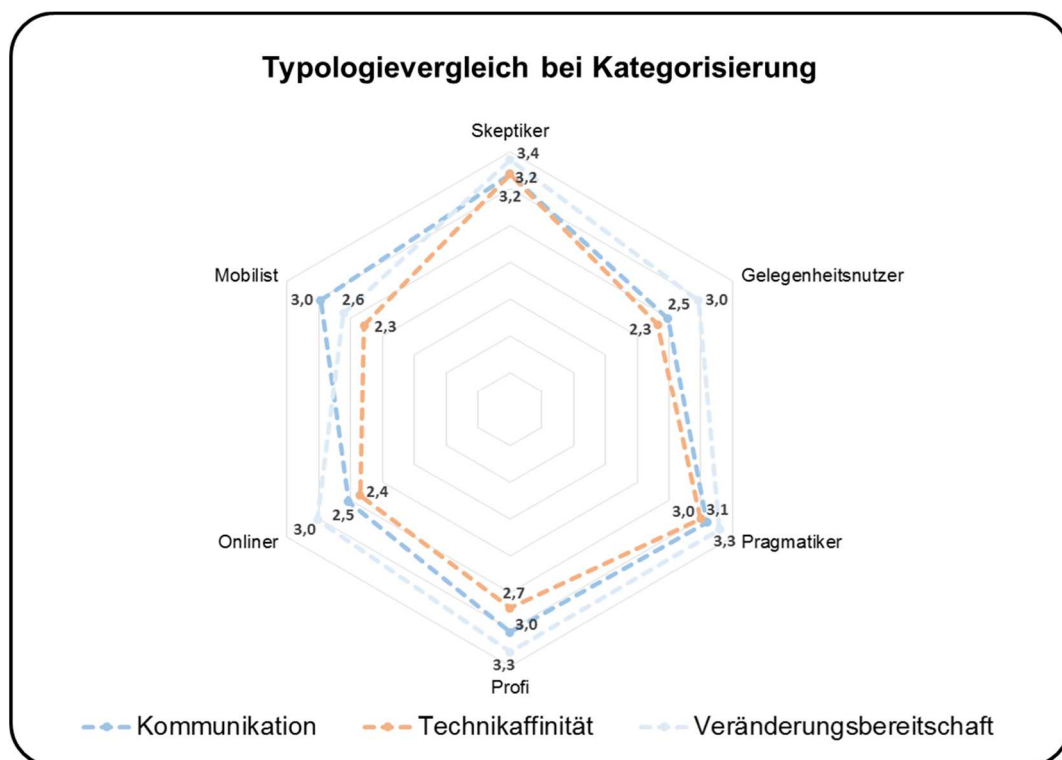
„Echt klasse, dass der kaufmännische Leiter [Name entfernt und aus Anonymitätsgründen durch Position ersetzt, Anm. des Verfassers] den SharePoint verwendet und dann gleich so ein Social Media Tool. Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden!” (Mitarbeiter ITMF)

Geht man der Hypothese nach, dass sich in erster Linie technik-affine bzw. -nahe Bereiche mit der Handhabung des Weblogs leicht tun, dann wird durch einen Blick auf Abbildung 65 (Verteilung der Typen innerhalb der DLZ-Bereiche) deutlich, dass es keine nennenswerten Schwerpunkt-Abteilung mit außerordentlich hohen Anteilen an ‚Mobilisten‘ (≈ Innovator) und ‚Onlinern‘ (≈ Early Adopter) gibt. Eine reine Betrachtung auf den Typus ‚1‘ lässt nur zwei Bereiche (‚IM‘ mit 22 % und ‚DLZ indirekt‘ mit 14 %) herausstechen. Wird hingegen der Typus ‚2‘ ergänzt, erweitern sich die Bereiche um vier weitere Abteilungen, bei denen sich mindestens ein Viertel der Befragten zur Gruppe der frühen Anwender zählen (‚Ausland‘ 50 %, ‚DLZ indirekt‘ 43 %, ‚HRM‘ 37 %, ‚Marketing‘ 33 %, ‚Corporate Finance‘ 27 %, ‚IM‘ 26 % und ‚Corporate Controlling‘ 25 %). Das macht deutlich, dass Neuerungen in Technologie und Verhalten insgesamt auf eine breite Basis an affinen und offenen Mitarbeitern treffen.

Ein umfangreicher Part der Studie des zweiten Forschungsteils befragte die Teilnehmer nach der Akzeptanz des Weblogs. Für eine weitergehende Analyse hat der Autor die gestellten Fragen aus Teil 10 des Fragebogens nach den Themenfeldern ‚Veränderungsbereitschaft‘, ‚Technikaffinität‘ und ‚Kommunikationsverhalten‘ kategorisiert. In Anlage 13 sind die Fragen und ihre entsprechenden Kategorien aufgeführt.

Bereits in der Abbildung 72 (Positionierungsvergleiche der Nutzertypen-Mittelwerte) wurden die verschiedenen Typologien mit Hilfe von Mittelwerten verglichen. Um eine weitere Sichtweise hinzuzufügen, wurden die Fragen, wie in ANLAGE 13 ersichtlich, kategorisiert und die daraus entstehenden Mittelwerte den Medien-Typologien zugeordnet. In der Abbildung 84 ist dies grafisch verdeutlicht. Ihre Aussagekraft ist allerdings wenig befriedigend. Für die Kategorie ‚Veränderungsbereitschaft‘ scheint sich der Vorwurf der Tendenz zur Mitte (vgl. DÖRING UND BORTZ 2016, S. 249), der Likert-Skalen entgegengebracht wird, zu bestätigen. Auch bei ‚Kommunikation‘ ist eine sehr starke Tendenz zum Wert ‚teils-teils‘ zu verzeichnen. Einzig ‚Technikaffinität‘ hat einige Mittelwerte im 2er-Bereich, die im Umfeld ‚eher ja‘ einzuordnen sind. Für den Autor ergeben sich hierbei aber keine eindeutigen Zuordnungen und Ableitungen.

Abbildung 84: Vergleich der Typologien nach Kategorisierung von Fragestellungen
(Quelle: eigene Darstellung)



Ein wesentlicher Grund weshalb die Aussagekraft der Kategorisierung mit drei Werten nicht sehr hoch ist, liegt vermutlich daran, dass Typologien, wie z. B. ‚Skeptiker‘ (2 Nennungen) und ‚Gelegenheitsnutzer‘ (6 Nennungen), nur mit sehr wenigen Absolutwerten vertreten sind, diese dann aber die Mittelwerte außerordentlich stark beeinflussen. Eine Gewichtung könnte hier evtl. für mehr Klarheit sorgen.

Eine Interpretation der Werte und Typologien ist mit Abbildung 72 (Positionierungsvergleiche der Nutzertypen-Mittelwerte), in Kombination mit den verbalen Rückmeldungen, erfolgversprechender und aussagekräftiger. So entsprechen beim Typus ‚Skeptiker‘ die **‚nein‘-Aussagen**, bei ‚Endlich wird ein Online-Medium genutzt‘ sowie nach Einführung des Weblogs die potenziellen Optionen ‚Wechsel des Mediums‘ und ‚Andere Medien sind besser geeignet‘ dem gängigen Bild, das einer Person entspricht, die keine digitalen Medien einsetzt. Im Zusammenhang mit den beiden folgenden Aussagen

„Für was das denn? Dann sieht ja jeder was ich schreibe und gut finde.“ (Mitarbeiter KMRA)

„Wieso sollte ich da einen Kommentar posten? Das kann ja jeder lesen und meine Meinung sehen! Das will ich nicht. Kann man das nicht evtl. anders gestalten?“ (Mitarbeiter PWVI)

rundet sich das Bild des ‚Skeptikers‘ ab. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass dieser Typus den Punkt, dass das DLZ ‚öfter neue Technologien einsetzen‘ sollte, mit einem absoluten **‚ja‘** beantwortet. Da aber nur zwei Mitglieder des DLZ sich als ‚Skeptiker‘ bezeichnen, fehlt eine größere Variation an Aussagen, die einen deutlicheren Interpretationsspielraum lässt.

Wird das andere Extrem, der Typus ‚Mobilist‘ beleuchtet, dann fällt auf, dass er das Medium ‚Weblog‘ sehr kritisch betrachtet. So sind die Aussagen ‚Mgtm.-Entscheidungen sind leichter nachvollziehbar‘, der ‚DLZ-Leiter wird vertrauter‘, die ‚Achtung ggü. Mitarbeitern‘ wird deutlich, ‚Weblogs sind eine Neuerung‘ und der ‚Informationsfluss ist schneller‘ in erster Linie mit **‚teils-teils‘** oder **‚eher nein‘** bewertet. Dies passt zu einem Charakter, der täglich digitale Medien einsetzt und immer auf dem neuesten Stand ist. Für einen solchen Menschen ist ein Weblog keine nennenswerte Neuerung mehr, sondern ein bereits etabliertes Werkzeug. Die zum ‚Mobilisten‘ passende Aussage findet sich hier:

„Toll! Aber bleibt das alles? Wann kommt da mehr – sowohl vom Inhalt als auch weitere Werkzeuge?“ (Mitarbeiter KLHL)

Damit einher geht die Feststellung, dass das DLZ ‚öfter neue Technologien nutzen‘ soll und wird mit **‚eher ja‘** beantwortet.

Die Prüfung der Grafik in Abbildung 72 macht deutlich, dass die Antworten den Erwartungen an die verschiedenen Typen von Online-Nutzern, auch in Bezug auf Tabelle 23, entsprechen.

8.3 Diskussion der Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund

Nach der Ergebnisinterpretation der einzelnen Forschungsfragen, sollen die Ergebnisse im dritten Teil dieses Kapitels zusätzlich in einen Kontext zu den theoretischen Grundlagen der Dissertation gesetzt werden. Die Forschungsfragen betreffen mit ‚Veränderung der Kommunikation‘ und ‚Qualifikation von Mitarbeitern‘ sowohl die Organisation als Ganzes als auch die Mitarbeiter im Speziellen. Aufgrund dessen finden die ermittelten Ergebnisse aus Kapitel 7 in allen drei theoretischen Bereichen ihren Niederschlag. Die Diskussion der Forschungsergebnisse wird in gleicher Reihenfolge wie in Kapitel 4 vorgenommen.

Obgleich die ersten Ansätze der Organisationsforschung um das Jahr 1900 etabliert wurden und im Laufe der Jahrzehnte weitere hinzukamen, ist keiner der Ansätze veraltet bzw. obsolet geworden. Im Gegenteil, bei der Untersuchung von Unternehmen wird man feststellen, dass ein unterschiedlicher Mix an Ansätzen diese charakterisieren. In Bezug auf KMU und familiengeführte Firmen ist oft sichtbar, dass diese (aufgrund von Größe bzw. Wachstumsvorgängen) mit der ‚betriebswirtschaftlichen Organisationslehre‘ beschrieben werden können. Der Struktur von Aufbau- und Ablauforganisation, als essentielle Bestandteile des Unternehmens, wird nach wie vor sehr viel Wert beigemessen. Hinzu kommen das ‚Scientific Management‘ im Hinblick auf prozessuale Optimierungen der Produktionsorganisation. Zur rationalen und effizienten Gestaltung der kompletten Unternehmensprozesse dient die Administrations- und Managementlehre. Bis vor wenigen Jahren wurde von Firmen und Beratungsunternehmen zur Verbesserung dieser Abläufe auf sogenannte ‚Lean Management-Prinzipien‘⁶⁴ gesetzt. Mit Einzug fortgeschrittener und kostengünstiger IT werden die Optimierungen der Prozessflüsse nun immer mehr mit diesen Technologien umgesetzt. D. h. das ‚Internet der Dinge‘ und ‚Industrie 4.0‘ beeinflussen die ‚klassischen Ansätze‘ der Organisationsforschung „*Today, information technology (IT) is universally regarded as an essential tool in enhancing the competitiveness of the economy of a country. There is consensus that IT has significant effects on the productivity of firms. These effects will only be realized if, and when, IT are widely spread and used.*” (OLIVEIRA, T. UND MARTINS, M. F. 2011, S. 110) Wie bereits in Kapitel 3.2.1 ausgeführt, werden viele dieser Veränderungen im Bereich der Produktionsprozesse bzw. produktionsnaher Abläufe stattfinden (vgl. KOLLMANN UND SCHMIDT 2016, S. 105; COMMERZBANK AG 2015, S. 13). Aufgrund der hohen medialen Durchdringung dieser Begriffe, nicht zuletzt auch

⁶⁴ **Lean Management** ist ein Managementansatz, der als Basis auf die Themenfelder ‚Dezentralisierung‘ und ‚Simultanisierung‘ setzt. Dabei wird unternehmensintern und -übergreifend als Ziel stärkere Kundenorientierung und konsequente Kostensenkung verfolgt. Bekannte Prinzipien sind u. a. Kaizen, KVP, Toyota Production System. (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lean-management.html>; Letzter Abruf vom: 29.05.2017)

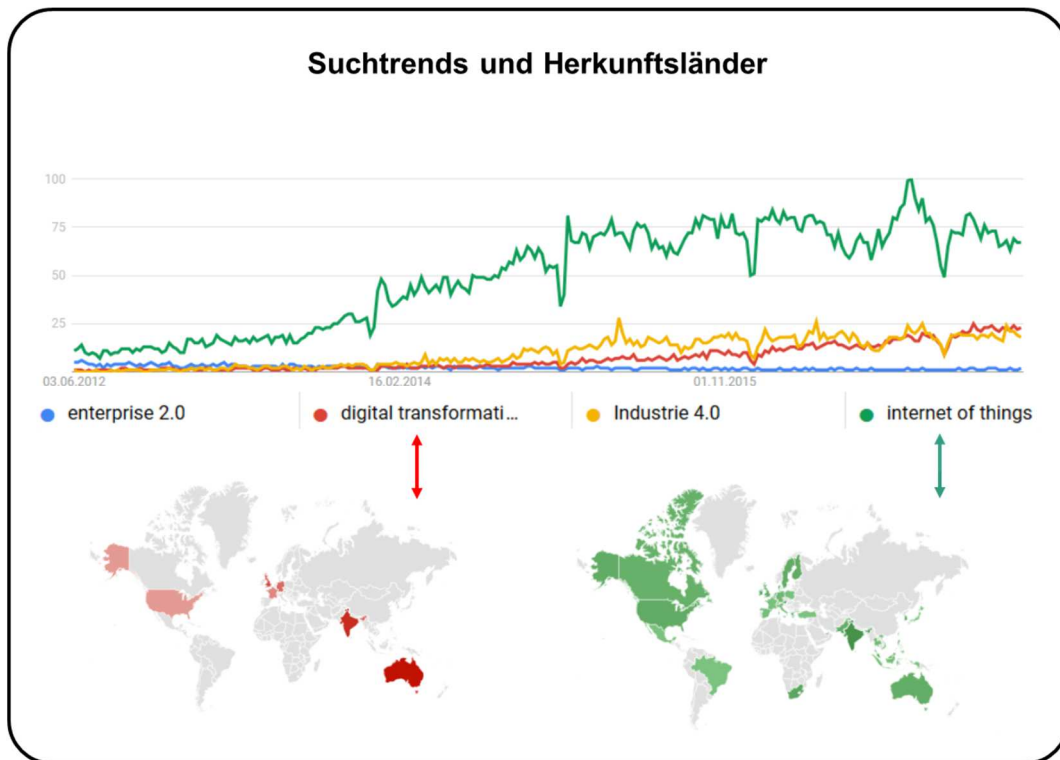
durch den jährlichen (in der Einleitung von Kapitel 8 schon angesprochenen) Gartner Hype Cycle, ist der Fokus der deutschen Unternehmen sehr stark auf ‚Industrie 4.0‘ und technologische Lösungen ausgerichtet (vgl. BEARINGPOINT 2016, S. 5).

Neben der o. g. Charakterisierung sind zwei weitere Ansätze der Organisationsforschung bei der Kategorisierung von KMU und Familienunternehmen vertretbar. ‚Verhaltenstechnische und entscheidungstheoretische Ansätze‘ sowie der ‚situative Ansatz‘. Ihre Inhalte (positive Einstellung resultiert in hohe Zufriedenheit und Leistung, Weiterentwicklung des menschlichen Potentials, Auswirkung der Organisationsstruktur auf das Verhalten) finden sich in hohem Maße in den Erwartungen an ‚Enterprise 2.0‘ (Kapitel 2.3.1) und der ‚Digitalen Transformation‘ (Kapitel 3.2.2) wieder. Nach MCAFEEs (2006a) Definition von ‚Enterprise 2.0‘: „*Social software enables people to rendezvous, connect or collaborate through computer-mediated communication and to form online communities.*” soll das Verhalten der Mitarbeiter den Unternehmen mehr Innovationsmöglichkeiten bieten, weil mehr Gelegenheiten zum Austausch vorhanden sind. Dies geht eng mit den Handlungsfeldern der Organisationsforschung (Kapitel 4.1.2) einher. In Abbildung 34 (Positive Effekte beim Einsatz von Online-Medien) werden unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit, Ideeninnovation, Zusammenarbeit und Meinungs-/Erfahrungsaustausch genannt. Beides Punkte, die von den ‚**Akteuren**‘ beeinflusst bzw. durch die sie gelenkt werden. Die weiteren Aktionsfelder der Organisationsforschung werden ebenfalls durch Online-Medien und veränderte Kommunikationskanäle bzw. -verhalten geprägt. Dies lässt sich sehr deutlich auch an den vorgebrachten Hinderungsgründen aus Abbildung 33 (Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien) erkennen. ‚**Strukturen und Prozesse**‘ gehören mit zu den Spitzenreitern bei den Ablehnungsgründen: ‚Datenschutz‘ (65 %), ‚Probleme Arbeitsprozessintegration‘ (37 %) und ‚technische Probleme‘ (21 %). Parallel dazu wird aber auch der Nutzen herausgestellt, wenn ‚Zeiteinsparung‘ (63 %) und ‚Wissenszugriff‘ (61 %) zuvorderst genannt werden. Eines der bedeutsamsten Handlungsfelder ist ‚**Macht**‘. Mit der Einführung von Sozialen Medien und Online Kommunikation geht eine bislang wohl nicht gekannte Transparenz in Unternehmen einher (vgl. BOOS 2016). In Kapitel 8.2 ist vom Aufbrechen der Kommunikationskaskade zwischen den Hierarchien die Rede. D. h. Wissen, oder Erstwissen, steht nicht mehr nur den Managementebenen zur Verfügung, sondern jetzt auch den Mitarbeitern. Die Leitungsebene hat keinen Vorteil mehr. Dies ist vermutlich auch der Grund, weshalb die fehlende ‚Managementunterstützung‘ (32 %) einer der starken Ablehnungsgründe ist. Die Möglichkeit mit den neuen Werkzeugen das Wissen von Organisationen und Personen zu speichern und bedarfsgerecht sowie ergonomisch zur Verfügung zu

stellen, wird als Hinderungsgrund (,Bedenken bei der Wissensweitergabe‘ 16 %) angeführt und als positive Option geschätzt (,Wissenszugriff‘ 61 % und ,Wissensarchivierung‘ 31 %).

Alle bisher genannten Handlungsfelder lassen sich in ein übergeordnetes Feld ,**Kultur**‘ eingliedern. Das macht deutlich, dass auf dem Weg zur Einführung von Online-Medien, oder gar hin zu einer Organisationsumwandlung in Richtung ,Enterprise 2.0‘, der kulturelle Aspekt ein sehr dominanter Faktor ist. Dies gilt in jedem Falle für produzierende Unternehmen des Mittelstands (vgl. VDMA 2015a, S. 10). Als letztes, entscheidendes Handlungsfeld ist ,**Wandel**‘ aufzuführen. Viele Ursachen, die zum Wandel von Unternehmen führen, sind von außerhalb der Organisation veranlasst. Vor allen Dingen externe Kommunikation, bzw. der Kontakt mittels Online-Medien zu externen Wertschöpfungspartnern, ist im Unternehmenseinsatz führend (vgl. KEMPF 2012, S. 14; BITKOM 2015). Aufgrund der Studienergebnisse aus Abbildung 30 (Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien im beruflichen Umfeld) und Abbildung 31 (Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien im beruflichen Umfeld) ist davon auszugehen, dass diese Aussage noch immer treffend ist. In erster Linie verwenden, so Online-Medien vorhanden und im Einsatz sind, das Management sowie die Bereiche Beschaffung, Vertrieb, Marketing und Personalwesen diese Werkzeuge. D. h. hier muss mit dem aktuellen Stand der Technik gegangen werden, da das unternehmerische Umfeld dies unter Umständen vorgibt. Zum Vergleich mit den im Unternehmen im Einsatz befindlichen Kommunikationswerkzeugen ist die interne Kommunikation konservativ ausgerichtet. Technologische und extern induzierte Veränderungsursachen werden auch im Gartner Hype Cycle von 2016 und den veröffentlichten Schlüsselrends deutlich. (vgl. GARTNER 2016). Gartners Trends umfassen *Transparenz* hinsichtlich der Interaktion von Menschen, Dingen (= Technologien) und Geschäftsprozessen, das *Zeitalter intelligenter Maschinen* und die sogenannte *Plattform-Revolution* (technische Infrastruktur bewegt sich hin zu Plattform-Ökosystemen wie z. B. Apple-, Android-, Amazon-Welt). Diese Anforderungen von außen und die Notwendigkeiten zur Transformation des eigenen Unternehmens führen zu einem Druck, der sich auch in den Suchergebnissen bei Google niederschlägt. In Abbildung 85 zeigt der Autor einen 5-Jahresverlauf der Suchbegriffe ,Enterprise 2.0‘, ,Digitale Transformation‘, ,Industrie 4.0‘ sowie ,Internet of Things‘. Zusätzlich sind auch die Regionen aufgeführt, in denen diese Suchen hervorgerufen wurden. Die Suchbegriffe wurden in englischer Schreibweise eingegeben, da sich damit die höchsten Trefferergebnisse ergaben. Wieder wird deutlich, dass das größte Interesse Technik und Technologie hervorruft. Ein Konzept wie ,Digitale Transformation‘ überflügelt zwar ,Industrie 4.0‘, doch darf davon ausgegangen werden, dass dies daran liegt, dass letzteres ein rein deutschsprachiges Konzept ist.

Abbildung 85: Suchtrends digitaler Technologien und ihre Herkunftsländer
(Quelle: GOOGLE Trends⁶⁵)



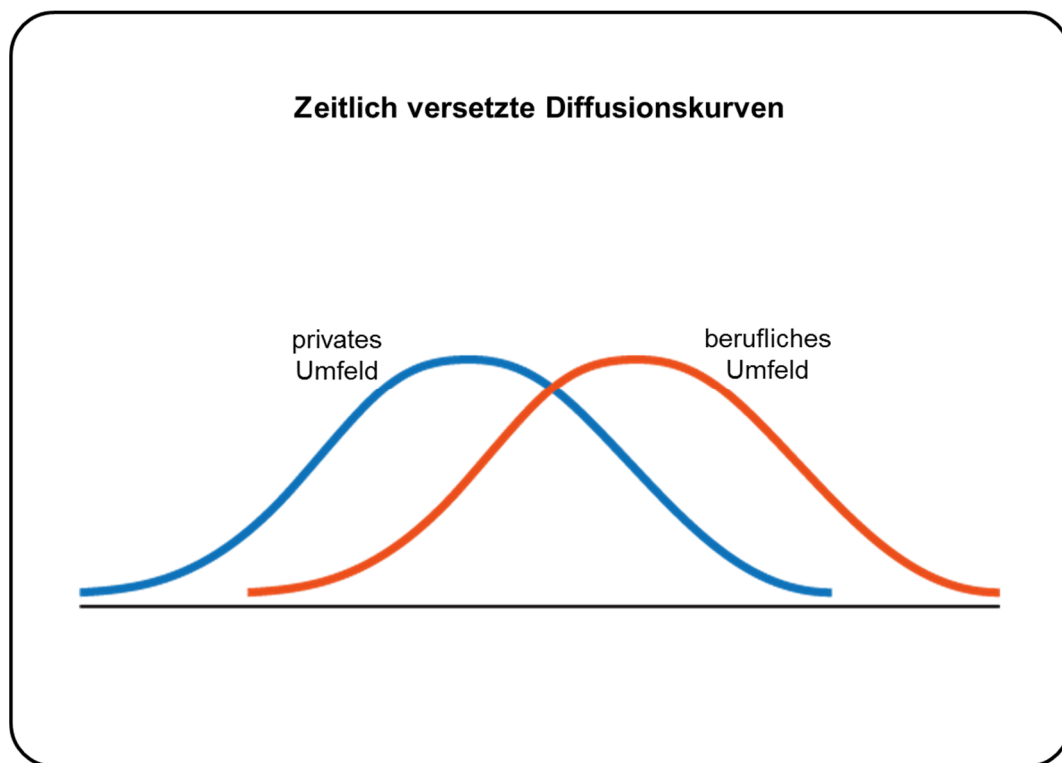
Eine Bedeutungszunahme von Online-Medien, wie es die Befragung der Auszubildenden und DH-Studenten ergeben hat und die in Abbildung 35 (Bedeutung von Online-Medien) gezeigt werden, scheint in den Unternehmen nicht angekommen zu sein. Obwohl ‚Instant Messenger‘, ‚Soziale Netzwerke‘ und ‚Videokonferenz‘ als die drei Boom-Werkzeuge genannt werden, verharrten viele Firmen noch bei ‚E-Mail‘. Ein weiteres Anzeichen für das konservative Verhalten deutscher KMU und Familienunternehmen. Die Aufforderungen der Mitarbeiter, die bspw. aus Abbildung 61 (Wahrnehmung des Weblogs – Mittelwertbetrachtung) hervorgehen, nach Neuerungen in Kommunikationstechnologie und -verhalten werden anscheinend nicht ernstgenommen.

Werden die Forschungsergebnisse der Dissertation unter dem Gesichtspunkt der Diffusionstheorie betrachtet, ergeben sich nachfolgende Resultate. Im Gegensatz zu Auszubildenden und DH-Studenten, Personen die zum größten Teil Angehörigen der ‚Generation Y‘ (oder ‚Digital Natives‘) zugerechnet werden, hinken Unternehmen im Einsatz von Kommunikationswerkzeugen dem aktuellen Stand der Dinge, z. B. Abbildung 8, ‚Das Conversation Prism‘, erheblich hinterher. Das private Nutzerverhalten ist weit fortschrittlicher bzw. aktueller und auf der Höhe

⁶⁵ <https://trends.google.de/trends/explore?q=enterprise%202.0,digital%20transformation,Industrie%204.0,internet%20of%20things>; Letzter Abruf vom: 29.05.2017

der Zeit. Allerdings trifft dies nicht nur auf die jungen Mitarbeiter zu. Wie Abbildung 54 (Beziehung der Teilnehmer zu sozialen Medien) unter Beweis stellt, haben mehr als 77 % der Teilnehmer des Feldexperiments in ihrem privaten Umfeld Kontakt mit Sozialen Medien und verwenden solche. Gründe für den verzögerten Einsatz von Online-Kommunikationsmedien sind u. a. in den Hinderungsgründen aus Abbildung 33 (Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien) zu erkennen. Der hohe Prozentwert (65 %) bei ‚Datenschutz/-sicherheit‘ weist darauf hin, dass ein Unternehmen erheblich höhere Richtlinien beachten und erfüllen muss, als das bei Privatpersonen der Fall ist. Das trifft ebenso auf die Sicherheitsaspekte zu. Heterogene Systemlandschaften mit hohen Schnittstellenanteilen, die in Firmen oft die Regel sind, erleichtern Softwareeinführungen nicht. Hier findet sich eine Schnittmenge an den ‚technischen Problemen‘ (21 %). Im privaten Kommunikationsverhalten sind selten verschiedene Arbeitsprozesse zu berücksichtigen, anders als es im beruflichen Kontext der Fall ist. Gerade im Bereich des Vertriebs, des Marketings und des Kundendienstes kommt es mittlerweile auf eine enge Verzahnung und einen entsprechend abgestimmten und lückenlosen Kommunikationsverkehr an. Daraus kann der hohe Anteil an Nennungen (37 %) für ‚Probleme bei der Arbeitsprozessintegration‘ stammen. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die Darstellung in Abbildung 86. Wenn die Einführung von neuen Technologien oder Verhaltensweise in Organisationen, wie z. B. Unternehmen, untersucht werden, dann ergeben sich zwei unterschiedliche Diffusionskurven. Im privaten Umfeld werden Neuerungen i. d. R. schneller ausprobiert, bewertet und bei Nutzenerkennung eingeführt. Die oben genannten Regularien für Unternehmen treffen nicht zu bzw. nicht in diesem ausgeprägten Maße. Organisationen haben aufgrund ihrer Größe, ihrer internen und externen Abhängigkeiten (es sei auf die im Abschnitt ‚Organisationsforschung‘ aufgezählten Handlungsfelder, speziell ‚Institutionelle Einbettung‘ verwiesen) andere Verpflichtungen, die sie erfüllen müssen.

Abbildung 86: Versatz der privaten und beruflichen Diffusionskurven
(Quelle: eigene Darstellung)



Sobald eine neue Technologie in einem Unternehmen eingeführt wird, gilt es die bei ROGERS (2003) beschriebenen Mechanismen zu berücksichtigen. Dass eine ausreichend große Menge an notwendigen Adoptertypen vorhanden sein kann, zeigen die Forschungsergebnisse aus Abbildung 55 (Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer) und ihre Einordnung aus dem Tabellenvergleich in Tabelle 23 (Gegenüberstellung der Nutzertypen von Rogers, d21-Studie und Döppler). Um das neue Kommunikationsmedium noch besser und aktiver zu platzieren, muss auf die Mitarbeiter zugegriffen werden, die sich auch ‚öffentlich‘ (durch ‚Gefällt mir‘-Schalter und Nutzung der ‚Kommentar‘-Funktion) bemerkbar machen. Personen, die sich durch Kommentare offensiv exponieren, können die Funktion eines Change-Agents (vgl. ROGERS 2003, S. 312) übernehmen. Damit werden Unterstützer noch aktiver zu Überzeugern für die Technologie und deren Nutzen für die Organisation. Gleiches gilt für Unternehmensangehörige, die sich etwas weniger gegenüber ihren Kollegen und Vorgesetzten exponieren und ‚nur‘ den ‚Gefällt mir‘-Schalter betätigen. Je nach Eignung und Wunsch können sie ebenfalls als Change Agents eingesetzt werden oder die etwas weniger qualifizierte und aufwändige Rolle eines ‚Beraters‘ einnehmen (vgl. ROGERS 2003, S. 325). In jedem Falle ist zu berücksichtigen, dass sich zu unterschiedlichen Zeiträumen die Kommunikationsmaßnahmen zur Unterstützung des

Diffusionsprozesses unterscheiden. Die Faustregel, dass sich beim Erreichen von 16 % Adopteranteil (Summe der ‚Innovators‘ und ‚Early Adopters‘), die Kommunikationsstrategie ändern muss, ist essentiell. Durch die Änderung der Kommunikation wird den ‚Innovators‘ und den ‚Early Adopters‘ verdeutlicht, dass sich Neuerungen bei Technologie und/oder Verhalten innerhalb der Organisation verfestigt haben. Wenn den beiden Typen bekannt ist, dass eine breite Streuung der Veränderung in das Unternehmen oder die Organisationseinheit ansteht, kann auf Beiträge wie

„Toll! Aber bleibt das alles? Wann kommt da mehr – sowohl vom Inhalt als auch weitere Werkzeuge?“ (Mitarbeiter KLHL)

dahingehend reagiert werden, dass potenzielle Frustramente (z. B. ‚Warum kommt nicht mehr?‘ oder ‚Was dauert da so lange?‘) verhindert, im schlechtesten Falle abgemildert, werden. Bestandteil der Anpassung der Kommunikationsstrategie kann sein, Anwendungsbeispiele zu nennen, die sich durch die Veränderung, d. h. die Diffusion der Innovation, ergeben haben.

„Ich fange jetzt auch das Bloggen an! Naja, ich sage welche Inhalte und Frau ... [Name aus Anonymitätsgründen entfernt, Anm. des Verfassers] macht das dann für mich.“ (Mitarbeiter FCKS)

Damit wird die Kommunikationsaufgabe eines Change Agent (als solcher kann der Mitarbeiter FCKS installiert werden) befeuert und die Diffusion angeregt. Gleiches gilt bei Aussagen, die gegenteilige Reaktionen thematisieren, wie untenstehende Äußerung:

„Echt klasse, dass der kaufmännische Leiter [Name entfernt und aus Anonymitätsgründen durch Position ersetzt, Anm. des Verfassers] den SharePoint verwendet und dann gleich so ein Social Media Tool. Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden!“ (Mitarbeiter ITMF)

Beispielsweise kann der Unternehmensangehörige ITMF in der Rolle als Change Agent oder Berater eingesetzt werden und mit seiner Negativaussage *„Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden“* den Finger in die Wunde legen und sein Umfeld so zum Nachdenken bzw. Überdenken der eigenen Widerstände gegenüber der Innovation und der damit verbundenen Veränderungen anregen.

Der letzte Teil der theoretischen Einbettung des Dissertationsthemas umfasst den Bereich der ‚Reifegradmodelle‘. Dies ist insofern bedeutsam, als dass im Titel der Dissertation die digitale Reife von KMU und Familienunternehmen aufgenommen sind. D. h. der Reifebegriff wird auf Organisationseinheiten bezogen. Von den Forschungsfragen ‚Wandel von Kommunikation und Information‘ und ‚Digitale Kenntnisse der Unternehmensmitarbeiter im Einsatz von Online-Medien‘ lässt sich nur die zweite Frage in der Einzelbetrachtung direkt mit einem Reifegradmodell analysieren, denn hier herrscht ein Mensch-Organisations-Bezug, der ein Wirkverhältnis annehmen lässt. Für eine Gesamtbewertung von KMU und Familienunternehmen in einem Reifegradmodell muss eine Kombination der Fragenergebnisse vorgenommen werden.

Das erste in Kapitel 4.3 vorgestellte Modell ist in Abbildung 16 (Reifegradmodell des situativen Führungsstils) beschrieben und zeigt die Mechanismen, die Führungskräften zur Verfügung stehen, um auf ihre Mitarbeiter einzuwirken. Angewendet auf die Umgebung des Feldexperiments sind von den vier dort angegebenen Reifegraden drei anzutreffen. Auf Basis der Abbildung 44 (Zugriffe auf das Weblog des kaufm. Leiters), der Abbildung 46 (Analyse der Weblog-Reaktionen nach Hierarchie-Ebenen), der Abbildung 54 (Beziehung der Teilnehmer zu Sozialen Medien) und der Abbildung 57 (Reichweite des installierten Weblogs) kann beim überwiegenden Teil der Mitarbeiter der **Reifegrad 4**, d. h. der Wille und die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Leistungserbringung sind vorhanden, angesetzt werden. Bei einigen wenigen Befragten ist der **Reifegrad 2** anzusetzen. Das bedeutet, dass ihnen die notwendigen Fähigkeiten oder Mittel zur Bedienung des Kommunikationswerkzeuges fehlen, aber sie zur Leistungserbringung, in diesem Falle das Lesen und das Bemerkbarmachen im Weblog, bereit sind. Deutlich werden diese Einschränkungen durch Aussagen wie:

„Ich muss mich immer wieder neu einloggen, wenn ich lesen will.“ (Mitarbeiter IDEA)

„Wir melden uns immer mit einem Sammel-Login an, kann man das nicht darauf [Verwendung des Sammel-Logins, statt persönlichen Logins, als Abonnentennamen, Anm. des Verfassers] ändern.“ (Mitarbeiter IDSK)

„Richtig toll wäre es, wenn wir das auch auf den Blackberrys [Mobiltelefone, die unternehmensweit Standard sind, Anm. des Verfassers] richtig lesen könnten“ (Mitarbeiter MGLG)

Es ist klar festzustellen, dass diese Hemmnisse nur einen kleinen Kreis an Mitarbeitern betreffen. Um die technischen Hindernisse aus dem Weg zu räumen ist die Führungskraft gefragt

und, insbesondere bei Mitarbeiter IDSK, zu erläutern und zu erklären, weshalb im vorliegenden Falle ein Sammelloggin nicht das Mittel der Wahl sein kann und soll. Für sehr wenige Mitarbeiter gilt der **Reifegrad 3**, der bedeutet, dass sie zwar die notwendigen Fähigkeiten besitzen, aber unwillig zur Anwendung dieser und zur Leistungserbringung sind. Sehr gut dargelegt wird dies durch folgende Kommentare:

„Ich finde das Werkzeug unnötig und möchte gerne die E-Mails, die mich über Neuerungen informieren, für mich abgestellt haben.“ (Mitarbeiter PWVA)

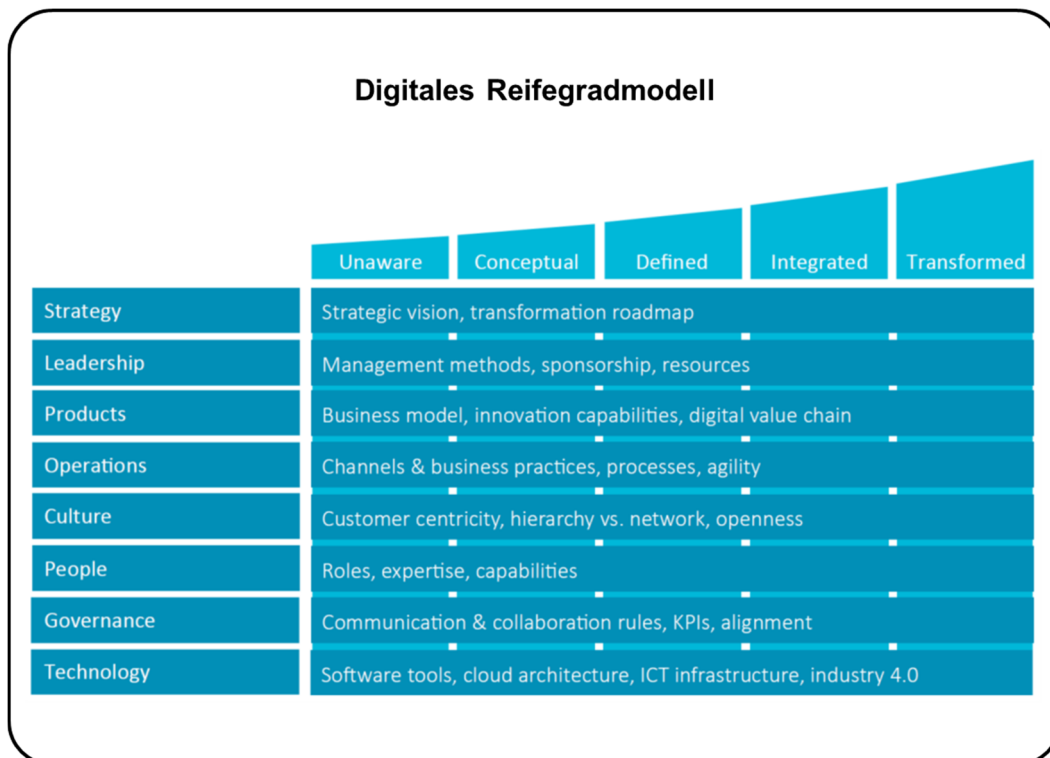
„So kommuniziert ... [Entfernen des Unternehmensnamens aus Anonymitätsgründen, Anm. des Verfassers] nicht!“ (Mitarbeiter KMMS)

Hier ist es angebracht, dass der Vorgesetzte in direkten Kontakt mit den betreffenden Mitarbeitern tritt und ihnen unmissverständlich mitteilt, weshalb das Werkzeug eingesetzt wird und was die Absichten sind, die damit verfolgt werden. Festzustellen bleibt, dass beim Feldexperiment und dem eingeführten Kommunikationswerkzeug ‚Weblog‘ kein **Reifegrad der Stufe 1** (keine vorhandenen Fähigkeiten und Leistungswille) vertreten ist.

Rückt die Organisation in den Mittelpunkt der Reifegrad-Betrachtung, dann verwendet der Autor eine Version des CMMI-Reifegradmodells. Die unterschiedlichen Betrachtungsweisen sind in Tabelle 13 (Sichtweisen des CMMI-Reifegradmodells) aufgeführt. Wird statt der Organisation das Kommunikationsmedium ‚Weblog‘ untersucht, dann bietet sich neben dem oben angewendeten Reifegradmodell des situativen Führungsstils die kontinuierliche Sichtweise des CMMI-Modells an. Hier werden ‚Capability Level‘ verwendet, die eine sechsstufige Unterteilung aufweisen und die auf Prozesse oder Prozesswerkzeuge angewendet werden können. Für die Diskussion der Ergebnisse soll die stufenweise Betrachtung verwendet werden. Das im Folgenden vorgestellte Reifegradmodell wurde gemeinsam von der Unternehmensberatung neuland und der Hochschule Reutlingen entwickelt. Um die digitale Reife zu messen, werden fünf Reifegrad-Level angewendet, die acht Dimensionen umfassen: Strategy, Leadership, Products, Operations, Culture, People, Governance und Technology (vgl. NEULAND 2015, S. 39). Genannte Dimensionen haben wiederum Handlungsfelder, die sie definieren und den Reifegrad mitbestimmen. In Abbildung 87 ist das Modell dargestellt. Es kann mit einem Scoring-Verfahren kombiniert werden, wenn man den Reifegrad-Leveln prozentuale Werte zuweist. Das bedeutet, dass ‚Unaware‘ Werte von 0 % - 19 % hat, ‚Conceptual‘ 20 % - 39 %, ‚Defined‘ 40 %

- 59 %, ‚Integrated‘ 60 % - 79 % und ‚Transformed‘ 80 % - 100 %. Der Reifegrad der Dimensionen wird ermittelt, indem die Handlungsfelder entsprechend gewichtet werden und so schließlich ein absoluter Prozentwert errechnet werden kann.

Abbildung 87: Darstellung des digitalen Reifegradmodells
(Quelle: NEULAND 2015, S. 38)



PLECHATY (2017) verwendet in seinen Ausführungen ebenfalls eine Version des Modells aus Abbildung 87, die sich von dieser nur marginal unterscheidet. Eine Feststellung des digitalen Reifegrades mit den vorhandenen Daten der beiden Erhebungen ist nur in Annahmen möglich und ohne einen Einbezug der Gewichtung. Wie an den acht Dimensionen erkennbar ist, sind nur bedingt Daten vorhanden. Schätzungen können abgegeben werden für die Dimensionen ‚People‘, ‚Governance‘ und ‚Technology‘. Allerdings ist es nicht möglich die Schätzungen auf alle Handlungsfelder der aufgeführten Dimensionen zu beziehen, sondern nur auf Teile davon.

Bei der Dimension ‚**People**‘ können die Handlungsfelder ‚expertise‘ und ‚capabilities‘ bewertet werden. Neben den Auszubildenden und DH-Studenten, siehe Abbildung 25 (Prozentuale Nutzung von Online-Kommunikationsmedien), verfügen auch bereits ausgebildete, und damit ältere, Mitarbeiter nach Abbildung 41 (Einsatzfelder von Online-Medien in unterschiedlichen Unternehmensgrößen) über Kenntnisse und Fähigkeiten in diesem Bereich. Die vielfältigen Einsatzfelder aus Abbildung 41, auch wenn diese in der Regel der Außenkommunikation

dienen, lassen vermuten, dass hierbei auch Vernetzungen zwischen den Bereichen (z. B. Vertrieb mit Marketing und dem Management) bestehen. Der Autor empfiehlt als **Reifegradstufe ein Mittel zwischen ‚Conceptual‘ und ‚Defined‘**. Nach NEULAND (2015, S. 40) ist ein Charakteristikum von ‚Conceptual‘, dass der Kompetenzaufbau „[...] *lediglich stark konzentriert bei einzelnen Experten* [...]“ stattfindet und dass ein „[...] *kultureller Wandel sowie der Aufbau neuer Steuerungsmodelle* [...]“ noch nicht in Sicht ist. Für ‚Defined‘ sprechen die ersten Erfahrungen, die gesammelt wurden und die crossfunktionale Zusammenarbeit ermöglichen.

In der Dimension ‚**Technology**‘ kann das Handlungsfeld ‚software tools‘ beauskunftet werden. Zieht man hierzu die Ergebnisse aus Abbildung 37, Abbildung 38 und Abbildung 39 (Nutzungshäufigkeiten von Online-Medien bezogen auf Unternehmensgrößen) heran, ist zu erkennen, dass die Unternehmen Online-Medien im Einsatz haben, diese jedoch sehr verhalten einsetzen. Abbildung 41 (Einsatzfelder von Online-Medien in unterschiedlichen Unternehmensgrößen) zeigt, dass die Medien in erster Linie in Unternehmensbereichen zum Einsatz kommen, die eine hohe Außenwirkung haben. Für das Reifegradmodell schlägt der Autor daher **eine Zwischenstufe zwischen den Reifegraden ‚Unaware‘ und ‚Conceptual‘** vor. *„Der Reifegrad ‚Unaware‘ zeichnet sich dadurch aus, dass es keine Strategie für den digitalen Wandel gibt. [...] Das Thema wird an einzelnen Stellen des Unternehmens diskutiert.“* *„Conceptual sind Unternehmen bei denen bereits erste digitale Projekte erkennbar sind. Einzelne Teilbereiche der Organisation befassen sich mit Pilotprojekten.“* (NEULAND 2015, S. 40)

Als dritte messbare Dimension stellt sich ‚**Governance**‘ dar. Von deren drei Handlungsfeldern ist ‚communication & collaboration rules‘ als Kriterium möglich. Ein Beispiel für ein Kommunikationsregelwerk stellen die Weblog-Richtlinien aus dem Feldexperiment des zweiten Forschungsteils dar. Dies ist jedoch singular zu sehen und nicht allgemeingültig. Es ist aber davon auszugehen, dass aufgrund des Einsatzes von Online-Medien ein Regelwerk in den Unternehmen erstellt ist und festlegt wie sich deren Einsatz gestaltet. Der **Reifegrad ‚Conceptual‘** erscheint hier angemessen, denn *„Die aktiven Unternehmensbereiche sammeln Erfahrungen, ohne das etablierte Geschäfts- und Betriebsmodell zu gefährden.“* (NEULAND 2015, S. 40)

Die Dimension ‚**Culture**‘ ist aus den vorliegenden Ergebnissen nur schwer zu bewerten. Hier sind die Handlungsfelder ‚hierarchy vs. network‘ und ‚openness‘ mit den vorhandenen Ergebnissen aus Forschungsteil 2 interpretierbar. Dass die KMU und Familienunternehmen der Studienteilnehmer konservativ ausgerichtet sind und Online-Kommunikationswerkzeuge in geringem Maße nutzen, zeigt Abbildung 31 (Häufigkeit der Nutzung von Online-Medien im beruflichen Umfeld). Dass Online-Medien Transparenz und Offenheit in kommunikative Abläufe in die Organisation bringen, wurde schon in den Kapiteln 2.1.3 und 2.1.5 erläutert. Das bedeutet,

dass der Faktor ‚openess‘ hier nicht stark vertreten ist. Die stärksten Argumente aus Abbildung 33 (Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien) sind die ‚geringe Nutzerakzeptanz‘ (34 %), die fehlende ‚Management-Unterstützung‘ (32 %) und ‚Bedenken bei der Wissensweitergabe‘ (16 %). Es handelt sich um Begründungen, die sowohl dem Themenfeld ‚openess‘ als auch dem Feld ‚hierarchy vs. network‘ zugerechnet werden können. Die Ergebnisse des Feldexperiments aus Abbildung 46 (Analyse der Weblog-Reaktionen nach Hierarchie-Ebenen) sind im Kontext der Summe der Unternehmen aus Forschungsteil 1, als Sonderfall zu sehen. Die Offenheit, mit der Mitarbeiter ihre Meinung kundtun, ist vermutlich nicht allgemeingültig. Hierfür sprechen auch die beiden folgenden Kommentare:

„Für was das denn? Dann sieht ja jeder was ich schreibe und gut finde.“ (Mitarbeiter KMRA)

„Wieso sollte ich da einen Kommentar posten? Das kann ja jeder lesen und meine Meinung sehen! Das will ich nicht. Kann man das nicht evtl. anders gestalten?“ (Mitarbeiter PWVI)

‚Openess‘ wird, zumindest von diesen beiden Mitarbeitern, nicht bestätigt. Das gilt auch für Führungskräfte, die moderne Medien und ihre Möglichkeiten nicht nutzen:

„Echt klasse, dass der kaufmännische Leiter [Name entfernt und aus Anonymitätsgründen durch Position ersetzt, Anm. des Verfassers] den SharePoint verwendet und dann gleich so ein Social Media Tool. Da können sich die anderen Führungskräfte eine Scheibe abschneiden!“ (Mitarbeiter ITMF)

Aufgrund dieser Betrachtungen und Ergebnisse schlägt der Autor als **Reifegrad ‚Unaware‘** vor. *„Das Thema wird an einzelnen Stellen des Unternehmens diskutiert. In Summe gibt es dafür aber kein Organisationsbewusstsein. Im Führungssystem ist der digitale Wandel folglich kein Thema.“* (NEULAND 2015, S. 40)

8.4 Potenzielle Fehler- und Optimierungsmöglichkeiten

Die beiden Forschungsfragen (Wie verändert sich Kommunikation und Information? Sind neue Mitarbeiter notwendig, um Online-Medien einsetzen zu können?) wurden mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 4 in Zusammenhang gesetzt und durch die in Kapitel 6 dargestellte Methodik und Operationalisierung beantwortet. Damit könnte das Promotionsthema als fertig

und abgeschlossen betrachtet werden. Es ist jedoch angeraten, auch eine kritische Betrachtung des Vorgehens, des gewählten Settings und der Methoden durchzuführen.

Einer der ersten Kritikpunkte, die vorgebracht werden können, ist die Bearbeitungsdauer des Promotionsvorhabens und die hohe Veränderungsgeschwindigkeit des technologischen und sozialen Umfelds. Insbesondere die rasante Weiterentwicklung von Web-Technologien (siehe hierzu Abbildung 8 ‚Das Conversation Prism‘ und Abbildung 73 ‚Hype Cycle für Social Software nach Gartner‘) könnte großen Einfluss auf die Beantwortung der Forschungsfragen ausüben. Dieser Kritikpunkt ist jedoch für jedwede Forschungsarbeit, die ein informationstechnologisches Themenfeld beinhaltet, anwendbar. Zur Entkräftung ist allerdings einzuwenden, dass die Technologien aus dem Gartner Hype Cycle (Abbildung 73) über mehrjährige Laufzeiten verfügen und die Veränderungen in erster Linie die Software und nicht die eigentliche Technologie betreffen.

Als zweiter Kritikpunkt an der Dissertation ließe sich die Breite des Themas nennen. Der Autor schließt von Kommunikation und ihren Veränderungen (‚Wandel von Kommunikation und Information‘ in Unternehmen), über die Notwendigkeit einen potenziellen Mitarbeiteraustausch (‚Digitale Kenntnisse der Unternehmensmitarbeiter im Einsatz von Online-Medien‘) durchzuführen, auf den Reifegrad einer ganzen Unternehmenslandschaft (‚Digitale Reife‘ von KMU und Familienunternehmen). Basierend auf einem festgestellten Wandel des Kommunikationsverhaltens im privaten wie auch beruflichen Umfeld ist es aber logisch, den Kenntnisstand der Mitarbeiter zu berücksichtigen und zu analysieren. Abbildung 87 (Darstellung des digitalen Reifegradmodells) zeigt darüber hinaus, dass ‚Kommunikation‘, ‚Verhalten‘ und ‚Kommunikationstechnologien‘ ein integraler Bestandteil verschiedener Dimensionen des Reifegradmodells sind. Dies legitimiert nach Meinung des Autors die ‚Ausdehnung‘ des Themas auf den Bereich ‚Reifegrad‘.

Kritik lässt sich an der Auswahl der theoretischen Grundlagen üben. Obwohl drei theoretische Themenfelder (Organisationsforschung, Diffusionstheorie und Reifegradmodelle) gewählt wurden, fehlt der ‚Klassiker‘, das ‚Technology Acceptance Model‘ (TAM) in seinen verschiedenen Stufen (vgl. DAVIS 1986; VENKATESH, V., DAVIS, F. 2000; VENKATESH et al. 2003; VENKATESH UND BALA 2008). Um dieser Kritik zu begegnen, vertritt der Autor die Meinung, dass seine Forschungsfragen eben nicht die Akzeptanz von technologischen Werkzeugen durch Personengruppen, in diesem Falle Mitarbeiter eines Unternehmens, untersuchte, sondern darum, dass die Dissertation sich damit auseinandersetzte, wie sich der schon stattfindende Wandel (eine positive Antwort auf den Kommunikationswandel in Unternehmen) auf Unternehmen auswirkt. Wie in den einleitenden Worten zu Kapitel 4 geschrieben, teilt der

Autor die Auffassung, dass es sich beim TAM um ein individuelles Konzept handelt, das nicht die Breite einer organisationalen Entwicklung abdeckt.

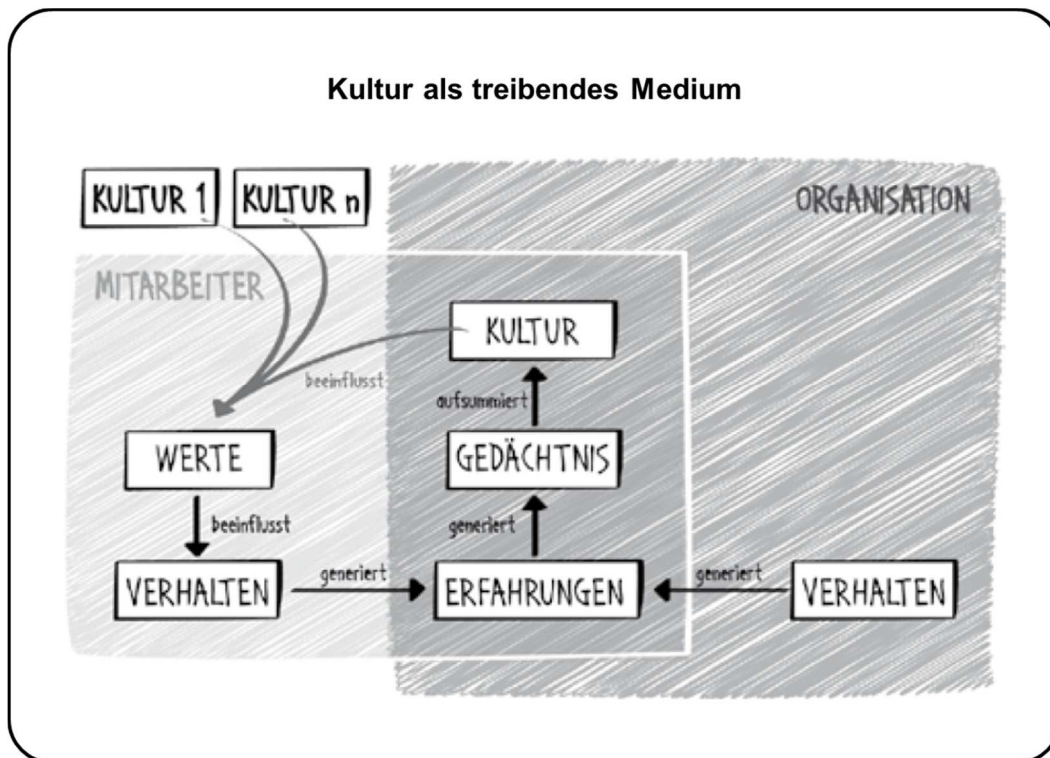
Vierter Kritikpunkt kann die Eingrenzung der Stichprobe auf den süddeutschen Raum, im Besonderen der Norden Baden-Württembergs und Bayerns, sein. Da in diesen beiden Regionen allerdings große Anteile von KMU und Familienunternehmen lokalisiert sind, stellen sich in den Augen des Autors Ableitungen der Forschungsergebnisse auf die Gesamtheit der beiden Unternehmenstypen als legitim dar.

Weitere Kritikpunkte wären im Bereich der Forschungs- und Auswertungsmethoden anzubringen. Der Mixed Methods Ansatz hat für viele in seiner Kombination aus quantitativen (Fragebogenstudie) und qualitativen Methoden (Feldexperiment) keinen eindeutigen Schwerpunkt und wie viele Kompromisse erscheint er als unzulänglich. Allerdings wird das Feldexperiment durch eine weitere quantitative Methode (Fragebogenstudie mit den Experimentteilnehmern) flankiert. Als explorative Arbeit hat der Autor bei den Auswertungsmethoden seine Schwerpunkte auf der Ermittlung von Häufigkeiten gelegt und andere Methoden außer Acht gelassen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern Häufigkeiten jedoch einen guten Ausgangspunkt für weitere Forschungen.

8.5 Zusammenfassung – Forschungsfragen

Mit der Beantwortung der Forschungsfragen und der Untersuchung des Titels der Dissertation, ist Folgendes festzustellen: Kommunikation und Information innerhalb und außerhalb von Unternehmen verändern sich! Das betrifft neben den technologischen Mitteln und Möglichkeiten, auch das menschliche und organisatorische Kommunikationsverhalten. Abbildung 8 (Das Conversation Prism) zeigt die mannigfaltigen Optionen, die privat und beruflich zur Verfügung stehen. Dass sich Mitarbeiter mit diesen befassen und sie anwenden ist aus Abbildung 26 (Prozentuale Nutzung von spezifischen Online-Medien) und Abbildung 54 (Beziehung der Teilnehmer zu Sozialen Medien) klar ersichtlich. Ob das ganze mögliche Spektrum an Werkzeugen Einzug in Unternehmen und ähnlichen Organisationen hält, ist fraglich. Die Sinnhaftigkeit des Einsatzes der Medien muss durch das Management oder den IT-Bereich festgelegt werden. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass die Einführung nicht zeitlich vollzogen wird. Der zeitliche Versatz zwischen der privaten zur beruflichen Nutzung von Online-Medien ist in Abbildung 86 (Versatz der privaten und beruflichen Diffusionskurven) zu sehen. Gründe für den Versatz sind nicht alleine in der Technologie bzw. Sicherheitsaspekten zu suchen, sondern auch in kulturellen Eigenschaften. Abbildung 88 zeigt, dass Kultur als Treiber von Veränderungen.

Abbildung 88: Einfluss von Kultur auf Veränderungen in Unternehmen
(Quelle: EBERHARD, F. UND KACZMAREK, C. 2013, S. 110)



Die Abbildung verdeutlicht, wie Werte und Verhalten von Mitarbeitern, in ihren zwei Kontinenten (Privatleben und Beruf) durch unterschiedliche Kulturen geprägt werden und sie damit Einfluss auf das Unternehmen bzw. die Organisation nehmen. Selbst wenn Unternehmen versuchen, sich gegenüber Online-Kommunikationsmedien zu verschließen, wird über kurz oder lang, der Druck aus dem wirtschaftlichen Umfeld und den Mitarbeitern so groß sein, dass sie sich dem auf Dauer nicht widersetzen können. Die (private) Nutzung von Sozialen Medien durch Auszubildende und DH-Studenten, wie in den Ergebnissen von Kapitel 7.1 dargestellt, ist einer dieser Einflussfaktoren aus der Außenwelt, die hochwirksam Firmen beeinflussen. Einher geht dies mit der notwendigen Ausrichtung von Personal- und Ausbildungsbereichen auf die Bedürfnisse der ‚Generation Y‘ bzw. der ‚Digital Natives‘ (vgl. PRENSKY 2001b; DÖPPLER 2015a, 2015b). Wenn in Kapitel 2.1.3 von ‚Enterprise 2.0‘ gesprochen wird und in Kapitel 3 von ‚Web 2.0 Technologien‘, dann muss allen Beteiligten klar sein, dass die damit einhergehenden Kommunikations- und Informationswerkzeuge die bisherigen Prozesse in den Schatten stellen werden (vgl. STOLL UND BUHSE 2016, S. 8).

Mit einem klaren ‚Nein!‘ kann die zweite Forschungsfrage beantwortet werden. Es sind keine ‚neuen‘ Mitarbeiter für den Einsatz von Web 2.0-Technologien notwendig. Ein zentrales Ergebnis des Feldexperiments veranschaulicht, dass sich Mitarbeiter, ungeachtet ihres Alters, bereits mit Sozialen Medien befassen und diese anwenden (siehe Abbildung 54). Selbst die überraschende Einführung (ohne vorhergehende Schulung) eines Online-Kommunikationsmittels, wie der Weblog im Feldexperiment, wurde von den Mitarbeitern nicht nur akzeptiert, sondern vor allen Dingen die problemlose Handhabung erhielt die höchsten Zustimmungswerte (Abbildung 61 ‚Wahrnehmung des Weblogs – Mittelwertbetrachtung‘). Bei der Selbsteinschätzung, die die befragten Mitarbeiter vornahmen, zeigte sich, dass der Großteil sich als erfahrenen Nutzer von Sozialen Medien und modernen Kommunikationswerkzeugen einschätzt (Abbildung 56 ‚Typologie-Zuordnung der Befragungsteilnehmer – Mittelwertbetrachtung‘). Es ist oftmals eher so, dass für Unternehmen neue Technologien aus dem Social Media Umfeld, von den Mitarbeitern in ähnlicher Art und Weise schon privat genutzt werden. Deshalb ist weniger die Bedienung dieser Werkzeuge zu schulen, sondern eher die Handhabung im unternehmerischen Umfeld (vgl. DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V. 2016, S. 9). Ein großer Schulungsbedarf besteht, wenn man die gezeigte Reifegrad-Analyse betrachtet, vor allen Dingen für die Gesamtorganisation und weniger bei den Mitarbeitern. Das Reifegrad-Modell aus Abbildung 87 zeigt hierbei hervorragend die Handlungsfelder auf, die vor allen Dingen KMU und Familienunternehmen vor große Herausforderungen stellen werden.

9 Ausblick

*„Es ist unwürdig, die Zeit von hervorragenden Leuten
mit knechtischen Rechenarbeiten zu verschwenden,
weil bei Einsatz einer Maschine auch der
Einfältigste die Ergebnisse sicher hinschreiben kann.“*
GOTTFRIED WILHELM LEIBNIZ (1646 – 1716)

Leibnitz' Zitat ist mit Bedacht gewählt, denn auch nach mehr als 300 Jahren scheint es seine Gültigkeit nicht verloren zu haben. Viele Digitalisierungsmaßnahmen von Unternehmen, ungeachtet der Größe und Kategorisierung, sind darauf ausgerichtet, dass Prozesse in den Organisationen nicht nur technologisch erneuert und effizient gestaltet werden, sondern auch kostensparend wirken. Vor allem die in Kapitel 3.2.1 dargestellte ‚Industrie 4.0‘ ist als solches Programm zu verstehen (vgl. VDMA 2015b, S. 7; PRICEWATERHOUSECOOPERS 2014). ‚Industrie 4.0‘-Vorhaben sind in den Unternehmen inzwischen sehr weit vorangeschritten und werden in großen Unternehmen mit aller Macht vorangetrieben (vgl. INGENICS AG 2016). Die Unternehmensberatung Deloitte hat festgestellt, dass hier der Mittelstand, also die Summe der KMU und Familienunternehmen in Deutschland, den Großunternehmen hinterherhinkt (vgl. DELOITTE 2016, S. 4). Wie in den bereits in Kapitel 8 erwähnten Studien hinsichtlich der Digitalisierungsstrategien, gibt es auch beim Technikthema ‚Industrie 4.0‘ einen Wissens- und Umsetzungsrückhang des Mittelstands gegenüber den Großen. Das ist insofern überraschend, als dass dieses Thema von vornherein fassbare und begreifbare (im Wortsinne) Beispiele und Erfolge bringt (vgl. MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE 2013, S. 54).

In Abbildung 85 (Suchtrends digitaler Technologien und ihrer Herkunftsländer) ist jedoch sichtbar, welche weiteren Veränderungen am Horizont auftauchen, u. a. das 2006 von McAfee postulierte Konzept ‚Enterprise 2.0‘ und die dadurch möglichen Auswirkungen auf Unternehmen und Organisationen (siehe Kapitel 2.1.3). Die Vorteile, die sich aus einer Kommunikationsstruktur, deren Basis Soziale Medien sind, ergeben, sind im ersten Augenblick nicht mit einer betriebswirtschaftlichen Return-on-Investment-Rechnung darstellbar (vgl. NIEMEIER 2011, S. 86). Ebenso erfordert die Einführung dieser Strukturen im Gegensatz zu den bekannten Projektmanagement-Methoden nicht nur einen langen Atem, sondern auch den radikalen Verzicht auf das bislang Erprobte (vgl. MCAFEE 2009, S. 179; PETRY 2012, S. 250). Für den

deutschsprachigen Raum wurde das Konzept ‚Enterprise 2.0‘ durch Willms Buhse/Sören Stamer und durch Frank Wolf mit ihren Büchern ‚Die Kunst loszulassen – Enterprise 2.0‘ sowie ‚Social Intranet‘ der breiten Unternehmenslandschaft präsentiert. Verschiedene Autoren erklären anhand von Best-Practise-Beispielen den Lesern das Thema und bringen ihnen die immensen Vorteile nahe (vgl. BUHSE 2010; WOLF 2011). Das bedeutet, dass es in deutschen Firmen seit mehr als sieben Jahren Bestrebungen gibt, sich diesem Organisations- und Kommunikationswandel anzunehmen.

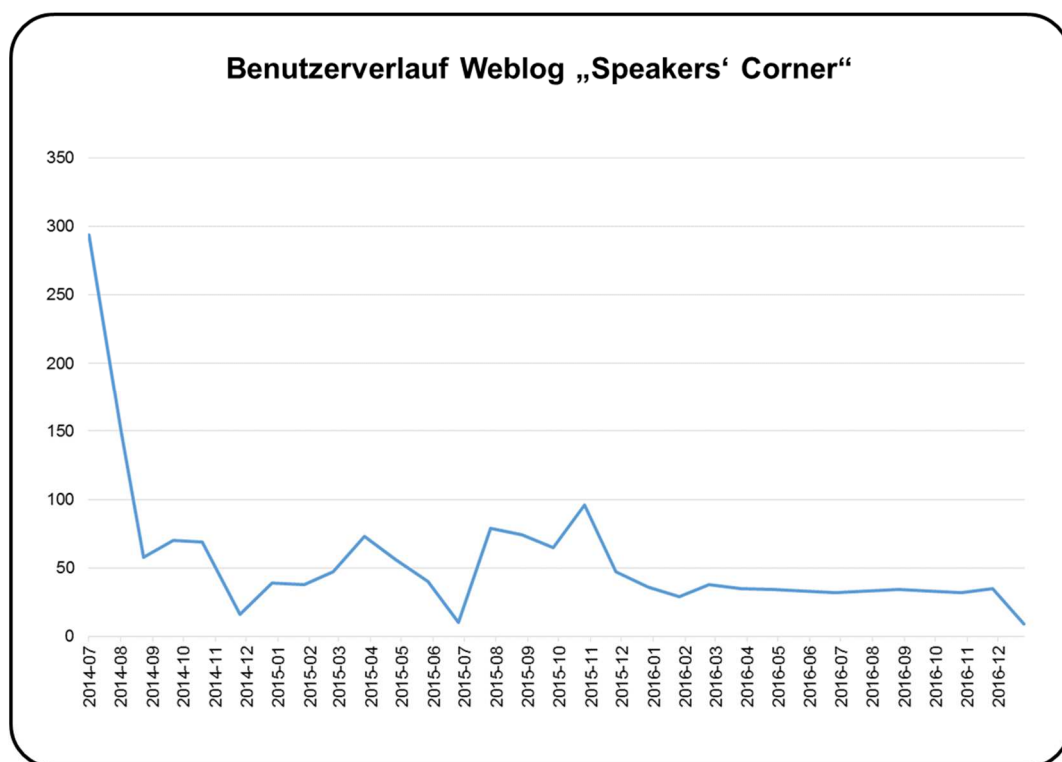
Der Autor hat sich seit ca. 2013 mit dem Thema im Umfeld seines Arbeitgebers beschäftigt. Dabei gelang es ihm viele Kontakte zu anderen Unternehmen aus dem Bereich der KMU und Familienunternehmen zu knüpfen und in den Verbänden VDMA und DGFP den Erfahrungsaustausch zu suchen. Wie in der Einleitung der Dissertation bereits erwähnt, führt dies unter anderem zum Leitfaden ‚Enterprise 2.0‘ beim VDMA. Während der Erstellung des Arbeitspapiers zeigte sich, wie unterschiedlich die diversen beteiligten Firmen an das Thema herangingen und dass es verschiedenste Schwerpunkte gab. Erst heute, Anfang 2017, also mehr als drei Jahre nach der Gründung eines VDMA-Arbeitskreises ‚Enterprise 2.0‘ (u. a. auf die Initiative des Autors), beginnt die Initiative erste Früchte zu tragen. Ein Beweis dafür, wie langwierig der Prozess ist. Aufgrund der Struktur der VDMA-Mitgliedsunternehmen (starker Schwerpunkt auf KMU) und der bislang beteiligten Firmen am Arbeitskreis, zeigt sich für den Autor wieder die ‚Schwerfälligkeit‘ von Unternehmen, die sich diesen Kategorien (siehe Kapitel 2.3.1 und 2.3.2) zugehörig fühlen. Die offene und für Außenstehende strukturlos wirkende Kommunikation bzw. das Fehlen von Kommunikationsregularien widerspricht den bisherigen Erfolgsrezepten der mittelständischen Unternehmen. Da es in hohem Maße auf die Unterstützung des Top-Managements ankommt, dieses aber große Freiheiten an die Mitarbeiter bzw. unteren Managementebenen abgeben muss, sind die erfolgreichen Einführungen selbst zum Zeitpunkt des Abschlusses der Dissertation, überschaubar. D. h. ohne Managementunterstützung, einer der Eckpunkte aus Abbildung 33 (Einwände gegen den Unternehmenseinsatz von Online-Medien), ist der Wandel der Organisation nur sehr schwer zu erreichen (vgl. CENTERSTAGE 2010, S. 6).

Als neue Entwicklung nimmt immer mehr das Thema ‚Digitale Transformation‘ (siehe Kapitel 3.2.2) Fahrt auf. Eines der Kernelemente dieses Konzeptes fußt auf der Vernetzung der gesamten Geschäftspartner im internen und externen Umfeld eines Unternehmens (vgl. INFRONT CONSULTING & MANAGEMENT GMBH 2015, S. 4). Ohne den Einsatz von Sozialen Medien und einer offenen Kommunikation, wie sie bei ‚Enterprise 2.0‘ etabliert und vorausgesetzt wird, ist das aber nicht zu schaffen.

Die Definition von ‚Digitaler Transformation‘, die das MITSloan Management Review am 07.11.2016 per Kurznachrichtendienst Twitter veröffentlicht hat („*#Digitaltransformation = a journey from inflexible platforms, products + workflows to a permanently agile condition*“⁶⁶) macht noch einmal deutlich, was auf Organisationen zukommt, die sich auf die Reise machen um dieses Konzept umzusetzen.

Was bedeutet das für KMU und Familienunternehmen? Betrachtet man das Unternehmen des Feldexperimentes, dann muss zuerst das installierte Weblog in Augenschein genommen werden. Für den kaufmännischen Leiter stellte er ein ergänzendes Mittel der internen Kommunikation dar. Gewöhnungsbedürftig war für ihn das mehr oder minder regelmäßige Verfassen von Blogbeiträgen. Hierbei mangelte es nicht an Ideen und Informationen, sondern an der eigenen Zeiteinteilung. Beiträge wurden bis zum Zeitpunkt einer Beförderung, die eine Neustrukturierung seines Aufgabengebietes und der ihm zugeordneten Bereiche mit sich brachte, regelmäßig erstellt. Danach schiefen die Aktivitäten seinerseits ein. Abbildung 89 zeigt den Lebenszyklus des Weblogs. Auch nach dem inoffiziellen Ende waren noch Nutzer im Weblog aktiv unterwegs und es wurden immer wieder Fragen nach dem Aufleben gestellt.

Abbildung 89: Weiterer Nutzerverlauf des Weblogs ‚Speakers‘ Corner‘
(Quelle: eigene Darstellung)



⁶⁶ <https://mobile.twitter.com/mitsmr/status/795536451891036160>; Letzter Abruf vom: 04.06.2017

Wie in diesem und in vorangegangenen Kapiteln beschrieben, entfiel die Unterstützung des Managements und das Werkzeug hat sich in diesem speziellen Fall nicht über einen Exotenstatus hinaus durchgesetzt. Einige wenige Firmenangehörige nutzen es als Kommunikationskanal, doch eine große Reichweite ist nicht vorhanden.

Wenn versucht wird, die digitale Reife von KMU festzustellen und hierzu die Ergebnisse der Dissertation (siehe Kapitel 8.3) verwendet werden, ergibt sich folgendes Bild aus Tabelle 24.

Tabelle 24: Digitaler Reifegrad von KMU
(Quelle: eigene Darstellung)

Dimension	Handlungsfeld	Reifegrad
People	expertise capabilities	conceptual/defined
Technology	software tools	unaware/conceptual
Governance	communication & collaboration tools	conceptual
Culture	hierarchy vs. network openness	unaware

Die vier ‚messbaren‘ Dimensionen zeigen, dass sich die Organisationen noch ganz am Anfang ihrer Reise befinden und in einem Reifegrad von eins und zwei pendeln. Das, kombiniert mit den Ausführungen über ‚Industrie 4.0‘, bestätigen geradezu die Aussagen der Studie von BearingPoint, dass in Deutschland (und nach Meinung des Autors vor allen Dingen im Mittelstand) die Digitalisierung auf Ebene der Technologie und eigener Produkte stecken bleibt (vgl. BEARINGPOINT 2016, S. 5). Dass dies aber von den KMU und Familienunternehmen gänzlich anders gesehen wird, zeigt der Artikel des Handelsblatts vom 11.09.2016⁶⁷, bei dem Vertreter der Unternehmen auf einer Podiumsdiskussion darauf verwiesen, dass sie für die Digitalisierung sehr gut aufgestellt seien, obwohl der Veranstalter eine anderslautende Studie vorlegte.

Dieses Selbstverständnis zeigt, dass der mehrjährige Zeitraum, den es dauerte, die Dissertation als explorative Arbeit zu bewältigen, nicht schädlich für das Thema an sich war. Wie in etlichen vorangegangenen Kapitel beschrieben, ist die Veränderung von Kommunikation und

⁶⁷ <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/hall-of-fame-der-dialog-digitalisierung-wir-koennen-das/14526236.html>; Letzter Abruf vom: 04.06.2017

Organisation ein langwieriger Prozess. Viele Veröffentlichungen haben darauf verwiesen, dass es bei der Digitalisierung um einen Wandel der Kultur geht.

Eine Einteilung der Mitarbeiter in ‚Digital Natives‘ und ‚Digital Immigrants‘, wie es durch Prenskys Publikationen geschehen ist, lehnt der Autor ab. Vielmehr sollten die Begriffe durch den der ‚Digital Residents‘ ersetzt werden – Personen, die sich im digitalen Umfeld bewegen können und sozusagen Einwohner der digitalen Welt sind.

Hat die Dissertation nun eine Forschungslücke geschlossen bzw. neue aufgedeckt? Der Autor ist der festen Überzeugung, diese Fragen mit ‚Ja‘ beantworten zu können. Dass es keine neuen Mitarbeiter benötigt, um Soziale Medien und Online-Kommunikationsmedien in Unternehmen bedienen zu können steht außer Frage. Nahezu jeder verwendet diese mittlerweile in seinem privaten Umfeld. Ebenso erleben wir, dass sich neue Kommunikationsmedien rasend schnell verbreiten oder auch wieder verschwinden. Diesem Wandel können sich Unternehmen und Organisationen nur über einen überschaubaren Zeitraum hinweg widersetzen.

Was nach Ansicht des Autors nach wie vor stiefmütterlich behandelt wird, ist das Forschungsfeld der KMU und Familienunternehmen. Zugunsten großer Unternehmen und Konzerne, die nahezu täglich in den Medien präsent sind, aber auch weil teilweise schwer Zugang zu ihnen gewährt wird, tauchen sie selten in Forschungsvorhaben auf. Die vergleichsweise hohen kulturellen Hürden in den KMU bei der Einführung neuer digitaler Medien und Transformationsprozesse bieten ein weites Betätigungsfeld für Forschungstätige. Hier ist u. a. das Führungsverständnis zu nennen, das unter Umständen von Großunternehmen abweicht. Der verlangte bzw. notwendige interne und externe Vernetzungsgrad, den die ‚Digitale Transformation‘ mit sich bringt, wird den Mittelstand ebenfalls vor neue Herausforderungen stellen, die Potenzial für Forschungsprojekte bieten.

Letztlich bedarf es einer völlig neuen Art und Weise der innerbetrieblichen Ausbildung für die ‚neuen‘, digitalen Formen der Zusammenarbeit und die Akzeptanz der Werkzeuge. Hier ist nach Meinung des Autors eine stark interdisziplinäre Forschungskooperation zwischen Wirtschafts- und Erziehungswissenschaften sowie Bildungstechnologien gefragt.

*„Wir formen unsere Werkzeuge,
und dann formen unsere Werkzeuge uns.“
MARSHALL MCLUHAN (1911 – 1980)*

Literaturverzeichnis

- ACCENTURE (2011):** Mobile Web Watch 2011 Deutschland, Österreich, Schweiz. Die Chancen der mobilen Evolution. Unter Mitarbeit von Nikolaus Mohr, Ann-Kathrin Sauthoff-Bloch, Markus Alt, Jens Derksen. Hg. v. ACCENTURE. Online verfügbar unter <http://www.marketing.ch/Portals/0/Wissen/Kommunikationspolitik/Mobile%20Marketing/Accenture-Studie-Mobile-Web-Watch-2011.pdf?ver=2013-11-27-100014-297>, zuletzt geprüft am 14.05.2016.
- Ahlemann, Frederik; Schroeder, Christine; Teuteberg, Frank (2005):** Kompetenz- und Reifegradmodelle für das Projektmanagement. Grundlagen, Vergleich und Einsatz. Osnabrück: Univ. FB Wirtschaftswiss. Organisation u. Wirtschaftsinformatik (ISPRI-Arbeitsbericht, 01/2005).
- Alby, Tom (2008):** Web 2.0. Konzepte, Anwendungen, Technologien. 3., überarb. Aufl. München: Hanser.
- Arloth, Frank (2015):** Strafvollzugsgesetze. StVollzG des Bundes mit Verwaltungsvorschriften, Strafvollzugsgesetze der Länder, Strafvollstreckungsordnung, Bundeswehrevollzugsordnung, EBAO, OEG, EMRK ; Textausgabe mit einer Einführung. 21. Aufl., Stand 1. 9. 2015. München, [München]: Dt. Taschenbuch-Verl.; Beck (dtv, 5523 : Beck-Texte im dtv).
- Ashton, Kevin (2009):** That 'Internet of Things' Thing. Hg. v. RFID Journal. RFID Journal. Online verfügbar unter <http://www.rfidjournal.com/articles/pdf?4986>, zuletzt geprüft am 05.08.2016.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2015):** (Noch) ein Handbuch zum B-to-B-Marketing? In: Klaus Backhaus und Markus Voeth (Hg.): Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. 2., vollst. überarb. Aufl. 2015. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–15.
- Bawden, D.; Robinson, L. (2008):** The dark side of information. Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. In: *Journal of Information Science* 35 (2), S. 180–191. DOI: 10.1177/0165551508095781.
- BearingPoint (2016):** Die Illusion von der digitalen Transformation. Deutschlands Unternehmen setzen auf Technologie, haben die Transformation von Geschäftsmodell, Organisation und Prozessen aber kaum begonnen. Unter Mitarbeit von Bernd Corzelius, Lena Dittl, Britta Mittler, Malgorzata Mochol, Hanna Reimers, Anja Spychalski, Johannes Vogel, Thorsten Vogel. Hg. v. BearingPoint. Online verfügbar unter <https://www.bearingpoint.com/de-de/unsere-expertise/insights/digitalisierungsmonitor-2016/>, zuletzt geprüft am 16.04.2017.
- BITKOM (2012):** Social Media in deutschen Unternehmen. Hg. v. BITKOM. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Publikationen/2012/Studie/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen/Social-Media-in-deutschen-Unternehmen4.pdf>, zuletzt geprüft am 19.06.2016.
- BITKOM (2015):** Social Media. Leitfaden. Hg. v. BITKOM. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2015/Leitfaden/Social-Media-Guidelines/150521-LF-Social-Media.pdf>, zuletzt geprüft am 29.05.2017.

- Blank, Warren; Weitzel, John R.; Green, Stephen G. (1990):** A TEST OF THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY. In: *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 3 (43), S. 579–597. Online verfügbar unter <http://online-library.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02397.x/epdf>, zuletzt geprüft am 15.04.2017.
- Böker, Karl-Hermann; Demuth, Ute; Thannheiser, Achim; Werner, Nils (2013):** Social Media - Soziale Medien? Neue Handlungsfelder für Interessenvertretungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition / Hans-Böckler-Stiftung Betriebliche Mitbestimmung und betriebliche Handlungshilfen, 281).
- Boos, Margarete (2015):** Verteilte Zusammenarbeit - inzwischen Alltag? Georg-August-Universität Göttingen. Zusammenarbeit räumlicher Teams meistern. Göttingen, 2015.
- Boos, Margarete (2016):** Kollaboration – Neue Qualität verteilter Arbeit? Zusammenarbeit räumlich verteilter Teams meistern. Georg-August-Universität Göttingen. Göttingen, 11.02.2016.
- Bounfour, Ahmed (2016):** Digital futures, digital transformation. From lean production to acceleration. [Paris], Cham: CIGREF, a network for large companies; Springer (Progress in IS).
- Brennan, Valerie (2010):** Navigating Social Media In The U.S. Business World. In: *World Data Protection Report* 10 (3). Online verfügbar unter <http://www.hoganlovells.de/files/Publication/3c4f790a-0b29-46c5-ba67-e634229e2a54/Presentation/PublicationAttachment/0b0b5a53-ef0c-4a6e-beac-ea3b05b526a6/Brennan.pdf>.
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (2009):** Herausforderungen und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagements. In: Manfred Bruhn (Hg.): *Handbuch Kommunikation. Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 3–22.
- Bryman, Alan (2012):** *Social research methods*. 4. ed. Oxford u.a: Oxford Univ. Press.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2011):** *Race against the machine. How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington, Mass.: Digital Frontier Press.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016):** *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York, London: W.W. Norton & Company. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/faz-rez/FD1201511024708406.pdf>.
- Buhse, Willms (Hg.) (2010):** *Enterprise 2.0 - die Kunst, loszulassen*. 3. Aufl. Berlin: Rhombos-Verl.
- Bullinger, Hans-Jörg; Hompel, Michael ten (Hg.) (2007):** *Internet der Dinge*. www.internet-der-dinge.de. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg (VDI-Buch). Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10189120>.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014):** *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsmarkt/2014-04-04-studie-gewinnung-von-fachkraeften-monitor.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 17.07.2016.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014):** German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft. Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/factbook-german-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015):** Wirtschaftsmotor Mittelstand - Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. Hg. v. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wirtschaftsmotor-mittelstand-zahlen-und-fakten-zu-den-deutschen-kmu,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016):** Aktionsprogramm Zukunft Mittelstand. Berlin (<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/A/aktionsprogramm-zukunft-mittelstand,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>).
- Capgemini Consulting (2013):** The New Digital Workplace. Employee Productivity, Brand Image, Business Value. Online verfügbar unter <https://www.fr.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/digital-workplace-transformation-capgemini-consulting.pdf>, zuletzt aktualisiert am 08.08.2016.
- Castells, Manuel (2001):** Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft. In: *Berliner Journal für Soziologie* (11 (4)), S. 423–439.
- Castells, Manuel (2009):** The rise of the network society. New ed. Oxford: Wiley-Blackwell (The information age: economy, society and culture, v. 1).
- Centerstage (2010):** ENTERPRISE 2.0 - ZEHN EINBLICKE IN DEN STAND DER EINFÜHRUNG. DEUTSCHLAND | ÖSTERREICH | SCHWEIZ. Unter Mitarbeit von Martina Göhring, Joachim Niemeier und Milos Vujnovic. Hg. v. Centerstage. Esslingen. Online verfügbar unter www.centrestage.de/wp-content/uploads/2010/03/Enterprise20_Studie2010_centrestageGmbH.pdf, zuletzt geprüft am 04.05.2017.
- Christensen, Clayton M.; Eichen, Stephan F. von der; Matzler, Kurt (2010):** Innovators Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. 1., Auflage. München: Vahlen, Franz.
- Commerzbank AG (2015):** Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler! Online verfügbar unter <https://www.unternehmerperspektiven.de/portal/media/unternehmerperspektiven/up-studien/up-studien-einzelseiten/up-pdf/Studie15-Mai-2015-Management-im-Wandel.pdf>, zuletzt geprüft am 29.05.2017.
- Dadalos (XXXX):** Was ist das Web 2.0. Unter Mitarbeit von Müller, R. & Schumann, W. Hg. v. Internationaler UNESCO Bildungsserver für Demokratie-, Friedens- und Menschenrechtserziehung. Online verfügbar unter http://www.dadalos-d.org/web20/web_20.htm, zuletzt geprüft am 16.07.2016.
- Davis, Fred D. (1986):** A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems : theory and results. Massachusetts Institute of Technology. Online verfügbar unter <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192#files-area>, zuletzt geprüft am 22.01.2017.

- Deloitte (2012):** Wachstumsmotor Mittelstand - Wege zum Erfolg. Hg. v. Thilo Pukall, Andrea Calabrò und Tom Rösen. Online verfügbar unter <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Axia-Award/axia-award-2012-studie-ostdeutschland.pdf>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Deloitte (2016):** Industrie 4.0 im Mittelstand. Unter Mitarbeit von L. Meyer und J. Reker. Online verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/industrie-4-0-mittelstand-komplett-safe.pdf>, zuletzt geprüft am 04.06.2017.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2016):** LEITFADEN: KOMPETENZEN IM DIGITALISIERTEN UNTERNEHMEN. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2016/PraxispapierKompetenzen-im-digitalisierten-Unternehmen.pdf>, zuletzt geprüft am 30.05.2017.
- Döppler, Peter (2014):** Enterprise 2.0 – ein Konzept das dem Kommunikationsverhalten junger Menschen entgegen kommt? In: Thomas Köhler und Nina Kahnwald (Hg.): Online Communities: Technologies and Analyses for Networks in Industry, Research and Education. 1. Aufl. Dresden: TUDpress Verlag der Wissenschaften Dresden, S. 79–91. Online verfügbar unter http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/15406/GeNeMe2014_079-091.pdf, zuletzt geprüft am 03.12.2016.
- Döppler, Peter (2015a):** Akzeptanz von Enterprise 2.0 - eine Frage des Alters? In: M. Bentele, J. Niemeier, P. Schütt, M. Weber (Hg.): 17. Kongress für Wissensmanagement, Social Collaboration und Industrie 4.0. KnowTech 2015. Hanau, 28./29.10.2015, S. 231–239. Online verfügbar unter <http://docplayer.org/9412298-17-kongress-fuer-wissensmanagement-social-collaboration-und-industrie-4-0.html>, zuletzt geprüft am 03.12.2016.
- Döppler, Peter (2015b):** Enterprise 2.0 - Herausforderung für den Mittelstand im Maschinenbau? In: VDMA (Hg.): Mehrwert durch Software. Frankfurt am Main, S. 16. Online verfügbar unter www.vdma-verlag.com/home/download_7E0A.html, zuletzt geprüft am 03.12.2016.
- Döppler, Peter (2015c):** Enterprise 2.0 - Macht das die Kommunikation einfacher? Interne Kommunikation mit Enterprise 2.0. VDMA. VDMA. Frankfurt am Main, 06.05.2015. Online verfügbar unter <http://sw.vdma.org/article/-/article-view/5990688>, zuletzt geprüft am 03.12.2016.
- Döppler, Peter (2015d):** Flache Hierarchien - eine digital vorangetriebene Organisationsentwicklung. Ideapreneurship und flach hierarchische Organisationsstrukturen. VDMA. VDMA-Baden-Württemberg. Denkendorf, 19.05.2015. Online verfügbar unter <http://www.flache-hierarchien.de/veranstaltungen/>, zuletzt geprüft am 03.12.2016.
- Döppler, Peter (2015e):** Digitalisierung im Mittelstand - ein Beispiel. DGFP Zukunftswerkstatt "Kompetenzen in der Digitalisierung". DGFP. DGFP. Düsseldorf, 22.05.2015.
- Döppler, Peter (2015f):** Flache Hierarchien – eine digital vorangetriebene Organisationsentwicklung. Ideapreneurship und flach hierarchische Organisationsstrukturen. VDMA. VDMA Nord. Hamburg, 19.11.2015. Online verfügbar unter <http://www.flache-hierarchien.de/veranstaltungen/>, zuletzt geprüft am 03.12.2016.

- Döppler, Peter (2016a):** Digitaler Wandel im Mittelstand - langsam, aber sicher?! Arbeitskreis Enterprise 2.0. VDMA. Frankfurt am Main, 19.01.2016. Online verfügbar unter <http://sw.vdma.org/documents/266404/11743345/Doeppler-Digitaler%20Wandel/58249016-601e-49e5-a373-3b6e2413aa13>, zuletzt geprüft am 25.07.2016.
- Döppler, Peter (2016b):** Soziale Medien und Online-Kommunikation im Unternehmen - DAS können nur die Jungen! 19. Aachener Dienstleistungsforum. FIR e.V. an der RWTH Aachen. Aachen, 13.04.2016. Online verfügbar unter http://veranstaltungen.fir.de/dienstleistungsforum/sites/veranstaltungen.fir.de.dienstleistungsforum/files/textinklre/aachener-dienstleistungsforum-2016_teilnehmerbrochure_20160322.pdf, zuletzt geprüft am 19.12.2016.
- Döppler, Peter (2016c):** Digitalisierung jenseits von Industrie 4.0 - die andere Seite von Bits und Bytes. Arbeitskreis Enterprise 2.0. VDMA. Harthausen, 12.05.2016.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016):** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl. Berlin: Springer (Springer-Lehrbuch).
- Eberhard, F. und Kaczmarek, C. (2013):** Effektives und effizientes Social Media braucht einen Kulturwandel. In: T. Arns, M. Bentele, J. Niemeier, P. Schütt und M. Weber (Hg.): 15. Kongress für Wissensmanagement und Social Media. »Wissensmanagement und Social Media – Markterfolg im Innovationswettbewerb«. Berlin: GITO mbH Verlag, S. 105–112.
- Eberspächer, Jörg; Holtel, Stefan (2010):** Enterprise 2.0. Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10406601>.
- Eggelkraut-Gottanka, Thomas von (2010):** Kommunikation in Forschung und Entwicklung. Konzeption, Messung und empirische Analyse. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research : Innovation und Entrepreneurship).
- Europäische Kommission (2003):** Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Hg. v. Europäische Union. Amtsblatt der Europäischen Union. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>, zuletzt geprüft am 12.06.2016.
- Favre-Bulle, Bernard (2001):** Information und Zusammenhang. Informationsfluß in Prozessen der Wahrnehmung, des Denkens und der Kommunikation. Wien [u.a.]: Springer.
- Ford, Martin (2009):** The lights in the tunnel. Automation, accelerating technology and the economy of the future. [U.S.]: Acculant Publishing.
- Ganschar, Oliver (2013):** Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0. [Studie]. Hg. v. Dieter Spath. Stuttgart: Fraunhofer Verl.
- Gartner, Inc. (2013):** Hype Cycle for Social Software. Online verfügbar unter <https://www.gartner.com/doc/2563715/hype-cycle-social-software->, zuletzt geprüft am 29.04.2017.

- Gartner, Inc. (2016):** Gartner's 2016 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies Three Key Trends That Organizations Must Track to Gain Competitive Advantage. Online verfügbar unter <http://www.gartner.com/newsroom/id/3412017>, zuletzt geprüft am 29.05.2017.
- Geißler, C. (2010):** Was sind ... Social Media. In: *Harvard Business Manager* (9), XX - XX.
- Gerstenberg, Fabian (2009):** Unternehmenskommunikation. Die Kunst der Meinungsbildung. 1. Aufl. Mering: Rainer Hampp Verlag (Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Bd. 70).
- Girtler, Roland (2001):** Methoden der Feldforschung. 4. Aufl. (utb-studi-e-book). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838522579>.
- Graser, Franz (2016):** Verpasst Deutschland den Anschluss bei der Digitalisierung? Hg. v. ELEKTRONIKPRAXIS. Online verfügbar unter <http://www.elektronikpraxis.vogel.de/iot/industrie40/articles/522161/>, zuletzt aktualisiert am 24.04.2016.
- Haag, Patrick; Roßmann, Patrick (2015):** Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice. Berlin [u.a.]: de Gruyter Oldenbourg (De Gruyter eBook-Paket Wirtschaftswissenschaften).
- Häder, Michael (2010):** Empirische Sozialforschung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7>.
- Hasebrink, Uwe; Domeyer, Hanna (2010):** Zum Wandel von Informationsrepertoires in konvergierenden Medienumgebungen. In: Maren Hartmann (Hg.): Die Mediatisierung der Alltagswelt. 1. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Medien - Kultur - Kommunikation), S. 49–64.
- Heinrich, Lutz J.; Riedl, René; Stelzer, Dirk (2014):** Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. 11., vollst. überarb. Aufl. 2014. München: OLDENBOURG WISSENSCHAFTSVERLAG.
- Heinrich, Lutz Jürgen; Lehner, Franz (2005):** Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. 8., vollst. überarb. und erg. Aufl. München, Wien: Oldenbourg (Wirtschaftsinformatik).
- Herrmann, Simon (2007):** Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. 1. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.
- Hochschule RheinMain - Wiesbaden Business School (2015):** Enterprise 2.0 - Status Quo 2015. Unter Mitarbeit von Thorsten Petry. Hg. v. Hochschule RheinMain - Wiesbaden Business School. Online verfügbar unter <https://www.feelgood-at-work.de/enterprise-studie-2015>, zuletzt geprüft am 14.05.2017.
- Hoffmann, Friedrich (1993):** Konzernhandbuch. Recht, Steuern, Rechnungslegung, Führung, Organisation, Praxisfälle. Wiesbaden: Gabler.
- Horton, William K. (2012):** E-learning by design. 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer (Pfeiffer essential resources for training and HR professionals).
- Infront Consulting & Management GmbH (2015):** DIGITALE TRANSFORMATION IN DEUTSCHEN KERNINDUSTRIEN. Exklusivstudie der Unternehmensberatung Infront Consulting & Management in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.infront-consulting.com/consulting-management/publikationen/>, zuletzt geprüft am 05.08.2016.

- Ingenics AG (2016):** Industrie 4.0 - Wo steht die Revolution der Arbeitsgestaltung? Ergebnisse einer Befragung von Produktionsverantwortlichen deutscher Unternehmen. Ulm. Online verfügbar unter https://www.ingenics.de/assets/downloads/de/Industrie40_Studie2016_Ingenics_IAO_de_VM.pdf?m=1474972068, zuletzt geprüft am 04.06.2017.
- Initiative D21 e.V. & TNS Infratest (2016):** D21-Digital-Index 2015. Die Gesellschaft in der digitalen Transformation. Online verfügbar unter http://www.initiated21.de/wp-content/uploads/2015/10/D21_Digital-Index2015_WEB.pdf, zuletzt geprüft am 29.09.2016.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002):** Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002. Daten und Fakten. Unter Mitarbeit von Hans-Jürgen Wolter Brigitte Günterberg. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung (157). Online verfügbar unter http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-157_2003.pdf, zuletzt geprüft am 12.06.2016.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2016):** Informationen zum Mittelstand aus erster Hand. Bonn. Online verfügbar unter http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2016.pdf, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Jäger, Wolfgang; Petry, Thorsten (2012):** Enterprise 2.0 - Herausforderungen für Personal, Organisation und Führung. In: Wolfgang Jäger (Hg.): Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft-Buch), S. 17–35.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M (2010):** Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media. In: *Business Horizons*, S. 59–68.
- Kempf, Dieter (2012):** Social Media - der BITKOM-Blick, 16.11.2012.
- Keyes, Jessica (2013):** Enterprise 2.0. Social networking tools to transform your organization. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Kielholz, Annette (2008):** Online-Kommunikation. Die Psychologie der neuen Medien für die Berufspraxis. Berlin: Springer.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010):** Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager. Online verfügbar unter http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf, zuletzt geprüft am 20.05.2017.
- Kietzmann, J. H.; Hermkens, K.; McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011):** Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. In: *Business Horizons* (54), S. 241–251.
- Klein, Alex (2006):** Weblogs im unternehmerischen Umfeld - Eine technische und betriebswirtschaftliche Betrachtung. München: GRIN.
- Koch, Michael (2013):** Positionspapier Enterprise 2.0. Online verfügbar unter http://www.kooperationssysteme.de/wp-content/uploads/mgmt20positionspapier_enterprise-20_michael-koch.pdf, zuletzt geprüft am 17.06.2016.

- Koch, Michael; Richter, Alexander (2009):** Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2., aktualisierte und erw. Aufl. München: Oldenbourg. Online verfügbar unter <http://www.oldenbourg-link.de/isbn/9783486590548>.
- Kollmann, Tobias; Schmidt, Holger (2016):** Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-13145-6>.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2009):** Internet der Dinge - ein Aktionsplan für Europa. Brüssel. Online verfügbar unter <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=DE&f=ST%2011223%202009%20INIT>, zuletzt geprüft am 06.08.2016.
- Krcmar, Helmut (2015a):** Einführung in das Informationsmanagement. 2., überarb. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Springer-Lehrbuch).
- Krcmar, Helmut (2015b):** Informationsmanagement. 6., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Krippendorff, Klaus (2009):** Mathematical Theory of Communication. Hg. v. S. W. Littlejohn & K. A. Foss. Los Angeles, CA. Online verfügbar unter http://repository.upenn.edu/asc_papers/169/, zuletzt geprüft am 15.05.2016.
- Kuckartz, Udo (2014):** Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>.
- Maier, Michaela (2012):** Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen, Niedersachs: Hogrefe Verlag (Wirtschaftspsychologie).
- Mangold, G. W.; Faulds, D. J. (2009):** Social media: The new hybrid element of the promotion mix. In: *Business Horizons* (52), S. 357–365.
- Mattern, Friedemann; Flörkemeier, Christian (2010):** Vom Internet der Computer zum Internet der Dinge. In: *Informatik Spektrum* 33 (2), S. 107–121. DOI: 10.1007/s00287-010-0417-7.
- Mayer, Horst O. (2013):** Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarb. Aufl. München: Oldenbourg (Sozialwissenschaften 10-2012). Online verfügbar unter <http://www.oldenbourg-link.com/isbn/9783486706918>.
- McAfee, Andrew (2006a):** Enterprise 2.0, version 2.0. MIT. Blog. Online verfügbar unter http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/, zuletzt geprüft am 17.07.2016.
- McAfee, Andrew (2006b):** Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. In: *MIT Sloan Management Review* 47 (3).
- McAfee, Andrew (2009):** Enterprise 2.0. New collaborative tools for your organization's toughest challenges. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- McKinsey Global Institute (2013):** Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. Unter Mitarbeit von J. Manyika, M. Chui, J. Bughin, R. Dobbs, P. Bisson und R. Marrs. Hg. v. McKinsey & Company. Online verfügbar unter <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>, zuletzt geprüft am 04.06.2017.

- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2015):** JIM-STUDIE 2015: Jugend, Information, (Multi-) Media. Hg. v. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. Online verfügbar unter http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf15/JIM_2015.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2016.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 12., überarb. u. aktualisierte Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).
- Meier, Philip (2002):** Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet. Zürich: Orell Füssli.
- MHMK (2013):** INTERNE SOZIALE MEDIEN IM UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT. Offizieller Abschlussbericht der Projektpartner. Hg. v. Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation. Köln. Online verfügbar unter http://www.macromedia-fachhochschule.de/uploads/media/MHMK-Studie__Interne_Social_Media.pdf, zuletzt geprüft am 19.06.2016.
- Microsoft (2013):** SharePoint Server 2013-Handbuch für professionelle IT-Gutachter. Online verfügbar unter <https://www.microsoft.com/de-de/download/details.aspx?id=34023>, zuletzt geprüft am 18.12.2016.
- Miebach, Bernhard (2012):** Organisationstheorie. Problemstellung - Modelle - Entwicklung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer VS (Soziologische Theorie).
- Morrison, Rodger (2009):** HUMAN-TO-MACHINE INTERACTION. Historical and contemporary applications of a proposed general model with comparisons to the Human Interpersonal Communications model. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Müller, Simon C.; Böhm, Markus; Kremer, Helmut; Welp, Isabell M. (2016):** Machbarkeitsstudie: Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Studien zum deutschen Innovationssystem, 12-2016). Online verfügbar unter http://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2016/StuDIS_12_2016.pdf, zuletzt geprüft am 16.04.2017.
- National Institute of Standards and Technology (2011):** The NIST Definition of Cloud Computing. Unter Mitarbeit von Mell, Peter & Grance Tim. Hg. v. National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg, MD (Special Publication 800-145). Online verfügbar unter <http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>, zuletzt geprüft am 25.09.2016.
- National Intelligence Council (2008):** Disruptive Civil Technologies. Six Technologies with Potential Impacts on US Interests out to 2025. Hg. v. Nic. Online verfügbar unter <http://fas.org/irp/nic/disruptive.pdf>, zuletzt geprüft am 06.08.2016.
- Ndah, Hycenth T.; Schuler, Johannes; Uthes, Sandra; Zander, Peter (2010):** Adoption Decision Theories and Adoption Decision Theories and Conceptual models of Innovations Systems. Leibniz-Centre for Agricultural Landscape Research (ZALF) e. V. CA2Africa Inception Workshop. Nairobi, 02.03.2010. Online verfügbar unter ca2africa.cirad.fr/index.php?...Nairobi%2FAdoption+theories..., zuletzt geprüft am 16.04.2017.

- neuland (2015):** Digital Transformation Report 2014. Hg. v. neuland GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter http://www.wiwo.de/downloads/10773004/1/dta_report_neu.pdf, zuletzt geprüft am 08.08.2016.
- Niemeier, Joachim (2011):** Nutzen und ROI eines sozialen Intranets. In: Frank Wolf (Hg.): Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten. München: Hanser, S. 74–87.
- Ohira, M.; Ohoka, T.; Kakimoto, T.; Ohsugi, N. & Matsumoto, K. (2005):** Supporting Knowledge Collaboration Using Social Networks in a Large-Scale Online Community of Software Development Projects, 2005, S. 1–6.
- Oliveira, T. und Martins, M. F. (2011):** Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. In: *The Electronic Journal Information Systems Evaluation* Volume 14 (Issue 1), S. 110–121. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/258821009_Literature_Review_of_Information_Technology_Adoption_Models_at_Firm_Level, zuletzt geprüft am 09.04.2017.
- O'Reilly, Tim (2007):** What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Hg. v. Communications & Strategies (No. 1). Online verfügbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=1008839, zuletzt geprüft am 16.07.2016.
- Petry, Thorsten (2012):** Enterprise 2.0 - Transformation. Prozesse, Aufgaben und Probleme im Wandel zu einem Enterprise 2.0-Unternehmen. In: Wolfgang Jäger (Hg.): Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft-Buch), S. 237–253.
- PEW Research Center (2010a):** Millennials - A portrait of generation next. Confident. Connected. Open to change. Hg. v. PEW Research Center. Online verfügbar unter <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>, zuletzt geprüft am 20.07.2016.
- PEW Research Center (2010b):** Older Adults and Social Media. Social networking use among those ages 50 and older nearly doubled over the past year. Hg. v. PEW Research Center. Online verfügbar unter <http://www.pewinternet.org/2010/08/27/older-adults-and-social-media/>, zuletzt geprüft am 20.05.2017.
- PEW Research Center (2016):** Smartphone Ownership and Internet Usage Continues to Climb in Emerging Economies. But advanced economies still have higher rates of technology use. Hg. v. PEW Research Center. Online verfügbar unter <http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-and-internet-usage-continues-to-climb-in-emerging-economies/>, zuletzt geprüft am 10.07.2016.
- Plechaty, Manfred (2017):** Reifegradanalyse. Hg. v. msg systems AG (Mastering Digital Transformation). Online verfügbar unter <https://mooc.house/courses/msg-mdt1/items/3PdL6XM1mmRlFSFgonXVWT#0>, zuletzt geprüft am 16.04.2017.
- Prensky, Marc (2001a):** Digital Natives, Digital Immigrants. In: *On the horizon* Vol. 9 (5), S. 1–6. Online verfügbar unter <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>, zuletzt geprüft am 19.05.2017.

- Prensky, Marc (2001b):** Digital Natives, Digital Immigrants, Part II: Do They Really Think Differently? In: *On the horizon* Vol. 9 (6), S. 1–9. Online verfügbar unter <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part2.pdf>, zuletzt geprüft am 19.05.2017.
- PricewaterhouseCoopers (2014):** Industry 4.0 – Opportunities and Challenges of the Industrial Internet. Unter Mitarbeit von R. Geissbauer, S. Schrauf und Koch, V. und Kuge, S. Hg. v. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://i40-self-assessment.pwc.de/i40/study.pdf>, zuletzt geprüft am 04.06.2017.
- Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (2013):** Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Hg. v. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/files/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf, zuletzt aktualisiert am 24.04.2016.
- Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft (2016):** Industrie 4.0. Internationaler Benchmark, Zukunftsoptionen und Handlungsempfehlungen für die Produktionsforschung. Paderborn, Paderborn: Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn.
- Qualman, Erik (2013):** Socialnomics. How social media transforms the way we live and do business. Second edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Real Story Group (2014):** Enterprise Collaboration and Social Software Research. RSG Industry Survey 2014 - Findings Summary. Real Story Group. Online verfügbar unter <https://www.realstorygroup.com/Blog/2762-Customer-Survey-Findings-Enterprise-Collaboration-and-Social-Software>, zuletzt geprüft am 07.08.2016.
- Richter, Alexander; Koch, Michael (2013):** Vernetzte Organisation - Die Studie 2013. Hg. v. Universität der Bundeswehr München. Institut für Softwaretechnologie. München. Online verfügbar unter https://www.communardo.de/files/2014/04/Communardo_Kooperationsstudie-2013.pdf, zuletzt geprüft am 23.10.2016.
- Robert Bosch GmbH (2013a):** On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect. EFQM Good Practise Competition 2013. Unter Mitarbeit von J. Jurock, E. Kantar, A. Kumar, M. Meyer, M. Musse, S. Weiss. Online verfügbar unter http://www.efqm.org/sites/default/files/robert_bosch.pdf, zuletzt aktualisiert am 24.04.2016.
- Robert Bosch GmbH (2013b):** On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect. Fallstudie. EFQM Good Practise Competition 2013. Online verfügbar unter <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsd-GRvbWFpbxZnFtZ3BjMjAxM3xneDoxNGE1NTBmOTlkMDUyYTFj>, zuletzt aktualisiert am 24.04.2016.
- Robinson, Les (2009):** A summary of Diffusion of Innovations. Online verfügbar unter http://twut.nd.edu/PDF/Summary_Diffusion_Theory.pdf, zuletzt geprüft am 16.04.2017.
- Rogers, Everett M. (2003):** Diffusion of innovations. 5th edition, Free Press trade paperback edition. New York, London, Toronto, Sydney: Free Press. Online verfügbar unter <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon052/2003049022.html>.

- Röhner, Jessica; Schütz, Astrid (2016):** Psychologie der Kommunikation. 2. Aufl. 2016. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (SpringerLink : Bücher).
- Rothe, Friederike (2006):** Zwischenmenschliche Kommunikation. Eine interdisziplinäre Grundlegung. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Kommunikationswissenschaft).
- Rusch, Gebhard; Schanze, Helmut; Schwering, Gregor (2007):** Theorien der Neuen Medien. Kino, Radio, Fernsehen, Computer. Paderborn: Wilhelm Fink (Uni-Taschenbücher, 2840).
- Safko, Lon (2012):** The social media bible. Tactics, tools & strategies for business success. Third edition. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Schein, Edgar H. (2010):** Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series). Online verfügbar unter <http://www.esmt.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=588878>.
- Scherm, Ewald; Pietsch, Gotthard (2007):** Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel ; mit Aufgaben und Fallstudien. München, Wien: Oldenbourg.
- Scheufele, Bertram (2014):** Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte. In: Ansgar Zerfass und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer NachschlageWissen), S. 105–143.
- Schicha, Christian (2014):** Ethische Aspekte von Public Relations, Werbung und Onlinekommunikation. In: Ansgar Zerfass und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer NachschlageWissen), S. 329–350.
- Schmale, Wolfgang (2007):** E-Learning Geschichte. Wien: Böhlau (Grundlagen des Studiums).
- Schmidt, Holger (2008):** Web 2.0 im Unternehmen: Schichtleiter-Blog statt Twitter. Hg. v. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Online verfügbar unter <http://blogs.faz.net/netzwirtschaft-blog/2008/10/13/web-2-0-in-unternehmenschichtleiter-blog-statt-twitter-495/>, zuletzt geprüft am 03.06.2016.
- Schneider, Frank M.; Retzbach, Andrea; Barkela, Berend und Maier, Michaela (2014):** Psychologie der internen Organisationskommunikation. In: Ansgar Zerfass und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer NachschlageWissen), S. 449–470.
- Schreckenbach, Florian (2012):** Konsequenzen von Enterprise 2.0 – Praxis bei Talential. In: Wolfgang Jäger (Hg.): Enterprise 2.0 - die digitale Revolution der Unternehmenskultur. Warum Personalmanager jetzt gefordert sind. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft-Buch), S. 123–138.
- Schröer, Birgit (2008):** Weblogs als Instrument der Unternehmenskommunikation. Chance oder Risiko? München: GRIN Verlag GmbH.
- Schulmeister, Rolf (2008):** Gibt es eine »Net Generation«? Version 2.0. Hg. v. Universität Hamburg. Universität Hamburg Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung. Online verfügbar unter http://www.educationalmedia.ch/pdf/schulmeister-net-generation_v2_integral.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2016.

- Schulmeister, Rolf (2012):** Vom Mythos der Digital Natives und der Net Generation. In: *BWB* (3), S. 42–46. Online verfügbar unter <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/6871>, zuletzt geprüft am 19.05.2017.
- Schulte-Zurhausen, Manfred (2014):** Organisation. 6., überarb. u. aktual. Aufl. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Schulz von Thun, Friedemann (2013a):** Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. 24. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 60545 : rororo-Sachbuch).
- Schulz von Thun, Friedemann (2013b):** Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Orig.-ausg., 50. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rororo, 17489).
- Schulz von Thun, Friedemann (2014):** Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Orig.-Ausg., 34. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl. (Rororo, 18496 : rororo-sachbuch).
- Schwind, Hans-Dieter (2013):** Strafvollzugsgesetz. Bund und Länder : Kommentar. 6., neu bearbeitete Aufl. Berlin: De Gruyter (De Gruyter Kommentar).
- SCM und united planet (2016):** Pocket Guide - Social Intranet. Hg. v. SCM und united planet. Online verfügbar unter <https://www.unitedplanet.com/?a=10&t=1829>, zuletzt geprüft am 10.08.2016.
- Shannon, C. E. (1948):** A Mathematical Theory of Communication. In: *The Bell System Technical Journal* (27), S. 379–423. Online verfügbar unter <http://world.dream.com/refs/Shannon%20-%20A%20Mathematical%20Theory%20of%20Communication.pdf>, zuletzt geprüft am 14.05.2016.
- Shell Deutschland Holding GmbH; TNS Infratest Sozialforschung (2015):** Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch. Unter Mitarbeit von Mathias Albert, Klaus Hurrelmann und Gudrun Quenzel. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch (/Fischer-Taschenbuch], 3401).
- Smith, Paul (2011):** Can Social Media help you to sell in the business world. Rockwell Automation Partner Meeting. Valencia, 2011.
- Smith, A. N., Fischer, E., Chen, Y. (2012):** How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter? In: *Journal of Interactive Marketing* (5), S. 102–113.
- Solis, Brian; Szymanski, Jaimy (2016):** Six stages of digital transformation. A maturity framework to advance technology roadmaps, business models, and processes to compete in the digital economy. Hg. v. Altimeter@prophet. San Francisco, CA. Online verfügbar unter <https://www.prophet.com/thinking/2016/04/the-six-stages-of-digital-transformation/>, zuletzt geprüft am 16.04.2017.
- Spath, Dieter (2011):** Erfolgreicher Einsatz von Social Media im B2B. Stuttgarter E-Business-Tage. Stuttgarter E-Business-Tage. Stuttgart, 08.11.2011.
- Spath, Dieter (2012):** Enterprise 2.0 - wie Social Media die Unternehmen verändert. IPQ Unternehmerdialog. IPQ Unternehmerdialog. Stuttgart, 16.11.2012.
- Steinle, Claus (2005):** Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).

- Steinmann, Horst; Koch, Jochen; Schreyögg, Georg (2013):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 7., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Stock, Wolfgang G. (2007):** Information retrieval. Informationen suchen und finden ; [Lehrbuch]. München: Oldenbourg (Einführung in die Informationswissenschaft, 1). Online verfügbar unter http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2867914&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm.
- Stoll, Ingo; Buhse, Willms (2016):** TRANSFORMATIONSWERK REPORT 2016. Die grösste bereichsübergreifende Studie zur digitalen Transformation der Wirtschaft. Hg. v. Ingo Stoll und Willms Buhse. Online verfügbar unter <https://www.transformationswerk.de/studie/download/?d=9c57cceb46599e2ffb50179932fa19b>, zuletzt geprüft am 08.08.2016.
- Stolzenberg, Kerstin; Heberle., Krischan (2009):** Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter mobilisieren. 2. Aufl. s.l.: Springer-Verlag. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=451068>.
- Strohner, Hans (op. 2006):** Kommunikation. Kognitive Grundlagen und praktische Anwendungen. Göttingen, Niedersachs: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tapscott, Don (2009):** Grown up digital. How the net generation is changing your world. New York: McGraw-Hill.
- Vahs, Dietmar (2015):** Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- VDMA (2015a):** Leitfaden Enterprise 2.0. Hg. v. VDMA. Online verfügbar unter <http://sw.vdma.org/documents/266404/298333/Leitfaden%20Enterprise%202.0/355cf4b6-eb4c-44a0-8554-92c732d237a0>, zuletzt geprüft am 29.05.2017.
- VDMA (2015b):** Leitfaden Industrie 4.0. Orientierungshilfe zur Einführung in den Mittelstand. Frankfurt am Main: VDMA Verlag.
- Venkatesh, V.; Bala, H. (2008):** Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. In: *Decision Sciences* 39 (2), S. 273–315.
- Venkatesh, V.; Morris, M.; Davis, G.; Davis, F. (2003):** User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: *MIS Quarterly* 27 (3), S. 425–478.
- Venkatesh, V., Davis, F. (2000):** A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. In: *Management Science* 46 (2), S. 186–204.
- Vollmar, Gabriele; Scheerer, Benedikt (2012):** Enterprise 2.0 - mehr als "nur" Social Software im Unternehmen? Hg. v. Praxis Wissensmanagement (1). Online verfügbar unter http://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/Wima_Enterprise-2.0_01-2012.pdf, zuletzt geprüft am 23.07.2016.
- Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet Beavin; Jackson, Don D. (2011):** Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12., unveränd. Aufl. Bern: Huber (Psychologie-Klassiker).

- We are Social (2016):** Digital in 2016. We are Social's Compendium of Global Digital, Social, And Mobile Data, Trends and Statistics. Hg. v. We are Social. Online verfügbar unter <http://de.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2016>, zuletzt geprüft am 10.07.2016.
- we.CONNECT Global Leader GmbH (2016):** Survey Report 2016. Digital Platforms | Unified Communications | Enterprise Social Networks |. Hg. v. we.CONNECT Global Leader GmbH. Online verfügbar unter <http://we-conect.com/>, zuletzt geprüft am 01.06.2016.
- Weiser, Mark (1991):** The Computer for the 21st Century. In: *SCIENTIFIC AMERICAN* September, S. 94–104, zuletzt geprüft am 05.08.2016.
- Willemse, Waller, Genner, Suter, Opplinger, Huber & Süss (2014):** JAMES. Jugend | Aktivitäten | Medien – Erhebung Schweiz. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.swisscom.ch/content/dam/swisscom/de/about/verantwortung/medienkompetenz/james/documents/Ergebnisbericht-JAMES-2014.pdf>, zuletzt geprüft am 29.09.2016.
- Wirtschaftswoche (2016):** Experte sieht USA bei vernetzter Industrie vorne. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/hannovermesse-experte-sieht-usa-bei-vernetzter-industrie-vorne/13495714.html>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Wittener Institut für Familienunternehmen (2009):** Die 10 Wittener Thesen zu Familienunternehmen. Hg. v. Arist von Schlippe, Constanze Buberti, Torsten Groth und Markus Plate. Private Universität Witten/Herdecke. Witten. Online verfügbar unter <http://www.wifu.de/wp-content/uploads/downloads/2011/07/WIFU-10-Thesen-DEU-09-Einzel.pdf>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- Wolan, Michael (2013):** Digitale Innovation. Schneller, wirtschaftlicher, nachhaltiger. 1. Aufl. Göttingen: BusinessVillage.
- Wolf, Frank (Hg.) (2011):** Social Intranet. Kommunikation fördern, Wissen teilen, effizient zusammenarbeiten. München: Hanser.
- Zerfaß, Ansgar (2004):** Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., erg. Aufl. Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss (Organisationskommunikation).
- Zerfaß, Ansgar (2014):** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In: Ansgar Zerfass und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer NachschlageWissen), S. 21–79.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (2014):** Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor. In: Ansgar Zerfass und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. 2014. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer NachschlageWissen), S. 1–20.

Internetverweise

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-consumer-markt.html>, Abruf am: 24.04.2016

<http://www.projekt-cypros.de/index.html>, Abruf am: 24.04.2016

<https://sw.vdma.org/documents/266404/298333/Leitfaden%20Enterprise%202.0/355cf4b6-eb4c-44a0-8554-92c732d237a0>, Abruf am: 30.05.2016

<http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2016/PraxispapierKompetenzen-im-digitalisierten-Unternehmen.pdf>, Abruf am: 04.02.2017

<http://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/tomic-18508-n>; Abruf am: 11.12.2016

http://data.fir.de/download/udz/udz3_2014_1006.pdf, Abruf am: 11.12.2016

<http://www.fir.rwth-aachen.de/forschung/forschungsprojekte/css-20-19100n>, Abruf am: 11.12.2016

https://conversationprism.com/wp-content/uploads/2014/11/JESS3_BrianSolis_Conversation-Prism4_WEB_1600x1200.jpg, Abruf am: 30.05.2016

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stammdaten.html>, Abruf am: 05.06.2016.

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/bewegungsdaten.html>, Abruf am: 05.06.2016

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54898/wertschoepfung-v10.html>, Abruf am: 13.06.2016

<https://de.wikipedia.org/wiki/Multiagentensystem>, Abruf am: 01.08.2016

<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/autoritaerer-fuehrungsstil.php>; Abruf am: 12.03.2017

<http://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/laissez-faire-fuehrungsstil.php>; Abruf am: 12.03.2017

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/lean-management.html>; Abruf am: 29.05.2017

<https://trends.google.de/trends/explore?q=enterprise%202.0,digital%20transformation,Industrie%204.0,internet%20of%20things>; Abruf am: 29.05.2017

<https://mobile.twitter.com/mitsmr/status/795536451891036160>; Letzter Abruf vom: 04.06.2017

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/hall-of-fame-der-dialog-digitalisierung-wir-koennen-das/14526236.html>; Letzter Abruf vom: 04.06.2017

Anlageverzeichnis

Anlage 1: Freigabe des Fragebogens und der Struktur

Doepler, Peter

Von: Alexander Richter <alexander.richter@unibw.de>
Gesendet: Mittwoch, 13. November 2013 08:50
An: Doepler, Peter
Betreff: AW: Studie "Vernetzte Organisation 2013"
Anlagen: Fragebogen.pdf

Hallo Herr Döppler,

aber klar. Gerne. Anbei der Fragebogen.
Viel Erfolg bei Ihrer Arbeit, wir brauchen auf jeden Fall noch mehr Studien, wie die von Ihnen geplante!!
Wir laufen uns bestimmt einmal bei einer Konferenz über den Weg.

Mit freundlichen Grüßen,
Alexander Richter

Von: Doepler, Peter [mailto:Peter.Doepler@wittenstein.de]
Gesendet: Mittwoch, 13. November 2013 08:33
An: Alexander Richter
Betreff: WG: Studie "Vernetzte Organisation 2013"

Guten Morgen Herr Dr. Richter,

aufgrund unten stehender Email von Herrn Prof. Richter wende ich mich an Sie. Der Einfachheit wegen kopiere ich meine gestrige Email an Herrn Prof. Koch direkt hierher:

Sehr geehrter Herr Professor Koch,

Anfang diesen Jahres hat mein Unternehmen an Ihrer Studie „Vernetzte Organisation“ teilgenommen. Dies ist auch der Anlass, weshalb ich mich mit diesem Schreiben an Sie wende. Zum einen arbeite ich konzeptionell im unternehmerischen Umfeld an den Themenstellungen, die Sie und Ihre Forschungsgruppe befragt haben, darüber hinaus habe ich jedoch auch ein „privates“ Interesse daran.

Ich werde von Herrn Prof. Thomas Köhler der TU Dresden als externer Promovend betreut und finde mit meinem Thema (Arbeitstitel: „Online-Kommunikation und Informationsmanagement in Wirtschaftsunternehmen“) etliche Anknüpfungspunkte in Ihrer Studie.

Einer der Schwerpunkte meiner Forschung ist der Einbezug der „Generation Y“/„Millenials“ und ihre Kommunikations- und Verhaltensweisen in unternehmerischen Prozessen. Der nächste Schritt in meinem Vorhaben sieht eine Befragung von Studenten an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg vor. Dabei ist mir aufgefallen, dass der von Ihnen erstellte Online-Fragebogen sehr viele Ähnlichkeiten im strukturellen Aufbau mit dem von mir favorisierten Fragestellungen hat. Nachdem ich mit Herrn Prof. Köhler, am Rande des „World Usability Days“ an der TU Dresden, ein Abstimmungsgespräch geführt habe, hat er mich darauf hingewiesen, dass es eventuell möglich ist, von Ihnen den Fragebogaufbau (den Datensatz) zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Gerne würde ich dieses Grundgerüst verwenden, denn dann ist es mir möglich den Fragenkatalog Ihrer Studie, entsprechend meinem Vorhaben zu modifizieren und in Teilen abzuändern.

Über eine Rückmeldung von Ihnen freue ich mich!

1

Mit freundlichen Grüßen

Falls ich Ihnen noch zusätzliche und nähere Informationen geben kann, stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Mit freundlichen Grüßen

i. A. Peter Döppler
Assistent der kaufmännischen Leitung

WITTENSTEIN AG
Walter-Wittenstein-Str. 1
97999 Igersheim / Germany

Telefon +49 7931 493-10588
Fax +49 7931 493-10947
peter.doeppler@wittenstein.de
www.wittenstein.de

Von: Michael Koch [<mailto:michael.koch@unibw.de>]
Gesendet: Mittwoch, 13. November 2013 06:20
An: Doeppler, Peter
Betreff: Re: Studie "Vernetzte Organisation 2013"

Sehr geehrter Herr Doeppler,

Am 12.11.2013 um 15:04 schrieb Doeppler, Peter <Peter.Doeppler@wittenstein.de>:

Gerne würde ich dieses Grundgerüst verwenden, denn dann ist es mir möglich den Fragenkatalog Ihrer Studie, entsprechend meinem Vorhaben zu modifizieren und in Teilen abzuändern.

Bitte wenden Sie sich mit Ihrer Anfrage direkt an den bei mir zuständigen Mitarbeiter Dr. Alexander Richter (alexander.richter@kooperationssysteme.de) - Der kann Ihnen sicher weiterhelfen.

Mit freundlichen Grüßen,
Michael Koch

Vorstand / Board of Directors: Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Dr. h.c. Dieter Spath (Vorsitzender / Chairman of the Board and CEO), Dr.-Ing. E.h. Manfred Wittenstein, Karl-Heinz Schwarz
Aufsichtsratsvorsitzender / Supervisory Board (Chairman): Dr. Manfred Biehal
Amtsgericht / Registry Court Ulm HRB 680782
Der Inhalt dieser E-Mail ist ausschließlich für den bezeichneten Adressaten bestimmt. Wenn Sie nicht der vorgesehene Adressat dieser E-Mail oder dessen Vertreter sein sollten, so beachten Sie bitte, dass jede Form der Kenntnisnahme, Veröffentlichung, Vervielfältigung oder Weitergabe des Inhalts dieser E-Mail unzulässig ist. Wir bitten Sie, sich in diesem Fall mit dem Absender der E-Mail in Verbindung zu setzen. Weder WITTENSTEIN AG noch der Absender übernehmen Haftung jeglicher Art, insbesondere für Viren; es obliegt Ihrer Verantwortung, die E-Mail und deren Anhänge auf Viren zu prüfen.
The information contained in this e-mail is intended solely for the addressee. Access to this e-mail by anyone else is unauthorized. If you are not the intended recipient, any form of disclosure, reproduction, distribution or any action taken or refrained from in reliance on it, is prohibited and may be unlawful. Please notify the sender immediately. WITTENSTEIN AG and the sender will not take over any liability of whatsoever nature, especially for the adhesion for viruses; it is your responsibility to examine the e-mail and their attachments for viruses.

Anlage 2: Fragebogen "Status quo und Zukunft des Einsatzes ..."

Fragebogen

1 Willkommen!

Willkommen zur Studie

"Status quo und Zukunft des Einsatzes von Kooperationssystemen in deutschen Organisationen"

Kooperationssysteme wie beispielsweise soziale Netzwerke oder Videokonferenzlösungen nehmen in vielen Unternehmen und in öffentlichen Institutionen eine zunehmend wichtige Rolle bei der Unterstützung der Zusammenarbeit und des Wissensmanagements ein.

In einer Studie will die **Forschungsgruppe Kooperationssysteme** an der Universität der Bundeswehr München zentrale Fragestellungen zum Einsatz, Nutzen und der Zukunft von Kooperationssystemen in deutschen Organisationen beleuchten.

Wenn Sie sich mit dem Einsatz von Kooperationssystemen in Ihrer Organisation befassen, möchten wir Sie herzlich einladen Teil dieser bisher deutschlandweit einzigartigen Studie zu werden und sich **ca. 10 Minuten** für die Beantwortung des Fragebogens zu nehmen.

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme erhalten Sie die wichtigsten Ergebnisse unserer Studie exklusiv vorab. Ausserdem laden wir Sie im Herbst zur Vorstellung der Ergebnisse im Rahmen der Anwendertagung "Vernetzte Organisation" an die Universität der Bundeswehr München ein. Ihre Angaben werden selbstverständlich **vertraulich behandelt**.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen, den Fragebogen auszufüllen.

Prof. Dr. Michael Koch, Dr. Alexander Richter, Dr. Fritjof Lemän, Ines Schimek, Markus Kramer (Forschungsgruppe Kooperationssysteme)

1. Status quo

1.1 Nutzen Sie Kooperationssysteme, um die Zusammenarbeit in Ihrer Organisation zu unterstützen?

Kooperationssysteme sind z.B. Email-Clients, soziale Netzwerke, Wikis, Blogs, Messenger oder Videokonferenzsysteme

	Ja	Nein
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.1 Status quo Ja Fragen

1.2 Wie häufig nutzt ein Mitarbeiter Ihrer Organisation durchschnittlich die folgenden Kooperationssysteme zur innerbetrieblichen Zusammenarbeit?

	Nie	(Mehr- mals) monatlich	(Mehr- mals) wöchentlich	Täglich	Mehr- mals täglich
Email-Clients (z.B. Microsoft Outlook, IBM Lotus Notes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant Messenger (z.B. IBM Lotus Sametime, Skype)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Micro-Blogs (z.B. Communardo Communote, Yammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs (z.B. WordPress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis (z.B. Atlassian Confluence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke (z.B. Jive SBS, IBM Connections)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenmanagementsysteme (z.B. BSCW-Server, Easy Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonferenzsysteme (z.B. Cisco Telepresence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webunterstützte Konferenzsysteme (z.B. Cisco WebEx, Citrix GoToMeeting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (bitte benennen): <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.3 Wie häufig nutzt ein Mitarbeiter Ihrer Organisation durchschnittlich die folgenden Kooperationssysteme zur Zusammenarbeit mit anderen Organisationen?

	Nie	(Mehr- mals) monatlich	(Mehr- mals) wöchentlich	Täglich	Mehr- mals täglich
Email-Clients (z.B. Microsoft Outlook, IBM Lotus Notes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instant Messenger (z.B. IBM Lotus Sametime, Skype)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Micro-Blogs (z.B. Communardo Communate, Yammer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs (z.B. WordPress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis (z.B. Atlassian Confluence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke (z.B. Jive SBS, IBM Connections)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenmanagementsysteme (z.B. BSCW-Server, Easy Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonferenzsysteme (z.B. Cisco Telepresence)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webunterstützte Konferenzsysteme (z.B. Cisco WebEx, Citrix GoToMeeting)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige (bitte benennen):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

1.4 In welchen Unternehmens- bzw. Organisationsbereichen werden diese hauptsächlich eingesetzt?
Mehrfachantworten möglich

- Management
- Forschung und Entwicklung
- Beschaffung
- Produktion
- Vertrieb
- Marketing
- Rechnungswesen
- Personal
- IT
- Sonstige (bitte benennen):

Seite 1 von 6

2.2 Einsatzumgebung

1.5 Wo werden die folgenden Kooperationssysteme Ihrer Organisation ausgeführt?
Auf eigener Infrastruktur bedeutet, dass die Systeme innerhalb der eigenen Firewall betrieben werden.
In der Cloud bedeutet, dass die Dienste teilweise oder vollständig außerhalb der eigenen Firewall ausgeführt bzw. von Drittanbietern betrieben werden.

	Auf eigener Infrastruktur	In der Cloud	Unbekannt
Email-Clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Micro-Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenmanagementsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webunterstützte Videokonferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_176#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_221#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.6 Was verwenden Sie in Ihrer Organisation vorwiegend zum Dokumentenaustausch?
Mehrfachantworten möglich

- Datenträger (z.B. USB-Stick, CD)
- Email
- Instant Messenger
- Netzlaufwerke
- Dokumentenmanagementsysteme
- Sonstige (bitte benennen):

2.3 3. Auswirkungen des Einsatzes

2. Auswirkungen des Einsatzes

2.1 Welche Schwierigkeiten treten bei der Nutzung von Kooperationssystemen in Ihrer Organisation insbesondere auf?

Mehrfachantworten möglich

- Hemmnisse bei der Preisgabe impliziten Wissens
- Zu geringe Nutzerakzeptanz
- Hohe Betriebskosten
- Fehlende Bedarfsträger
- Technische Probleme
- Bedenken bzgl. Datenschutz und Datensicherheit
- Zu wenig Unterstützung des Managements
- Probleme bei der Integration in bestehende Arbeitsprozesse
- Sonstige (bitte benennen):
- Keine

2.2 Welche positiven Auswirkungen hat der Einsatz von Kooperationssystemen in Ihrer Organisation?

Mehrfachantworten möglich

- Schnellerer Zugriff auf vorhandenes Wissen
- Archivierung von Wissen
- Kosteneinsparungen
- Zeiteinsparungen
- Bessere Anbindung an andere Standorte
- Bessere Mitarbeiterverfügbarkeit
- Vereinfachung der Zusammenarbeit/Koordination von Projekten
- Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches
- Erhöhung der Anzahl innovativer Ideen
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Produktivität von Meetings
- Sonstige (bitte benennen):
- Keine

2.3 Die folgenden Kooperationssysteme werden in Ihrer Organisation nutzbringend eingesetzt.

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Unentschieden	Trifft eher zu	Trifft zu
Email-Clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Micro-Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenmanagementsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webunterstützte Konferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_176#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_221#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seite 3 von 6

2.4 Ausblick

3. Ausblick

3.1 Wie beurteilen Sie die zukünftige Entwicklung der folgenden Kollaborationstools in Ihrer Organisation?

	Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Email-Clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instant Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Micro-Blogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Weblogs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Netzwerke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenmanagementsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videokonferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Webunterstützte Konferenzsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_176#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
#v_221#	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Wie denkt Ihre Organisation über die Nutzung von Cloud Services in der Zukunft?

Mehrfachantworten möglich

- Die Bedeutung wird zunehmen.
- Die Bedeutung wird zunehmen, da in der Zukunft Flexibilität (Skalierbarkeit der IT) eine größere Rolle spielen wird.
- Die Bedeutung wird zunehmen, da Cloud Services die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit vereinfachen.
- Die Bedeutung wird gleich bleiben.
- Die Bedeutung wird gleich bleiben, da Datenschutz und Datensicherheit in manchen Bereichen weiterhin eine wichtige Rolle spielen werden.
- Die Bedeutung wird gleich bleiben, da Cloud Services für bestimmte Anforderungen zu wenig konfigurierbar sind.
- Die Bedeutung wird abnehmen, da (Gründe optional)

3.3 Verschiedene Anbieter ermöglichen inzwischen die Integration bestehender Geschäftsanwendungen wie ERP und CAD mit sozialen Netzwerken. Wie ist der Status in Ihrer Organisation dazu?

- Planen wir derzeit nicht.
- Ist derzeit in der Planung.
- Implementieren wir gerade.
- Ist bereits in Betrieb.

Seite 4 von 6

2.5 Informationen zum Unternehmen

4. Informationen zur Organisation

4.1 In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?

- Industrie- und verarbeitendes Gewerbe
- Handel
- Dienstleistungen
- Finanzwesen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Bauwirtschaft
- HighTech
- Telekommunikation
- Öffentlicher Sektor
- Sonstige

4.2 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Organisation in etwa?

4.3 Wann wurde Ihre Organisation gegründet?

- nach 2000
- 1985-2000
- 1950-1984
- vor 1950

4.4 Wie viele Standorte hat Ihre Organisation in Deutschland?

- 1
- 2 bis 5
- 6 bis 10
- mehr als 10

4.5 Wie viele Standorte hat Ihre Organisation im Ausland?

- Keine
- 1
- 2 bis 5
- 6 bis 10
- mehr als 10

4.6 Wo befindet sich der Hauptsitz Ihrer Organisation?

- Deutschland
- Osterreich/Schweiz
- Restliches Europa
- Nordamerika
- Sonstiges

4.7 Ihre Funktion in der Organisation/Ihre Jobbezeichnung

5. Kommentare/Feedback

Falls Sie noch Anmerkungen oder Ergänzungen haben, können Sie diese in das folgende Kommentarfeld eintragen.

Seite 5 von 6

3.1 Status quo Nein Fragen

1.2 Warum werden in Ihrer Organisation keine Kooperationssysteme zur Unterstützung der Zusammenarbeit eingesetzt?

Mehrfachantworten möglich

- Fehlende IT-Infrastruktur
- Zu geringe Nutzerakzeptanz
- Zu wenig Budget
- Fehlende Bedarfsträger
- Technische Probleme
- Bedenken bzgl. Datenschutz und Datensicherheit
- Zu wenig Unterstützung des Managements
- Befürchtungen hinsichtlich unproduktiver privater Nutzung durch Mitarbeiter
- Probleme bei der Integration in bestehende Arbeitsprozesse
- Sonstige (bitte benennen):

1.3 Bei welchen der folgenden Kooperationssysteme spielen Sie mit dem Gedanken, sie in den nächsten 2 Jahren in Ihrer Organisation einzuführen?

Mehrfachantworten möglich

- Keines
- Email-Clients (z.B. Microsoft Outlook, IBM Lotus Notes)
- Instant Messenger (z.B. IBM Lotus Sametime, Skype)
- Micro-Blogs (z.B. Communardo Communote, Yammer)
- Weblogs (z.B. WordPress)
- Wikis (z.B. Atlassian Confluence)
- Soziale Netzwerke (z.B. Jive SBS, IBM Connections)
- Dokumentenmanagementsysteme (z.B. BSCW-Server, Easy Software)
- Videokonferenzsysteme (z.B. Cisco Telepresence)
- Webunterstützte Konferenzsysteme (z.B. Cisco WebEx, Citrix GoToMeeting)
- Sonstige (bitte benennen):

1.4 Wie denkt Ihre Organisation über die Nutzung von Cloud Services in der Zukunft?

Mehrfachantworten möglich

- Wir haben vor, Cloud Services zu nutzen.
- Cloud Services stellen eine interessante Alternative zu lokaler Infrastruktur dar, da Systeme unverbindlich getestet werden können.
- Wir sind der Nutzung gegenüber skeptisch, da Datenschutz und Datensicherheit in manchen Bereichen eine wichtige Rolle spielen.
- Wir haben nicht vor, Cloud Services zu nutzen.
- Wir haben uns noch nicht damit auseinandergesetzt.

Seite 1 von 3

3.2 Informationen zum Unternehmen

2. Informationen zur Organisation

2.1 In welcher Branche ist Ihre Organisation tätig?

- Industrie- und verarbeitendes Gewerbe
- Handel
- Dienstleistungen
- Finanzwesen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Bauwirtschaft
- HighTech
- Telekommunikation
- Öffentlicher Sektor
- Sonstige

2.2 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Organisation in etwa?

2.3 Wann wurde Ihre Organisation gegründet?

nach 2000
1985-2000
1950-1984
vor 1950

2.4 Wie viele Standorte hat Ihre Organisation in Deutschland?

1
2 bis 5
6 bis 10
mehr als 10

2.5 Wie viele Standorte hat Ihre Organisation im Ausland?

Keine
1
2 bis 5
6 bis 10
mehr als 10

2.6 Wo befindet sich der Hauptsitz Ihrer Organisation?

Deutschland
Österreich/Schweiz
Restliches Europa
Nordamerika
Sonstiges

2.7 Ihre Funktion in der Organisation/Ihre Jobbezeichnung

3. Kommentare/Feedback

Falls Sie noch Anmerkungen oder Ergänzungen haben, können Sie diese in das folgende Kommentarfeld eintragen.

Seite 2 von 3

4 Mailabfrage am Ende

Als Dankeschön für Ihre Teilnahme bieten wir an, Ihnen eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse unserer Studie exklusiv und vorab zukommen zu lassen.

Wenn Sie dies wünschen, tragen Sie bitte Ihre E-Mail-Adresse ein:

Bitte unten auf "Weiter" klicken, um die Umfrage abzuschließen.

Ihre Angaben werden selbstverständlich **vertraulich behandelt**.

Wenn Sie **Rückmeldungen** zum Fragebogen haben wenden Sie sich bitte an markus.kramer@unibw.de.

Wir danken unseren Unterstützern:

EBS  Business School

 GESELLSCHAFT FÜR INFORMATIK E.V.
Fachgruppe CSCW

5 Endseite

Weitere Studien der Forschungsgruppe Kooperationssysteme finden Sie hier.

Anlage 3: Fragebogen Studie „Privates und berufliches Kommunikationsverhalten ...“

Willkommen zur Studie

"Privates und berufliches Kommunikationsverhalten von Personen in Ausbildung und Studium"

Im Rahmen meines Dissertationsprojektes "Online-Kommunikation und Informationsmanagement in Wirtschaftsunternehmen" an der Technischen Universität Dresden, am Institut für Berufspädagogik (Prof. Dr. Thomas Köhler), möchte ich unter anderem das Kommunikationsverhalten von Auszubildenden und Studenten beleuchten. Es geht darum, heraus zu finden, ob es gravierende Abweichungen zwischen dem privaten und beruflichen Umfeld der Befragten gibt. Der Fragebogen ist anonym und wird absolut vertraulich behandelt.

1. Nutzen Sie Online-Kommunikations-Medien in Ihrem privaten Alltag?

z. B. Email, soziale Netzwerke, Wikis, Blogs, Instant Messenger oder Videokonferenzsysteme

Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	------	--------------------------

Sollten Sie hier "Nein" eingetragen haben, dann ist der Fragebogen für Sie beendet.

2. Was sind Ihre bevorzugten Kommunikationsmedien?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Email	<input type="checkbox"/>
Instant Messenger (z. B. Windows Live Messenger, Yahoo Messenger, Skype Chat Funktion, etc.)	<input type="checkbox"/>
Blogs/Weblogs	<input type="checkbox"/>
Wikis	<input type="checkbox"/>
Soziale Netzwerke (Facebook, Google+, XING, Foren, etc.)	<input type="checkbox"/>
Videokonferenzsysteme (Skype, etc.)	<input type="checkbox"/>

3. Wie häufig nutzen Sie diese Online-Kommunikationsmedien in Ihrem privaten Umfeld?

	nie	(mehrmals) monatlich	(mehrmals) wöchentlich	täglich	mehrmals täglich
Email					
Instant Messenger (z. B. Windows Live Messenger, Yahoo Messenger, Skype Chat Funktion, etc.)					
Blogs					
Wikis					
soziale Netzwerke (Facebook, Google+, XING, Foren, etc.)					
Video-konferenz-systeme (z. B. Skype, etc.)					

4. In welchem Zusammenhang setzen Sie die Online-Kommunikationsmedien ein?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

	Email	Instant Messenger	Blogs	Wikis	soziale Netzwerke	Video-konferenz-systeme
zur Terminfindung						
zum kommunikativen Austausch (Unterhaltung)						
zum Datenaustausch						
zur Kontaktpflege (Adressverwaltung)						
zur Veranstaltungsplanung						
zur Informationsgewinnung						
als Datenspeicher						

5. Wie häufig nutzen Sie diese Online-Kommunikationsmedien in Ihrem **beruflichen Umfeld**?

(wenn im Unternehmen vorhanden)

	nie	(mehrmals) monatlich	(mehrmals) wöchentlich	täglich	mehrmals täglich
Email					
Instant Messenger (z. B. Windows Live Messenger, Yahoo Messenger, Skype Chat Funktion, etc.)					
Blogs					
Wikis					
soziale Netzwerke (Facebook, Google+, XING, Foren, etc.)					
Video-konferenz-systeme (z. B. Skype, etc.)					

6. Wenn dort andere Online-Kommunikationsmedien als **Email** verwendet werden, in welchen **Bereichen** finden diese ihren **Einsatz**?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Management	
Forschung und Entwicklung	
Beschaffung	
Produktion	
Vertrieb	
Marketing	
Rechnungswesen	
Personal	
IT	
Sonstige (bitte nennen)	

7. Was sind Ihre Vermutungen, weshalb neben Email, andere Online-Kommunikationsmedien im Unternehmen nur selten Anwendung finden?
(Mehrfachnennungen sind möglich)

zu wenig Unterstützung des Managements	
technische Probleme	
hohe Betriebskosten	
Probleme bei der Integration in bestehende Arbeitsprozesse	
Bedenken bzgl. Datenschutz und Datensicherheit	
Bedenken bei der Weitergabe von eigenem Wissen	
fehlende Bedarfsträger	
zu geringe Nutzerakzeptanz	
Keine	
Sonstige (bitte nennen)	

8. Was wären, nach Ihrer Meinung, positive Auswirkungen von Online-Kommunikationsmedien (außer Email) auf Ihr Unternehmen?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

Schnellerer Zugriff auf vorhandenes Wissen	
Archivierung von Wissen	
Kosteneinsparungen	
Zeiteinsparungen	
Bessere Anbindung an andere Standorte	
Bessere Mitarbeiterverfügbarkeit/-erreichbarkeit (Kalenderübersicht)	
Vereinfachung der Zusammenarbeit und Koordination von Projekten	
Förderung des Meinungs- und Erfahrungsaustausches	
Erhöhung der Anzahl innovativer Ideen	
Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit	
Steigerung der Produktivität von Meetings	
Keine	
Sonstige (bitte nennen)	

9. Wie werden sich nach Ihrer Einschätzung die folgenden Online-Kommunikationsmedien zukünftig entwickeln?

	Bedeutung nimmt ab	Bedeutung bleibt gleich	Bedeutung nimmt zu
Email			
Instant Messenger (z. B. Windows Live Messenger, Yahoo Messenger, Skype Chat Funktion, etc.)			
Blogs			
Wikis			
soziale Netzwerke (Facebook, Google+, XING, Foren, etc.)			
Videokonferenzsysteme (z. B. Skype, etc.)			

10. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen/Ihre Organisation tätig?

Industrie- und verarbeitendes Gewerbe	
Handel	
Dienstleistungen	
Finanzwesen	
Gesundheits- und Sozialwesen	
Bauwirtschaft	
HighTech	
Telekommunikation	
Öffentlicher Sektor	
Sonstige	

11. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Organisation in etwa?

Anzahl:	
---------	--

12. Wann wurde Ihre Organisation gegründet?

nach 2000	
1985 - 2000	
1950 - 1984	
vor 1950	

13. Wie viele Standorte hat Ihre Organisation in Deutschland?

1	
2 bis 5	
6 bis 10	
mehr als 10	

14. Wie viele Standorte hat Ihre Organisation im Ausland?

Keine	
1	
2 bis 5	
6 bis 10	
mehr als 10	

15. Wo befindet sich der Hauptsitz Ihrer Organisation?

Deutschland	
Österreich/Schweiz	
Restliches Europa	
Nordamerika	
Sonstiges	

16. Wann ist Ihr Geburtsjahr?

Jahr:	
-------	--

17. Was ist Ihr Geschlecht?

männlich:	
-----------	--

weiblich:	
-----------	--

18. Welcher Art ist Ihre berufliche Ausbildung?

kaufmännische Ausbildung	
gewerblich-technische Ausbildung	
gesundheitlich-soziale Ausbildung	
betriebswirtschaftliches Studium	
technisches Studium	

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Peter Döppler

Anlage 4: Anschreiben Kaufmännische Schule Bad Mergentheim

Doepler, Peter

Von: Markert, Karin
Gesendet: Donnerstag, 19. Dezember 2013 10:32
An: Wilhelm.Ehrenfried@ks-mergentheim.de
Cc: Doepler, Peter
Betreff: Promotionsvorhaben eines Kollegen

Sehr geehrter Herr Ehrenfried,
Herr Peter Döppler, Assistent unseres Kaufmännischen Leiters promoviert aktuell an der TU Dresden zu folgendem Thema:

„Online-Kommunikation und Informationsmanagement in Wirtschaftsunternehmen“
Wie verändert sich das Kommunikationsverhalten innerhalb von Unternehmen und Organisationen? Ist der Einsatz von Web 2.0-Technologien denk- und nutzbar? Benötige ich für den Unternehmenseinsatz dieser Technologien einen neuen Typus Mitarbeiter?

Im empirischen Bereich steigt Herr Döppler mit einer Fragebogenaktion bei **Berufsschülern der kaufmännischen Berufen** sowie DHBW Studenten ein.

Diese Woche wurden bereits mehrere Klassen der Kaufmännischen Schule in Tauberbischofsheim befragt. Herr Döppler durfte kurz in den Unterricht, sein Vorhaben erläutern und die Fragebögen (2-3 Seitig) ausgefüllt wieder mitnehmen.

Der Fragebogen beleuchtet das „private und berufliche Kommunikationsverhalten von Personen in Ausbildung und Studium“.

Wäre es von Ihrer Seite her denkbar, dass Herr Döppler auch die Berufsschüler aus dem oberen Taubertal zu ihrem Kommunikationsverhalten in KW 3 oder 4 oder 5 befragt?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung, wünschen Ihnen und Ihrer Familie ein gesegnetes Weihnachtsfest und für das Jahr 2014 Gesundheit, Zufriedenheit und Gottes Segen.

Herzlichst

Karin Markert

Mit freundlichen Grüßen

i. V. Karin Markert
Stab Personalwesen

WITTENSTEIN AG
Walter-Wittenstein-Str. 1
97999 Igersheim / Germany

Telefon +49 7931 493-10598
Fax +49 7931 493-941
Mobil +49 160 97869825
karin.markert@wittenstein.de

Anlage 5: Bestätigungsschreiben Kaufmännische Schule Bad Mergentheim

Doepler, Peter

Von: Margarete Schneider <margarethe.schneider@ks-mergentheim.de>
Gesendet: Mittwoch, 15. Januar 2014 10:33
An: Doepler, Peter
Betreff: Umfrage Online-Kommunikation
Anlagen: Ausbildungsberuf_Umfrage_Döppler.docx

Hallo Herr Döppler,

wie besprochen erhalten Sie anbei die Liste mit den Klassen in denen Sie Ihre Umfrage machen dürfen.

Die Umfrage findet am **Mittwoch, 20. Januar 2014** statt. Wir beginnen in meiner Klasse um 08:00 Uhr. Bitte geben Sie mir Bescheid, wann Sie an diesem Tag kommen, dann werde ich Sie im Sekretariat abholen.

Ich wünsche Ihnen noch einen angenehmen Tag.

Freundliche Grüße

Marga Schneider



Ausbildungsberufe

Beruf	Klasse/Schüler	Uhrzeit	Raum	Lehrer
Bürokaufleut	W3KB1/19	08:00	303	Frau Schneider
Groß- u. Außenhandel	W3KG2/12	08:20	203	Frau Behr
Industriekaufleute	W3KI1/25	08:40	007	Herr Keimel
Informatik	W3IK1/6	09:00	001	Frau Friedrich
Industriekaufleute	W3KI2/20	09:40	208	Frau Pflüger
Groß- u. Außenhandel	W3KG1/15	10:00	107	Frau Friedrich

Herr Döppler kommt am Mittwoch, 20. Januar 2014 und braucht für seine Umfrage ca. 15 - 20 min.

Danke Gruß

Marga

Anlage 7: Fragebogen (deutsch) Feldexperiment

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
 wie Sie vielleicht wissen, arbeite ich parallel zu meiner Beschäftigung in der WITTENSTEIN AG an meiner Doktorarbeit. Ich beschäftige mich dabei mit "Kommunikation und Informationsmanagement" innerhalb von Unternehmen. Im Zuge der Arbeit möchte ich Sie gerne zu Ihrem Kommunikations- und Informationsverhalten im DLZ befragen. Ich würde mich freuen, wenn Sie einige Minuten Zeit für mein Anliegen nehmen könnten. Die Umfrage ist selbstverständlich anonym.
 Vielen Dank!

1. **Was ist Ihr Geschlecht?**
 männlich: weiblich:

2. **Wann ist Ihr Geburtsjahr?**
 Jahr:

3. **In welcher Region sind Sie beschäftigt?**

Deutschland	<input type="text"/>
Europa	<input type="text"/>
USA	<input type="text"/>
Asien	<input type="text"/>

4. **Kommunikations- und Informationsumfeld?**

	1 ja	2 eher ja	3 teils - teils	4 eher nein	5 nein
Ist der Leiter DLZ an Ihrer Meinung interessiert?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen des Leiters DLZ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Können Sie die Gründe für Entscheidungen des Leiters DLZ nachvollziehen?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ist man im DLZ gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Wie zufrieden sind sie mit dem Informationsfluss im DLZ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ist der Leiter DLZ für Sie "ansprechbar"?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. **Haben Sie Zugang zu einem PC/Laptop während Ihrer Arbeitszeit?**

Nein	<input type="text"/>
Ja, ein eigenes Gerät	<input type="text"/>
Ja, ein zentrales Gerät das ich mit Kollegen teile	<input type="text"/>

6. **Haben Sie Kontakt mit Online-Medien (Blogs, Chats, Wikis, etc.)?**

Privat, ja:	<input type="text"/>
Privat, nein:	<input type="text"/>
Beruflich, ja:	<input type="text"/>
Beruflich, nein:	<input type="text"/>

7. **Welcher Typ, im Bezug auf Online-Medien, entspricht Ihnen?**

Skeptiker (digitale Medien werden nicht eingesetzt)	<input type="text"/>
Gelegenheitsnutzer (digitale Medien werden selten eingesetzt)	<input type="text"/>
Pragmatiker (digitale Medien werden eingesetzt wenn es erforderlich ist)	<input type="text"/>
Profi (Einsatz digitaler Medien wo es von Vorteil ist)	<input type="text"/>
Onliner (regelmäßiger Einsatz digitaler Medien)	<input type="text"/>
Mobilist (täglich Einsatz digitaler Medien und immer aktuell auf Stand)	<input type="text"/>

8. **Lesen Sie den Blog "Speakers Corner"?**

Ja	
Nein	

9. **Wenn Sie den Blog nicht lesen, gelangen Sie an die Informationen?**

Nein	
Ja, durch Kollegen	

10. **Der Blog "Speakers Corner" als Kommunikations- und Informationsmedium**

	1 ja	2 eher ja	3 teils - teils	4 eher nein	5 nein
Mit dem Blog sind Entscheidungen der Geschäftsführung leichter nachvollziehbar.					
Mit dem Blog sind Entscheidungen des DLZ Leiters leichter nachvollziehbar.					
Der Blog macht mir den DLZ Leiter vertrauter.					
Mit der Diskussionsmöglichkeit im Blog fühle ich mich als Mitarbeiter ernst genommen.					
Der abteilungsübergreifende Informationsfluss ist durch den Blog schneller.					
Die Beiträge im Blog zeigen die Vielfalt des DLZ.					
Die Handhabung des Blogs bereitet mir keine Probleme.					
Ich kann meine Meinung im Blog kundtun.					
Mir ist eine andere Online-Kommunikationsform (Forum, Chat, soziales Netzwerk) lieber.					
Der Blog ist mir als Online-Kommunikationsmedium noch zu wenig - ich möchte mehr Auswahl.					
Bei anderen Online-Medien kann ich besser kommunizieren.					
Die Einführung des Blogs als Informationsmedium ist überflüssig.					
Private nutze ich schon lange Online-Medien, es wurde Zeit, dass das auch im Unternehmen der Fall ist.					
Das Medium "Blog" war neu für mich, hat mich aber neugierig gemacht.					
Das DLZ sollte öfter neue Wege beschreiten und moderne Techniken verwenden					

Anlage 8: Fragebogen (englisch) Feldexperiment

Dear colleagues,
as you might know, I am preparing my PHD besides my work here in the WITTENSTEIN AG. The topic is in the field of "Communication and information management" within companies. Therefore I would like to ask you some questions regarding your communication behaviour in the service center. I would be pleased if you spend some of your time for answering them. The survey is strictly anonymous.

Thank you very much!

1. **What is your gender?**
Male: Female:

2. **What is your year of birth?**
Year:

3. **In what region are you employed?**

Germany	
Europe	
USA	
Asia	

4. **Communication- and information?**

	1 yes	2 rather yes	3 partly	4 rather no	5 no
Is the head of the service center interested in your opinion?					
Do you trust in the decisions of the head of the service center?					
Can you understand the decisions of the head of the service center?					
Is the service center open to new ideas?					
How satisfied are you with the information flow in the service center?					
Is the head of the service center approachable for you?					

5. **Do you have access to a PC/Laptop during your working hours?**

No	
Yes, an own device	
Yes, a device that I share with colleagues	

6. **Do you have contact to Online-Media (Blogs, Chats, Wikis, etc.)?**

Private, yes:	
Private, no:	
Professional, yes:	
Professional, no:	

7. **Which type suits you, regarding to Online-Media?**

Sceptic (no use of digital media)	
Occasional user (seldom use of digital media)	
Pragmatist (use of digital media if it is necessary)	
Profi (use of digital media if it is of an advantage)	
Onliner (regular use of digital media)	
Mobil user (daily use of digital media and always up to date)	

8. **Do you read the blog "Speakers Corner"?**

Yes	
No	

9. **If you don't read the blog, do you get the information?**

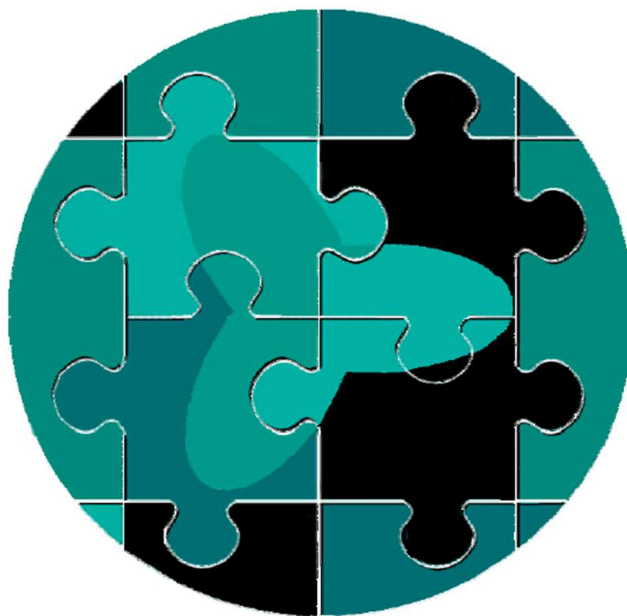
No	
Yes, by colleagues	

10. **"Speakers Corner" as a medium for communication and information**

	1 yes	2 rather yes	3 partly	4 rather no	5 no
The blog makes decisions of the management easier to understand.					
The blog makes decisions of the head of the service center easier to understand.					
The blog makes the head of the service center more familiar.					
I feel taken seriously with the possibilities for discussion in the blog.					
The interdepartmental flow of information is faster with the blog.					
The contributions in the blog show the diversity of the service center.					
The handling of the blog is no problem for me.					
I can express my opinion in the blog.					
I would like to have a different form of online communication (forum, chat, social network).					
For me the blog as an online communication medium is not sufficient - I want more selection.					
With other online mediums I can communicate better.					
The implementation of the blog as an information medium is needless.					
Privately I use online media for a long time. It was urgent that we use them within the company.					
The medium "blog" was new for me but it has made me curious.					
The service center should make more often new routes and use modern technologies.					

WITTENSTEIN

Mitarbeiterbefragung 2011



Mannheimer Institut
für Wirtschafts- und Organisationspsychologische
Forschung

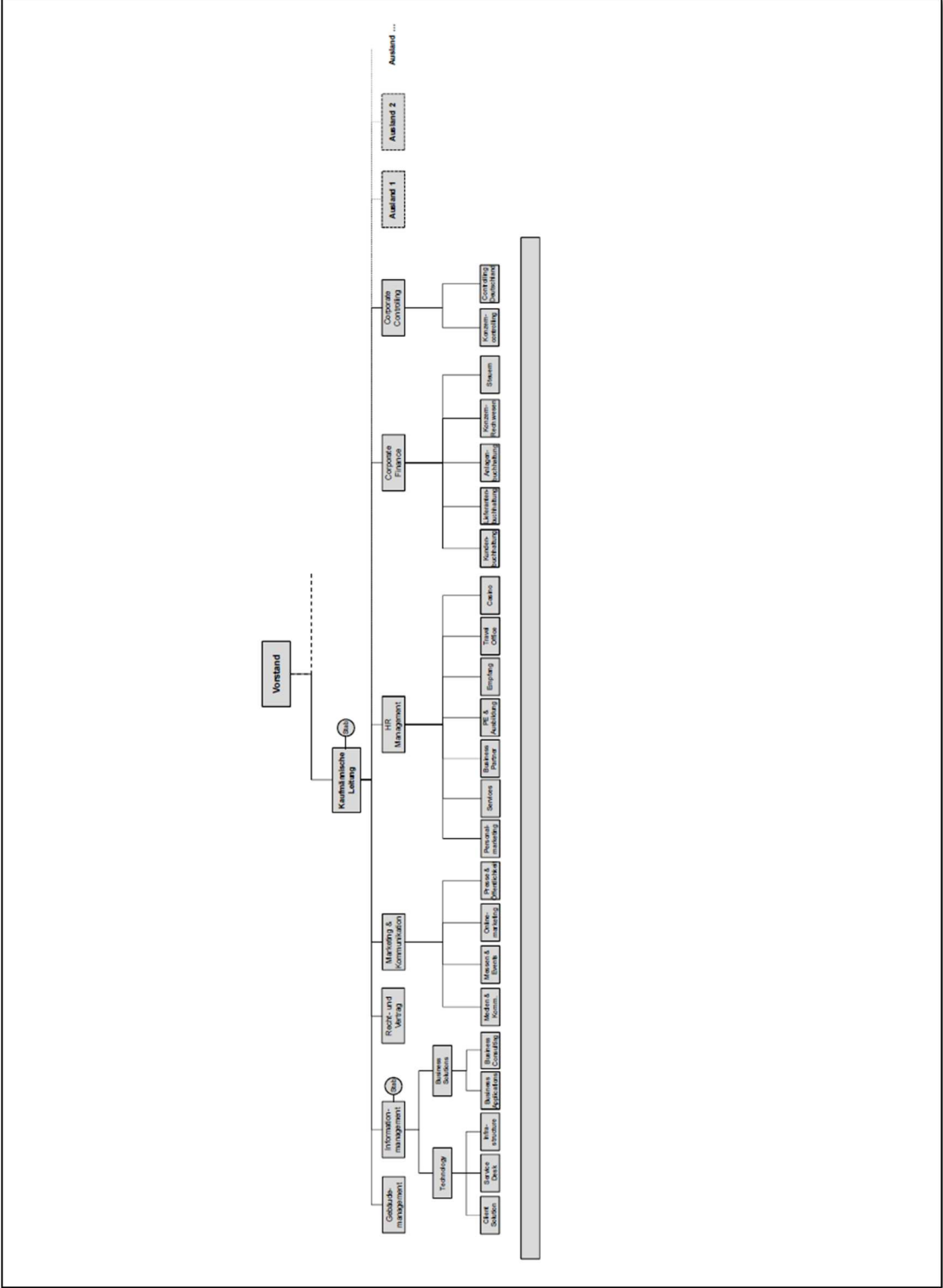
**N: Gesundheit**

73. Fällt es Ihnen häufig schwer, nach der Arbeit abzuschalten?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
74. Belastet die Arbeit Ihre Gesundheit?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
75. Erleben Sie Ihre Arbeit häufig als frustrierend?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
76. Wie zufrieden sind Sie mit den Angeboten des Unternehmens zur Erhaltung der körperlichen und seelischen Gesundheit der Mitarbeiter?	sehr zufrieden 1	zufrieden 2	teils- teils 3	un- zufrieden 4	sehr un- zufrieden 5
77. Wie stark empfinden Sie insgesamt die Belastung durch Ihre Arbeit?	stark 1	eher stark 2	teils- teils 3	eher schwach 4	schwach 5

**O: Vorstand
(Herren Wittenstein, Schwarz und Spitzley)**

78. Ist der Vorstand an der Meinung der Mitarbeiter interessiert?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
79. Haben Sie Vertrauen in die Entscheidungen des Vorstands?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
80. Können Sie die Gründe für die Entscheidungen des Vorstands nachvollziehen?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
81. Haben Sie den Eindruck, dass bei WITTENSTEIN an der richtigen Stelle investiert wird?	ja 1	eher ja 2	teils- teils 3	eher nein 4	nein 5
82. Wie zufrieden sind Sie mit der regelmäßigen Mitarbeiterinformation durch den Vorstand?	sehr zufrieden 1	zufrieden 2	teils- teils 3	un- zufrieden 4	sehr un- zufrieden 5
83. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Vorstand?	sehr zufrieden 1	zufrieden 2	teils- teils 3	un- zufrieden 4	sehr un- zufrieden 5

Anlage 10: Organisationsbereich „Kaufmännische Leitung“



Anlage 11: Anfrage zur Unterstützung bei Fragebogenerhebung

Da: Doeppler, Peter

Inviato: martedì 2 dicembre 2014 17:01

A: Frontuto, Biagio

Oggetto: Bitte um Unterstützung

Guten Tag Herr Frontuto,

wie Sie der Überschrift entnehmen können, komme ich mit einem Anliegen auf Sie zu.

Wie Sie evtl. von Herrn Roßmeißl wissen, beschäftigte ich mich nebenberuflich mit dem Anfertigen meiner Doktorarbeit. Das Thema der Arbeit ist die interne Kommunikation von Wirtschaftsunternehmen. Dafür muss ich verschiedene Forschungsaspekte beleuchten und durchführen. Aufgrund dessen habe ich unter anderem als ein Forschungsobjekt das DLZ der WITTENSTEIN AG heraus gesucht. Um die notwendigen Daten zu erhalten, wurde von mir ein Fragebogen entwickelt, der an die Kolleginnen und Kollegen des DLZ ausgehändigt wurde. Er ist anonym gehalten und die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis. Da das DLZ nicht nur aus dem Bereich hier in Deutschland besteht, sondern auch viele fachliche Verknüpfungen in Europa, in den USA und in Asien hat, möchte ich auch diese Kolleginnen und Kollegen miteinbeziehen.

In Italien sind die mir vorliegenden Ansprechpartner:

- Biagio Frontuto
- Alessandra Suriano
- Roberta Giacomini
- Ottavia Migliore
- Nicole Simini
- Silvia Chiapparini
- Nadia Corciulo
- Stefania Caci
- Valentina Iannuzzi
- Roberta Costa
- Elisa Militello

Ist es Ihnen möglich, den angefügten Fragebogen (in deutscher oder englischer Sprache) an die genannten Damen und Herrn weiterzuleiten? Wenn die Bereitschaft zum Ausfüllen der Bögen vorhanden ist, könnten diese im Anschluss eingescannt und mir dann per E-Mail zugeschickt werden. Damit wäre die Anonymität gewährleistet.

Ich sage schon im Voraus vielen Dank für Ihre Mühen!

Herzliche Grüße nach Italien,

Peter Döppler

<< File: Fragebogen_deutsch.pdf >> << File: Fragebogen_englisch.pdf >>

Mit freundlichen Grüßen

i. A. Peter Döppler
Assistent der kaufmännischen Leitung

WITTENSTEIN AG
Walter-Wittenstein-Str. 1
97999 Igersheim / Germany

Telefon +49 7931 493-10588

Anlage 12: Bildschirmausdruck "Weblog des kaufmännischen Leiters"

The screenshot shows a SharePoint 'Speakers Corner' page. At the top, there is a navigation bar with 'Intranet', 'Abteilungen', 'Prozesse', 'Projekte', and 'Gremien'. The right side of the top bar includes 'Newsfeed', 'OneDrive', 'Websites', and the user name 'Haensch, Lisa'. Below this is a search bar with 'diese website durchsuchen' and a magnifying glass icon. The main header area features the 'WITTENSTEIN' logo and the title 'Speakers Corner'. On the left, there are two sidebars: 'Kategorien' with options 'Ereignisse', 'Ideen', 'Meinungen', and 'KATEGORIE HINZUFÜGEN'; and 'Archive' with months 'Dezember', 'November', 'Oktober', and 'September', plus a link for 'ÄLTERE BEITRÄGE'. The main content area displays a blog post titled 'Frohe Weihnachten / merry christmas' dated 'Freitag, 18. Dezember 2015'. The post includes three images: a modern building facade, a decorated Christmas tree in a large hall, and a group of people at a dinner table. To the right of the post is a 'Blogtools' sidebar with links for 'Beitrag erstellen', 'Beiträge verwalten', 'Kommentare verwalten', 'Kategorien verwalten', 'Blogging-App starten', and 'Beitragslayout ändern:' with a dropdown menu set to 'Standard'. Below the sidebar are links for 'RSS-FEED' and 'BENACHRICHTIGEN'. The post text is in German and English, signed by 'Ihr Erik Roßmeißl'. The URL at the bottom is 'https://un.wittenstein-group.com/departments/home/' and the zoom level is '100%'.

Intranet Abteilungen Prozesse Projekte Gremien Newsfeed OneDrive Websites Haensch, Lisa ?

DURCHSUCHEN SETE diese website durchsuchen

WITTENSTEIN Speakers Corner

Kategorien
Ereignisse
Ideen
Meinungen
KATEGORIE HINZUFÜGEN

Archive
Dezember
November
Oktober
September
ÄLTERE BEITRÄGE

Frohe Weihnachten / merry christmas
Freitag, 18. Dezember 2015

Blogtools
Beitrag erstellen
Beiträge verwalten
Kommentare verwalten
Kategorien verwalten
Blogging-App starten
Beitragslayout ändern:
Standard

RSS-FEED
BENACHRICHTIGEN

Liebe Kollegen,

kurz nach dem ersten Advent haben wir deshalb unsere DLZ-Weihnachtsfeier in der Innovationsfabrik veranstaltet. Mehr als 70 Personen aus allen DLZ-Bereichen haben sich getroffen und in einer wunderschön dekorierten Örtlichkeit (vielen Dank hierfür bei unserem Gebäudemanagement-Team!) und bei leckerem Grill-Bufferet angeregte Gespräche geführt. Anbei sehen Sie einige Impressionen der Veranstaltung.

Da wir uns nächste Woche alle in den Weihnachtsurlaub verabschieden, möchte ich mich bei Ihnen allen für das vergangene Jahr bedanken! Herzlichen Dank für Ihr Engagement und Ihren Einsatz! Ich wünsche Ihnen und Ihren Familien ein frohes Fest und für das kommende Jahr alles Gute, viele Glück, Gesundheit und viel Energie für die anstehenden Herausforderungen!

Ihr Erik Roßmeißl

Dear colleagues,

shortly after the first Advent we had our traditional service center Christmas party with more than 70 persons from all departments. Thanks to our facility management team the event took place in a wonderful decorated innovation fabric where we had good conversation with tasty barbeque buffet. Enclosed you can see some impressions of the evening.

https://un.wittenstein-group.com/departments/home/ 100%

Anlage 13: Kategorisierung der Fragestellungen aus Weblog-Befragung

Frage #	Fragestellung	Kategorisierung
1	Mit dem Blog sind Entscheidungen der Geschäftsführung leichter nachvollziehbar.	
2	Mit dem Blog sind Entscheidungen des DLZ Leiters leichter nachvollziehbar.	
3	Der Blog macht mir den DLZ Leiter vertrauter.	
4	Mit der Diskussionsmöglichkeit im Blog fühle ich mich als Mitarbeiter ernst genommen.	Kommunikationsverhalten
5	Der abteilungsübergreifende Informationsfluss ist durch den Blog schneller.	Kommunikationsverhalten
6	Die Beiträge im Blog zeigen die Vielfalt des DLZ.	
7	Die Handhabung des Blogs bereiten mir keine Probleme.	Technikaffinität
8	Ich kann meine Meinung im Blog kundtun.	Kommunikationsverhalten
9	Mir ist eine andere Online-Kommunikationsform (Forum, Chat, Soziales Netzwerk) lieber.	Technikaffinität Veränderungsbereitschaft
10	Der Blog ist mir als Online-Kommunikationsmedium noch zu wenig – ich möchte mehr Auswahl.	Kommunikationsverhalten Technikaffinität Veränderungsbereitschaft
11	Bei anderen Online-Medien kann ich besser kommunizieren.	Kommunikationsverhalten
12	Die Einführung des Blogs als Informationsmedium ist überflüssig.	Veränderungsbereitschaft
13	Privat nutze ich schon lange Online-Medien, es wurde Zeit, dass das auch im Unternehmen der Fall ist.	Technikaffinität
14	Das Medium „Blog“ war neu für mich, hat mich aber neugierig gemacht.	Veränderungsbereitschaft
15	Das DLZ sollte öfter neue Wege beschreiten und moderne Techniken verwenden.	Technikaffinität Veränderungsbereitschaft