

*Claudia Mast
Katja Fiedler*



Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet

Ergebnisse einer Umfrage bei
Banken und Versicherungen

*Kommunikation &
Management*

*Band 5
ISSN 1612-3492*

Impressum

Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet
Ergebnisse einer Umfrage bei Banken und Versicherungen
(Kommunikation und Management, Band 5)

Herausgeber

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

Autoren

Prof. Dr. Claudia Mast
Dipl. oec. Katja Fiedler

Grafiken

Prof. Dr. Claudia Mast
Dipl. oec. Katja Fiedler

Layout/Satz

Rainer Bluthard

Druck

Universität Hohenheim

ISSN 1612-3492

© Prof. Dr. Claudia Mast, Universität Hohenheim,
Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik, Stuttgart 2004

Claudia Mast / Katja Fiedler

Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet

Ergebnisse einer Umfrage bei Banken und Versicherungen

<i>Inhalt</i>	<i>Seite</i>
<i>Vorwort</i>	7
<i>1. Mitarbeiterzeitschriften - Entwicklungen und Perspektiven</i>	
<i>Ein Literaturbericht von Katja Fiedler</i>	9
1.1 Definitionen und Abgrenzungen	9
Mitarbeiterzeitschrift und andere Medien	9
Begriff und Typologisierung der Mitarbeiterzeitschrift....	10
1.2 Entwicklung der Zeitschriften	11
Geschichte der Mitarbeiterzeitschrift	12
Aktuelle Fakten	13
1.3 Aufgaben des Mediums.....	14
Information der Mitarbeiter	14
Motivation der Belegschaft.....	17
Imagemanagement	19
Förderung des Dialogs	20
1.4 Probleme und Herausforderungen	22
Glaubwürdigkeitsverlust und Imageschaden	22
Fehleinschätzungen seitens der Unternehmensleitung	25
Mangelhafte Arbeitsbedingungen der Redakteure	26
Schwierige Abgrenzung der Zielgruppe	28
1.5 Organisatorisches.....	30
Verantwortlichkeiten	30
Finanzierungsmöglichkeiten	33

1.6 Inhaltliche Merkmale	35
Typische Themen der Mitarbeiterzeitschrift	35
Gestaltungsmöglichkeiten	41
1.7 Layout	45
2. <i>Mitarbeiterzeitschriften bei Banken in Deutschland - Ergebnisse einer Umfrage und Schlussfolgerungen von Claudia Mast</i>	49
2.1 Formale Fakten	49
2.2 Einfluss auf die Meinungsbildung	51
2.3 Emotional geprägte Ziele	52
2.4 Mangelnde Aktualität als größte Herausforderung	55
2.5 Zukunft der Zeitschriften	56
2.6 Ungenutzte Maßnahmen zur Qualitätssicherung	57
2.7 Themen der Berichterstattung	59
2.8 Ergebnisse im Überblick	62
3. <i>Mitarbeiterzeitschriften bei Versicherungen in Deutschland - Ergebnisse einer Umfrage und Schlussfolgerungen von Claudia Mast</i>	65
3.1 Meinungsbildende Medien am Arbeitsplatz	66
3.2 Ziele und Herausforderungen	68
3.3 Rolle der Zeitschriften im digitalen Zeitalter	70
3.4 Qualitätssicherung	71
3.5 Themen und Inhalte	73
3.6 Ergebnisse im Überblick	75

4. <i>Im Zeitalter des Intranet: Mitarbeiterzeitschriften neu positionieren</i> <i>von Claudia Mast</i>	77
4.1 Altes Medium mit neuer Funktion	77
Fitness-Programm für gedruckte Medien	78
Gedruckte Ausgaben neu positionieren	79
Stärkung des Wir-Gefühls	80
Print und Online: Hand in Hand	80
4.2 Publizistische Qualität entscheidend	82
Inhalte auch für den eiligen Leser	82
Nutzwert und Betroffenheit als Erfolgsfaktoren	83
Auswahl und Präsentation von Themen	84
4.3 Ausblick.....	86
5. <i>Für den eiligen Leser - Ergebnisse und Hinweise</i>	89
6. <i>Anhang</i>	
Literaturhinweise	95
Verzeichnis der Abbildungen	97

Vorwort

Globalisierung, Umbrüche auf den Märkten und politische Turbulenzen - die Schlagworte beleuchten, wie dramatisch sich das Umfeld der Führungskräfte in den Unternehmen wandelt. Ändert sich ihre Kommunikation mit den Mitarbeitern auch? Die zu entscheidenden Sachfragen sind heute von Einzelkämpfern immer weniger zu lösen. Unternehmen leben vom Wissen ihrer Mitarbeiter, die mitdenken und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter sollen aktiv sein und nicht warten, bis sie entsprechende Anweisungen erhalten.

Im globalen Wettbewerb haben die Unternehmen die Nase vorn, die schnell und flexibel auf Kundenwünsche reagieren können. Was nützt einer Firma das schönste Produkt, wenn es Wettbewerber nicht nur billiger über das Internet anbieten, sondern auch noch schneller auf den Markt bringen? Eines ist klar: die Herausforderungen auf den Märkten werden am besten bewältigt, wenn alle Mitarbeiter durch eine bessere interne Kommunikation an einem Strang ziehen und ihr Wissen für neue Produkte wie auch zur Lösung von Problemen einbringen.

Kein Wunder, dass vor allem große Unternehmen seit einiger Zeit Programme zur Verbesserung der internen Kommunikation durchführen. Sie wissen, dass von der Produktivität der Zusammenarbeit im Inneren ihre Position im Wettbewerb abhängt. Viele kleine und mittlere Firmen hingegen unterschätzen den Erfolgsfaktor der Kommunikation mit den Mitarbeitern. Sie vertrauen darauf, dass interne Kommunikation automatisch schnell und effizient abläuft, weil man sich ja kennt. Doch das ist ein gefährlicher Irrtum.

Die Zeit der einsamen Entscheidungen im stillen Kämmerlein ist endgültig vorbei. In jedem Unternehmen müssen Rahmenbedingungen und ein Betriebsklima geschaffen werden, bei denen Wissen entsteht und auch ausgetauscht wird. "Knowledge sharing" heißt das Schlagwort für das Teilen des Wissens. Wenn ein Unternehmen viele Standorte hat, müssen alle Mitarbeiter die gleichen Informationen besitzen, damit der Kunde keine Qualitätsunterschiede feststellt. Wenn eine Firma neue Geschäftsgebiete entwickeln will, entscheidet die Zusammenarbeit und die Beteiligung der qualifizierten Mitarbeiter an den Entscheidungen, ob die gefundenen Lösungen auch zukunftsträchtig sind.

Führungskräfte, die auf den globalisierten Märkten erfolgreich bleiben wollen, müssen ihre Hausaufgaben nicht nur in der wirkungsvollen An-

sprache der Kunden machen, sondern vor allem auch in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern - und dazu auch Medien aller Art professionell einsetzen.

Eine effiziente interne Kommunikation sorgt dafür, dass das vorhandene Wissen in Entscheidungen einfließt und die Kundenwünsche bestmöglich erfüllt werden. Zur Führungsaufgabe gehört heutzutage auch, nicht nur seine Mitarbeiter rechtzeitig und überzeugend zu informieren und bei Entscheidungen zu beteiligen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Kommunikation in der Abteilung wie auch im Geschäftsbereich gut organisiert ist und reibungslos abläuft.

Ein forciertes Einsatz von Medien wie Mitarbeiterzeitschriften, Intranet, E-Mail und Business TV-Sendungen ermöglicht einen schnellen Austausch und Zugriff auf Informationen und entlastet die persönliche Kommunikation. Schließlich ist die Zeit heute knapp. Meetings und Face-to-Face-Dialoge sind ohnehin schon mit zu vielen Themen überlastet. Die Mitarbeiterzeitschriften sind im Zeitalter des Intranet zum gedruckten Leitmedium für die Meinungsbildung geworden.

Die vorliegende Veröffentlichung behandelt Chancen und Handicaps dieses Mediums der internen Unternehmenskommunikation. Hierzu werden ein Literaturbericht sowie die Ergebnisse einer Umfrage unter den 100 größten Banken und Versicherungen in Deutschland vorgestellt. Der eilige Leser findet zudem die Ergebnisse in Kurzform. Literaturhinweise runden die Publikation ab.

Für die freundliche Unterstützung der Firma Hoppenstedt Firmeninformationen bedanken wir uns herzlich.

Stuttgart, Juli 2004

Claudia Mast

1. Mitarbeiterzeitschriften - Entwicklungen und Perspektiven Ein Literaturbericht

von Katja Fiedler

1.1 Definitionen und Abgrenzungen

In der Literatur herrscht im Zusammenhang mit dem Wort Mitarbeiterzeitschrift eine große Begriffsvielfalt. Die Bezeichnungen lassen sich alle samt auf das Kommunikationsfeld Unternehmen beziehen. Haller listet z. B. als zur Mitarbeiterzeitschrift verwandte Zeitschriften die Haus-, Aktionärs-, Nachbarschafts-, Händler-, Kunden-, Arbeitgeber-, Gewerkschafts- sowie Betriebszeitschrift auf (vgl. Haller 1982: 10). Unterschiede zwischen diesen Zeitschriften bestehen einerseits hinsichtlich ihrer Herausgeber, andererseits in Bezug auf ihre Zielgruppe.

Mitarbeiterzeitschrift und andere Medien

Die Mitarbeiterzeitschrift wird vom Unternehmen herausgegeben und richtet sich an aktive sowie frühere Betriebsangehörige. Zwar werden die Haus-, Aktionärs-, Nachbarschafts-, Händler- und Kundenzeitschrift ebenfalls vom Unternehmen herausgegeben. Sie richten sich aber an die breite Öffentlichkeit, die Aktionäre, die Anlieger, die Händler bzw. an die Kunden. Arbeitgeber-, Gewerkschafts- und Betriebszeitschriften wenden sich an die Betriebsangehörigen und entstehen in der Verantwortung von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften respektive politischen Gruppen sowie Parteien. Entsprechend den jeweiligen Herausgebern und Zielgruppen unterscheiden sich natürlich auch die Inhalte der Zeitschriften.

Neben diesen eindeutig von der Mitarbeiterzeitschrift abzugrenzenden Begriffen existieren auch Synonyme. Zunächst ist der Ausdruck Werkzeugzeitung bzw. -zeitschrift zu nennen, der sich auf die Anfänge der Mitarbeiterzeitschrift zurückführen lässt. Sprachlich wurde die Werkzeugzeitung bzw. -zeitschrift etwa 1980 durch den Begriff der Mitarbeiterzeitschrift oder -zeitung abgelöst. Seltener benutzt werden die Ausdrücke Personal-, Unternehmens- und Konzernzeitung bzw. -zeitschrift. Im englischen Sprachgebrauch ist der in Deutschland kaum anzutreffende Begriff Employee Magazine gängig.

Unterschiedliche Verwendung finden in der Literatur auch die Begrifflichkeiten Zeitung und Zeitschrift in Bezug auf das Kommunikations-

feld Unternehmen. Grundsätzlich werden jedoch der Zeitung die Merkmale Aktualität, Publizität, Periodizität und Universalität zugeordnet. Das bedeutet, dass die Zeitung hochaktuell ist, in weiten Leserkreisen verbreitet wird, in kurzen Abständen erscheint und inhaltlich eine große Vielfalt bietet. Die Zeitschrift dagegen kann mindestens eines dieser Merkmale nicht aufweisen. Die Mitarbeiterzeitschrift ist z. B. nur beschränkt aktuell und wird nicht an die breite Öffentlichkeit, sondern in erster Linie an aktuelle bzw. ehemalige Betriebsangehörige verteilt. Zudem erscheint sie selten in kurzen Abständen und bezieht sich vorrangig auf betriebliche Themen. Daher ist im Folgenden die Bezeichnung Zeitschrift dem Begriff Zeitung vorzuziehen.

In der Literatur gibt es jedoch auch Gegenstimmen. Bischl führt z. B. weitere Unterscheidungskriterien an, um ihre Verwendung des Begriffs Mitarbeiterzeitung zu erklären. Hierbei handelt es sich ihrer Auffassung nach nämlich meist um nicht gebundene oder geheftete Produkte, was gemäß dem deutschen Universalwörterbuch als Kennzeichen der Zeitung verstanden werden kann (vgl. Bischl 2000: 73ff.).

Begriff und Typologisierung der Mitarbeiterzeitschrift

Zunächst kann die Mitarbeiterzeitschrift als die wichtigste offizielle und damit verlässliche Informationsquelle für die Mitarbeiter gelten. Die große Bedeutung als umfassendstes und am weitesten verbreitetes Medium der internen Kommunikation kommt ihr zu, weil sie das einzige, regelmäßig publizierte und formale Bindeglied zwischen den Mitarbeitern und dem Management eines Unternehmens darstellt (vgl. Meier 2002: 54f.).

Eine eindeutige Definition der Mitarbeiterzeitschrift ist in der Literatur allerdings nicht anzutreffen. Einerseits erschwert die Begriffsvielfalt, andererseits der inkonsistente Gebrauch der Bezeichnung Mitarbeiterzeitschrift ihre Definition. Dovifat versteht unter einer Mitarbeiterzeitschrift "eine in der Form einer Zeitschrift erscheinende, überwiegend an Betriebsangehörige gerichtete, auf einen bestimmten Betrieb bezogene, betriebliche Publikation" (Kalmus 1998: 62). Damit wird deutlich, dass es sich bei der Mitarbeiterzeitschrift um ein Kommunikationsinstrument handelt, das als primäre Zielgruppe die Mitarbeiter kennt und sich inhaltlich aus unternehmensbezogenen Themen zusammensetzt. Dass die Mitarbeiterzeitschrift von der Unternehmensleitung herausgegeben wird, kommt jedoch in Dovifats Definition nicht zur Sprache.

Die Mitarbeiterzeitschrift lässt sich in verschiedene Typen gliedern, die sich auf deren Grundhaltung beziehen. Die historisch gesehen älteste und heute wohl nicht mehr zu findende Form ist die so genannte *"Patriarchalische Werkzeitschrift"*. Bei diesem Typus steht die Fürsorge des Unternehmers für seine Mitarbeiter, mit dem Ziel die Mitarbeiter zu führen sowie deren Arbeitskraft und -willen zu erhalten, im Vordergrund. Ein gängiges Beispiel ist die erste deutsche Mitarbeiterzeitschrift, der *"Schlierbacher Fabrikbote"*, in dem 1888 folgende Worte abgedruckt wurden:

"Spült Euch den Mund nach jeder Mahlzeit, Ihr Jugendlichen, versäumt nicht, jeden Abend vor dem Schlafengehen ihn gründlich zu reinigen..."

Der zweite Mitarbeiterzeitschriftentyp ist die *"Werkfamilienzeitschrift"*, die auf die Betonung der familiären Atmosphäre abzielt. Dies wird im häufigen Vorkommen des Worts "Familie" im Titel der Mitarbeiterzeitschrift oder in persönlichen und besitzanzeigenden Fürwörtern wie "wir, unser..." ersichtlich. Der Appell an das Zusammengehörigkeitsgefühl durch die Anlehnung der Mitarbeiterzeitschrift an die Familie wird zwar oft kritisiert, dennoch ist dieser Typus heute nicht selten anzutreffen.

Ein letzter Typ ist die von Zander als *"Werkzeitschrift aller Mitarbeiter"* bezeichnete Mitarbeiterzeitschrift. Erst diese Form wird der Forderung eines dialogisch orientierten Kommunikationsinstruments gerecht. Einerseits ist sie nicht nur Sprachrohr der Unternehmensleitung, da sie von einer vom Management unabhängigen Redaktion herausgegeben wird. Andererseits wird auch den Mitarbeitern eine Plattform für ihre Meinungsäußerung z. B. in Form von Artikeln oder Leserbriefen geboten. Das heißt, dieser Typus ermöglicht erstmals einen Dialog zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern, so dass die starke Rolle der Mitarbeiterzeitschrift trotz des Aufkommens weiterer betrieblicher Kommunikationsinstrumente im Lauf der Zeit verständlich wird.

1.2 Entwicklung der Zeitschriften

Die Anfänge der Mitarbeiterzeitschrift liegen im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts. Infolge der industriellen Revolution und der damit einhergehenden Spezialisierung der Arbeitsprozesse nahm die Mitarbeiterzahl pro Unternehmen stark zu, so dass der Kontakt zwischen Unter-

nehmensleitung und Mitarbeitern abzubrechen drohte. Um diese soziale Distanz zu überbrücken, gründeten Unternehmensleitungen so genannte Fabrikboten.

Geschichte der Mitarbeiterzeitschrift

Im Jahr 1847 gab ein amerikanischer Unternehmer in Vernon die erste Mitarbeiterzeitschrift heraus. Als erste europäische Mitarbeiterzeitschrift gilt das "Werkjournal" eines niederländischen Unternehmens aus dem Jahr 1882. Schließlich erschien 1888 der "Schlierbacher Fabrikbote" aus einer Steingutfabrik als deutscher Pionier der Mitarbeiterzeitschrift. Eine Zunahme an Publikationen erfolgte besonders nach dem ersten Weltkrieg, als große Unternehmen wie Siemens oder Bosch Mitarbeiterzeitschriften herausbrachten.

Während die Grundhaltung der ersten Mitarbeiterzeitschriften als uneingeschränkt patriarchalisch und damit auch belehrend bezeichnet werden kann, kam zwischen 1933 und 1945 ein nationalsozialistisch geprägter, propagandistischer Ton auf. Das bedeutet, dass die Inhalte nicht durch die Unternehmen selbständig entschieden werden konnten, sondern von dem übergeordneten politischen Organ der Deutschen Nationalsozialistischen Arbeitsfront maßgeblich bestimmt wurden.

Ende der Vierziger Jahre entstanden zwar allmählich neue Mitarbeiterzeitschriften, aber erst in den Sechziger Jahren wurden sie gehäuft gegründet. Dabei löste die aus Amerika stammende Human-Relations-Überzeugung die patriarchalische Prägung ab. Damit ersetzte auch der Typus "Werkfamilienzeitschrift" die bisher vorherrschende "Patriarchalische Werkzeitung". Ideologisch stand somit die Werkfamilie im Vordergrund. Das heißt, der Mitarbeiter wurde zum mündigen Mitglied des betrieblichen Sozialsystems. Um diesen Mitarbeiter zu erreichen, war statt eines belehrenden Stils ein um Vertrauen und Loyalität werbender Tonfall sinnvoll, um so deren Leistungsbereitschaft zu sichern. Kritische und kontroverse Angelegenheiten wurden von der Unternehmensleitung als alleinigem Herausgeber verschwiegen, da sie nicht in das damalige Konzept der "heilen Welt" passten. Hiermit glaubte man, eine optimale Motivation der Mitarbeiter erreichen zu können. Das Management, das den Mitarbeitern keine Mitsprache in der Mitarbeiterzeitschrift einräumte, verdeutlicht jedoch den demotivierenden, zentralistischen Verfügungscharakter des Mediums in dieser Zeit.

Seit Mitte der Siebziger Jahre findet neben dem zahlenmäßigen Anwachsen der publizierten Mitarbeiterzeitschriften deren Demokratisierung

statt. Damit entstand der Typ der "Werkzeitschrift aller Mitarbeiter", da ihnen nun Anteil an der Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift gegeben wird. Dazu trugen vor allem das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 sowie das Mitbestimmungsgesetz von 1976 bzw. moderne Führungskonzepte bei, nach deren Verständnis die Mitarbeitermotivation am ehesten durch dialogische Kommunikation zu erlangen ist. Im Rahmen dieser Führungskonzepte wird die Mitarbeiterzeitschrift als ein Instrument der Unternehmenskommunikation, das im Hinblick auf die übergeordneten Kommunikationsziele integriert werden muss, erachtet.

Aktuelle Fakten

In Westeuropa gibt es ungefähr 5000 Mitarbeiterzeitschriften mit rund 40 Millionen Rezipienten. Während die Zahl der Mitarbeiterzeitschriften in den Achtziger Jahren in Deutschland etwa 500 und in den Neunziger Jahren um die 700 betrug, so ist heute von circa 900 Mitarbeiterzeitschriften auszugehen (vgl. Bischl 2000: 92). Allerdings gibt es auch Schätzungen, die von derzeit über 2000 Mitarbeiterzeitschriften sprechen (vgl. Nickel 1998: 2220-2). Demnach ist in jedem Fall eine Zunahme von Unternehmen, die eine Mitarbeiterzeitschrift herausgeben, zu verzeichnen, aber mit einem weiteren Anstieg in dieser Größenordnung ist künftig kaum zu rechnen.

Klöfers Studie "Mitarbeiterkommunikation 1996" hat zum Ergebnis, dass durchschnittlich 80 % aller deutschen Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern eine Mitarbeiterzeitschrift haben. Im Einzelnen verfügen Unternehmen bis 700 Arbeitnehmer zu knapp 70 % über eine Mitarbeiterzeitschrift. Unternehmen mit zwischen 700 und 1500 Arbeitnehmern geben bereits zu über 80 % eine Mitarbeiterzeitschrift heraus und bei Unternehmen mit mehr als 1500 Arbeitnehmern beträgt die Zahl der Mitarbeiterzeitschrift sogar etwas über 90 %. Das heißt, je größer ein Unternehmen und je professioneller dessen interne Kommunikation somit organisiert ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für das Vorhandensein einer Mitarbeiterzeitschrift. Etwa 90 % der deutschen Großunternehmen veröffentlichen eine Mitarbeiterzeitschrift. In mittleren und kleinen Unternehmen sind Mitarbeiterzeitschriften vergleichsweise selten anzutreffen, was in erster Linie am hohen Aufwand, den diese Unternehmen nicht leisten können, liegt (vgl. Klöfer 2001: 46).

In Bezug auf den Umfang erstellt etwas über die Hälfte der Herausgeber um die 20 Seiten, wobei allerdings mehr als 60 % nicht über 25 Seiten pro Ausgabe kommen. Die Erscheinungsweise liegt zu 60 % bei 4 bis 6

Ausgaben pro Jahr. Knapp 20 % der Mitarbeiterzeitschriften erscheinen zwischen 7- und 12-mal jährlich. Weniger als 4 % veröffentlichen mehr als 12 Ausgaben. Demgegenüber verlangt Meisert aus Gründen der Aktualität eine mindestens monatliche Erscheinungsweise (vgl. Jörg 1998: 111 sowie Cauers 2004: 39).

Die Gesamtauflage der Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland beträgt Schätzungen zufolge zwischen 10 und 30 Millionen Exemplaren (vgl. Cauers 2004: 39). Die Reichweite der Mitarbeiterzeitschriften kann als sehr hoch bezeichnet werden. Die Distribution (vgl. Jörg 1998: 111ff.) erfolgt mit beinahe 80 % durch die persönliche Aushändigung am Arbeitsplatz, wobei hier jedoch kranke, im Ruhestand oder Urlaub befindliche Arbeitnehmer nicht berücksichtigt werden können. Zu 40 % wird die Mitarbeiterzeitschrift an zentralen Orten wie Eingang oder Kantine ausgelegt, womit wiederum nicht anwesende Mitarbeiter vernachlässigt werden. In weniger als einem Drittel der Fälle wird die Mitarbeiterzeitschrift per Post zugestellt, was zwar eine optimale Verbreitung garantiert, aber auch die teuerste Variante darstellt. Cauers kommt jedoch zu dem Schluss, dass diese Verbreitungsweise zusammen mit der Zustellung am Arbeitsplatz mittlerweile vorherrschend ist (vgl. Cauers 2004: 39). Selten realisiert werden das Austragen der Mitarbeiterzeitschrift seitens ehemaliger Arbeitnehmer sowie das Beilegen der Mitarbeiterzeitschrift zu den Gehaltsunterlagen.

1.3 Aufgaben des Mediums

Traditionell hat die Mitarbeiterzeitschrift die Aufgabe, Mitarbeiter zu informieren. Daneben bestehen weitere Aufgaben, wie Motivation der Mitarbeiter, das Imagemanagement und die Förderung des Dialogs, die sich aber nur auf Basis der Informationsaufgabe erfüllen lassen.

Information der Mitarbeiter

Dementsprechend kann die Informationsfunktion der Mitarbeiterzeitschrift auch heute noch als ihre zentrale Aufgabe bezeichnet werden. Die große Bedeutung der Informationsfunktion verdeutlicht auch Förster mit seiner Aussage, "...informierte Mitarbeiter sind bessere Mitarbeiter" (Förster 2000: 4201-2).

Die Glaubwürdigkeit der Mitarbeiterzeitschrift ist eine unerlässliche Voraussetzung für deren Erfüllung sämtlicher Aufgaben. Diese kann allerdings nur mit ausreichender Objektivität und kritischer Distanz er-

reicht werden. Das heißt, dass Probleme und Konflikte nicht verschwiegen werden dürfen, was im Abdruck von realistischen und vor allem nicht divergierenden Meinungen zum Ausdruck kommt. Genauso wichtig für die Glaubwürdigkeit ist es, Halbwahrheiten und Falschinformationen in der Mitarbeiterzeitschrift zu verhindern. Verschweigen kritischer Entwicklungen, die später meist ohnehin bekannt werden, sowie falsche Darstellungen schaden ihrer Glaubwürdigkeit und verhindern damit langfristig deren Akzeptanz. Dagegen kann bei offener Information in der Mitarbeiterzeitschrift das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen und dessen interne Kommunikation gesteigert werden.

"Umso größer die Diskrepanz zwischen Realität und Halbwahrheit, desto geringer die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz."

(Nimsdorf 1997: 192)

Die Informationsaufgabe der Mitarbeiterzeitschrift verfolgt mehrere Ziele. Zunächst erfüllt die Informationsfunktion der Mitarbeiterzeitschrift die gesetzliche Verpflichtung der Unternehmen, Mitarbeiter zu informieren. Basis hierfür ist das Betriebsverfassungsgesetz, nach dem Unternehmen mit mehr als tausend Arbeitnehmern zu einer vierteljährlichen, schriftlichen Information über Wirtschaftslage und Entwicklung des Unternehmens angehalten werden. Außerdem müssen diese Unternehmen über Weiterbildungsmöglichkeiten sowie das Personal- und Sozialwesen informieren. Ein mögliches Ziel der Mitarbeiterzeitschrift ist also die Erfüllung der gesetzlichen Informationspflichten.

Heute wird von Mitarbeitern erwartet, dass sie ein gewisses Maß an unternehmerischem Denkvermögen, Verständnis für die Verflechtung ihrer Arbeit in den Gesamtprozess sowie für die wirtschaftlichen, sozialen, politischen und ökologischen Zusammenhänge des Unternehmensumfelds haben. Demgegenüber führen sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, weit auseinander liegende Standorte und dezentrale Unternehmensstrukturen häufig zu divergierenden Kenntnissen und Auffassungen (vgl. Förster 2000: 4201-3ff.).

Ein weiteres Ziel der Mitarbeiterzeitschrift stellt daher ein besseres Verständnis für das Handeln der Unternehmensleitung durch die Überbrückung unterschiedlicher Tätigkeiten, auseinander liegender Standorte und dezentraler Strukturen dar. Das bedeutet, insbesondere die Entscheidungen des Managements sollen für alle Hierarchieebenen transparent gemacht werden. Damit werden das Management bzw. dessen Tätigkeiten für den einzelnen Mitarbeiter nachvollziehbar, durchschaubar und berechenbar, woraus Verständnis erwächst. Im weitesten Sinn kann so

auch das unternehmerische Denken gefördert werden. Ein Unternehmen, das Wert auf das Verständnis seiner Mitarbeiter für das betriebliche Geschehen legt, wird also die Information als Bringschuld des Management verstehen, die sich sehr gut mittels Mitarbeiterzeitschriften erfüllen lässt (vgl. Jörg 1998: 86ff.).

Verständnis aller Arbeitnehmer kann aber nicht nur für das Tun der obersten Ebene sinnvoll sein, sondern auch für andere Arbeitsbereiche. Dadurch erhält der Einzelne die Befähigung, seine eigene Tätigkeit in die gesamtbetriebliche Aktivität einzuordnen. Die Kenntnis von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Abteilungen erhöht - in Kombination mit dem Einblick in die Arbeit der Unternehmensleitung - die Chance auf Mitdenken und die Übernahme von Verantwortung der Beschäftigten. Ziel der Mitarbeiterzeitschrift ist demnach der so genannte "mündige Mitarbeiter" (Jörg 1998: 86ff.).

Um Verständnis für die Tätigkeiten des Managements und anderer Arbeitsbereiche zu wecken, ist in erster Linie die Kommunikation von ausführlichen Informationen, oft in Form von Hintergründen bei komplexen Sachverhalten, sinnvoll. Gerade bei der Einführung von Neuerungen ist es wichtig, diese nicht nur bekannt, sondern auch mit Hilfe der Darstellung von Hintergrundinformationen plausibel zu machen, um ihre Akzeptanz zu sichern. Dazu gehören Begründungen und Stellungnahmen seitens der Verantwortlichen. Wichtig sind aber auch Informationen über den allgemeinen Aufbau und die Organisation des Unternehmens sowie das aktuelle Betriebsgeschehen, Entwicklungs- und Zukunftsperspektiven des Unternehmens, wie z. B. neue Projekte oder Produkte. Für das Verständnis von wirtschaftlichen, sozialen, politischen und ökologischen Zusammenhängen sind z. B. Angaben zur Wettbewerbssituation oder zur sozio-politischen Einbindung des Unternehmens von Bedeutung.

Eine andere positive Wirkung der Mitarbeiterzeitschrift ist das aufkommende Gefühl des Informiertseins, das Unsicherheit unter den Arbeitnehmern absorbiert und damit Gerüchten entgegenwirkt. Gerüchte in Unternehmen sind ein natürlicher Bestandteil der inoffiziellen internen Kommunikation. Es handelt sich dabei um Informationen, die emotional sowie subjektiv, häufig auch von Sympathien und Antipathien geprägt und nur bestimmten Personen zugänglich sind. Problematisch sind Gerüchte, wenn sie einen zu großen Teil der internen Kommunikation ausmachen, sie also dominieren (vgl. Mast 2002 (b): 247 sowie 273; vgl. Mast 2003: 59ff.). In einer solchen Situation sollte eine einheitliche und allen zugängliche Information entgegengesetzt werden (vgl. Nimsdorf 1997: 40f.). Diese gleichberechtigte Art der Kommunikation mit Hilfe

der Mitarbeiterzeitschrift kann Gerüchte bekämpfen und damit die Effizienz deutlich erhöhen. Werden Unsicherheitsfaktoren nämlich reduziert, können gravierende Störungen des Arbeitsablaufs vermieden werden. So arbeiten z. B. Mitarbeiter, die nicht um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen, effizienter als Mitarbeiter, die sich aufgrund von Gerüchten ihres Arbeitsplatzes nicht sicher sein können.

Das Störpotenzial von Gerüchten spielt eine besonders große Rolle in Zeiten gravierender Veränderungen im Unternehmen. Für die Unternehmensleitung ist das Verschweigen der negativen Seiten betrieblicher Veränderungen häufig der einfachere Weg. Allerdings nehmen die Arbeitnehmer den Mangel an Berichterstattung dennoch wahr und stellen dementsprechende Vermutungen an, die meist in Gerüchten resultieren. Dies kann vermieden werden, indem offen über die Veränderungen im Unternehmen informiert wird. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, das Verständnis der Mitarbeiter durch die Darstellung von Zusammenhängen und Hintergründen zu erlangen. So können Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse eingebunden werden, wodurch ihre Akzeptanz für anstehende Veränderungen gesichert werden kann (Schick 2002: 133ff.).

Ein weiterer Zweck der Mitarbeiterzeitschrift liegt in dem Informationsvorsprung, den Mitarbeiter durch deren Lektüre gewinnen (vgl. Jörg 1998: 87). Die Information kann nämlich auch fachlicher Natur sein, die eine Qualifikationssteigerung der Mitarbeiter bewirkt. Einerseits können die Anforderungen an die Mitarbeiter verdeutlicht werden, andererseits kann es sich um konkrete Hilfestellungen für die tägliche Arbeit handeln. Die Mitarbeiterzeitschrift kann z. B. Anregungen enthalten, wie Aufgaben effizienter erledigt oder Entscheidungen leichter gefällt werden können. Auch der Austausch von Erfahrungen, Meinungen und Know-How unter den Mitarbeitern spielt hier eine große Rolle. Damit wird die Mitarbeiterzeitschrift eine Plattform für neue Ideen. Eine weitere Möglichkeit in diesem Zusammenhang stellt die abstrakte Förderung des unkonventionellen Denkens z. B. durch kreative Unterhaltungsspiele dar.

Motivation der Belegschaft

"Es wäre vermessen, die Mitarbeiterzeitschrift vorbehaltlos und uneingeschränkt als Motivationsinstrument zu bezeichnen. Wenn Sozialleistungen und Unternehmenskultur, Führungsstile und Kommunikationsverhalten nicht stimmen, kann auch die bestgemachte Mitarbeiterzeitschrift nicht motivieren. Wobei sich allerdings überholte Unternehmenskultur mit antiquiertem Führungsstil und eine gute Mitarbeiterzeitschrift von vornherein aus-

schließen. Wenn aber die Rahmenbedingungen (...) stimmen, kann die Mitarbeiterzeitschrift einiges bewirken."

(Nimdsdorf 1997: 46)

Nimdsdorf nennt hier die Motivation der Mitarbeiter als weitere Aufgabe der Mitarbeiterzeitschrift. Das heißt, Ziel der Motivationsfunktion ist eine Beeinflussung des Verhaltens. Die Mitarbeiterzeitschrift kann die Motivation auf verschiedene Weise verbessern.

Motiviert werden Mitarbeiter über ihre Arbeitszufriedenheit. In diesem Kontext wird nochmals die große Bedeutung der Information über die Mitarbeiterzeitschrift ersichtlich, da uninformierte Mitarbeiter bedeutend häufiger unzufrieden sind als informierte. Bedenklich ist dieser Zusammenhang jedoch angesichts dessen, dass die Mehrzahl deutscher Arbeitnehmer sich für schlecht informiert hält (vgl. Nimdsdorf 1997: 41f.). Aus dem Gefühl, schlecht informiert zu sein, entsteht ein Motivationsmangel, der sich wiederum in abnehmender Effizienz der Mitarbeiterleistung niederschlägt. Eine gesteigerte Motivation dagegen mündet im Idealfall in einem verbesserten Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein, das sich letztlich auf die Arbeitsleistung positiv auswirkt.

Motivierend wirkt auch die Wertschätzung der Mitarbeiter, die ihnen in der Berichterstattung zuteil wird. Das heißt, die Mitarbeiterzeitschrift muss dem einzelnen Arbeitnehmer dessen Stellenwert in den Augen der Unternehmensleitung verdeutlichen. Einen hohen Stellenwert des Mitarbeiters kommuniziert das Management, wenn es den Eindruck vermitteln kann, jeden Arbeitnehmer ernst zu nehmen und zu achten. Wird nämlich die Leistung der Mitarbeiter in der Zeitschrift lobend erwähnt, so entwickelt sich bei den Arbeitnehmern Stolz auf die eigenen Leistungen, woraus Motivation entsteht. Dazu muss auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden, was in der Bearbeitung von für die Arbeitnehmer interessanten Themen sowie in dialogischen Strukturen einer Mitarbeiterzeitschrift Ausdruck findet.

Eine weitere Möglichkeit, mit Hilfe der Zeitschrift die Motivation zu steigern, liegt in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und vor allem mit dessen Zielen. Dazu ist selbstverständlich die transparente Kommunikation der Unternehmensziele gegenüber den Mitarbeitern ein zentrales Anliegen. Dies geschieht indirekt über die Vermittlung von Unternehmenskultur und -identität in der Mitarbeiterzeitschrift. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch das unternehmensspezifische Wertesystem, das die Mitarbeiterzeitschrift ebenfalls

kommunizieren muss. Da es sich hierbei um einen langfristigen Prozess handelt, ist eine regelmäßig erscheinende Mitarbeiterzeitschrift sehr wichtig. Gelingt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, kann von einer zunehmenden Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, der so genannten Betriebsverbundenheit, und Loyalität gegenüber dem Unternehmen (vgl. Bischl 2000: 95) ausgegangen werden. Konsequenz dieser Entwicklung ist eine Steigerung der Motivation.

Motivationssteigernd wirkt auch ein starkes Wir-Gefühl, das über die Mitarbeiterzeitschrift positiv beeinflusst werden kann. Gerade bei dezentralen Unternehmen wird die Mitarbeiterzeitschrift häufig als ein Instrument, das den Zusammenhalt fördert, gesehen (vgl. Förster 2000: 4201-7). Die Mitarbeiterzeitschrift kann also in gewisser Weise räumliche Distanz überbrücken. Das mit Hilfe der Mitarbeiterzeitschrift entstehende Zusammengehörigkeitsgefühl ist eine Voraussetzung für die Kooperation zwischen den Mitarbeitern. Eine andere positive Wirkung des Zusammengehörigkeitsgefühls ist die Integration der Arbeitnehmer. Das bedeutet, dass sowohl Einzelne wie auch Subkulturen weniger isoliert werden, woraus ein gutes Betriebsklima resultiert.

Klöfer ordnet der Mitarbeiterzeitschrift außerdem eine Motivationswirkung durch ihre Hilfestellungen für private Lebensbereiche zu. Hintergrund ist dabei, die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit bzw. Familie zu überbrücken. Dies mündet im Idealfall in der Findung eines übergeordneten Lebenssinns durch ihre Arbeit, woraus sich ein sehr hohes Motivationspotenzial ableiten lässt.

Imagemanagement

Bischl sieht in der Imagewirkung das eigentliche Ziel von Mitarbeiterzeitschriften (vgl. Bischl 2000: 96). Diese vergleichsweise extreme Sichtweise wird zwar von der Mehrheit der Autoren nicht vertreten, allerdings gestehen die meisten der Mitarbeiterzeitschrift ihre Funktion beim Imagemanagement zu.

Zielgruppen der Mitarbeiterzeitschrift sind in erster Linie aktive und ehemalige Mitarbeiter eines Unternehmens (vgl. Mast 2002 (b): 267). Insofern kann die Mitarbeiterzeitschrift zunächst als ein Instrument der Public Relations nach innen verstanden werden. Allerdings hat die Mitarbeiterzeitschrift nicht nur eine Innenwirkung, da auch Leser außerhalb der Belegschaft existieren. Somit sollten im Rahmen der Mitarbeiterzeitschrift auch auf den ersten Blick zu vernachlässigende Zielgruppen wie Familienangehörige und Freunde der Mitarbeiter, Kunden oder Jour-

nalisten, die sich der Mitarbeiterzeitschrift bedienen, berücksichtigt werden (vgl. Meier 2002: 55).

Einen weiteren Aspekt, weshalb die Mitarbeiterzeitschrift nicht nur Instrument des internen Imagemanagements ist, stellt die Multiplikatorenwirkung der Mitarbeiter dar (vgl. Bischl 2000: 95). Mitarbeiter können als die ersten und wichtigsten Multiplikatoren eines Unternehmens bezeichnet werden. Diese Erkenntnis wird jedoch angesichts der in vielen Fällen gering geschätzten internen Kommunikation offensichtlich häufig vernachlässigt. Zu wenig wird beachtet, dass mangelnde Informationen über das Unternehmen Vorurteile gegenüber ihm und dessen Produkten oder Dienstleistungen abbauen können. Da Mitarbeiter immer ihr eigenes Bild des Unternehmens nach außen kommunizieren, entsteht also eine Außenwirkung der Mitarbeiterzeitschrift. Auch im Privatleben werden sie als Mitglied des Unternehmens identifiziert und beeinflussen so das Unternehmensimage bereits unbewusst durch ihr bloßes Verhalten. Entscheidend ist hierbei, dass gut informierte und motivierte Mitarbeiter in ihren vielfältigen Kontakten nach außen ein hohes Selbstbewusstsein ausstrahlen, das wiederum das Image des Unternehmens positiv beeinflusst. Das bedeutet, die Mitarbeiterzeitschrift hat durch die Multiplikationsfunktion ihrer Mitarbeiter eine Imagewirkung nach innen und außen.

Außerdem wird von einigen Autoren die so genannte Unterhaltungsfunktion der Mitarbeiterzeitschrift angesprochen. Allerdings wird die Unterhaltungsfunktion mehrheitlich als zweitrangig angesehen. Jörg geht in diesem Zusammenhang auch auf die positive Imagewirkung ein, die eine unterhaltsame Mitarbeiterzeitschrift haben kann (vgl. Jörg 1998: 11).

Förderung des Dialogs

Aufgabe der Mitarbeiterzeitschrift ist schließlich auch, den Dialog im Unternehmen zu fördern. Der Dialog steht in enger Verbindung mit der Information der Mitarbeiter. Dabei kann es um die Kommunikation unter Mitarbeitern gehen, also weniger um die Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern (vgl. Jörg 1998: 11). Konkret erkennen lässt sich die Dialogfähigkeit einer Mitarbeiterzeitschrift daran, wie viele Leserbriefe zugesandt bzw. auch abgedruckt werden und wie viele Artikel von Mitarbeitern stammen.

Der Dialog ermöglicht den Austausch unter den Mitarbeitern (vgl. Förster 2000: 4201-5). Dabei trägt der Dialog über die Mitarbeiterzeitschrift

zur Bekanntmachung der Mitarbeiter untereinander bei. Damit werden Sozialkontakte gefördert. Mit der Präsentation von Bereichen, Personen und deren Aufgaben in der Mitarbeiterzeitschrift können eventuelle Konfliktrisiken und Reibungsverluste minimiert werden.

Neben dem Dialog unter Mitarbeitern ist jedoch auch der Dialog zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung, insbesondere die Kommunikation von Mitarbeitern zum Management, ein Ziel der Mitarbeiterzeitschrift. So verstanden spielt die Mitarbeiterzeitschrift eine große Rolle für die Motivation der Mitarbeiter. Mit Dialogfähigkeit ist gemeint, dass es sich bei der Mitarbeiterzeitschrift nicht nur um ein einseitiges Sprachrohr der Unternehmensleitung handeln darf, sondern dass auch Arbeitnehmer gleichberechtigt zu Wort kommen und dabei ernst genommen werden. Dadurch kommt es zur Aussprache zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung (vgl. Kalmus 1998: 65). Dazu sollte die Mitarbeiterzeitschrift eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter nicht nur ermöglichen, vielmehr sogar ermutigen, indem sie zum Dialog einlädt. Verschiedene Studien über die Wünsche zu Mitarbeiterzeitschriften bei Mitarbeitern belegen ein großes Interesse an einer aktiven Teilhabe an der Mitarbeiterzeitschrift bzw. an den Beiträgen der Kollegen.

Nimsdorf versteht unter Dialogfähigkeit einer Mitarbeiterzeitschrift allerdings weniger die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander oder mit der Unternehmensleitung, sondern die Enttabuisierung kritischer Themen. Indem die Mitarbeiterzeitschrift Problemfelder wie Umorganisationen, abgebrochene Projekte, anstehende Entlassungen oder Standortverlagerungen thematisiert, gibt sie dem Mitarbeiter Orientierung sowie Argumentationshilfen. Auf dieser Basis wird der Arbeitnehmer in die Lage versetzt, kritisch zu hinterfragen und konstruktiv zu diskutieren. Die Dialogbereitschaft der Mitarbeiterzeitschrift setzt bei diesem Verständnis von Dialogfähigkeit einen Schritt vor der eigentlichen Kommunikation seitens der Mitarbeiter ein, da sie quasi als Voraussetzung diese erst ermöglicht (vgl. Nimsdorf 1997: 201f.).

Dabei muss vom Management akzeptiert werden, dass kritische und kontroverse Themen nicht ausgespart werden können. Aber es kann sich durchaus um konstruktive Kritik handeln. Vorteil dieser Zwei-Wege-Kommunikation ist die Rückkopplung in Form von Kritik, Lob und Verbesserungsvorschlägen, die die Unternehmensleitung erhält. Zudem kann die Mitarbeiterzeitschrift so eine Ventilfunktion einnehmen, da sie die Artikulation von Schwierigkeiten erlaubt. Damit wird die Mitarbeiterzeitschrift zur neutralen Anlaufstelle für Beschwerden und Kritik, wodurch sie zum Abbau von Spannungen und zur Vermeidung von Miss-

verständnis beitragen kann. Ein Spannungsabbau ist vor dem Hintergrund, dass nicht ausgetragene Konflikte jedes System, also auch das System Unternehmen, destabilisieren, besonders wichtig. Zudem ist die dialogorientierte Mitarbeiterzeitschrift besonders glaubwürdig. Diese Funktion gewinnt umso mehr an Bedeutung, als gerade Mitarbeiterzeitschriften mit dem Vorwurf der Unglaubwürdigkeit zu kämpfen haben.

1.4 Probleme und Herausforderungen

Die Mitarbeiterzeitschrift birgt Schwierigkeiten in sich, die die Erfüllung der oben genannten Aufgaben behindern können. Viele dieser Schwierigkeiten fallen aufgrund von Fehlverhalten im Zusammenhang mit dem Medium Mitarbeiterzeitschrift an, wie z. B. das Fehlen adäquater Arbeitsbedingungen für Redakteure. Es existieren allerdings auch Probleme, die dem Medium innewohnen, wie die schwierige Zielgruppendefinition.

Glaubwürdigkeitsverlust und Imageschaden

Bischls Untersuchung analysiert fünf Mitarbeiterzeitschriften (vgl. Bischl 2000: 37ff. sowie 233ff.): Untersuchungsgegenstand sind der "Bosch-Zünder" der Robert-Bosch GmbH, "Carrera" der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, "der Freudenberg" der Unternehmensgruppe Freudenberg, "inside" der SAP AG sowie "Merck informiert" der Merck KGaA. Ergebnis der Studie ist, dass das vornehmliche Ziel dieser Mitarbeiterzeitschriften in der positiven Selbstdarstellung der Unternehmen liegt. Dabei wird ausdrücklich der strategische Charakter dieser positiven Selbstdarstellung betont. Allerdings werde gerade das Streben nach einem guten Image durch die Selbstdarstellung über die Mitarbeiterzeitschrift zu deren Verhängnis.

"Meine Analysen machen deutlich, daß die Mitarbeiterzeitung ein strategisches Medium der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen ist. Eine ihrer Besonderheiten ist ihr schlechtes Image. Schönfärberei, Hofberichterstattung, Manipulation der Leser u.ä. werden an ihr bemängelt. Diese Vorwürfe betreffen nicht einzelne Exemplare, (...) sondern sie gelten für die Mediengattung insgesamt."

(Bischl 2000: 233)

Damit widerspricht die Autorin Katrin Bischl der oben beschriebenen Möglichkeit, über die Mitarbeiterzeitschrift Imagemanagement zu be-

treiben. Die Absicht dazu seitens der Unternehmensleitungen sieht sie zwar sehr wohl, den Erfolg bestreitet sie jedoch. Denn selbst wenn die Redakteure einer Mitarbeiterzeitschrift bemüht sind, die in erster Linie positive, dafür eher unrealistische Selbstdarstellung der Unternehmensleitung zu kaschieren, nehmen die Leser die Differenz zwischen Mitarbeiterzeitschrift und Wirklichkeit wahr. Daraus erfolgt ein Glaubwürdigkeitsverlust, aus dem ein Imageschaden für die Mitarbeiterzeitschrift selbst sowie für das ganze Unternehmen hervorgeht. Schließlich ist den Arbeitnehmern bewusst, dass die Anliegen des Managements Vorrang haben, auch wenn die Mitarbeiter als eigentliche Zielgruppe gelten. Bischl hält es demnach für realistischer, dass Redakteure der Mitarbeiterzeitschrift sich hauptsächlich nach den Wünschen ihrer Arbeitgeber, dem Management im weitesten Sinn also, richten. Als Grund führt sie die wirtschaftliche Abhängigkeit der Redakteure vom Arbeitgeber an und gibt zu bedenken, dass eine Missachtung der Arbeitgeberinteressen im Extremfall zum Verlust des Arbeitsplatzes führen kann.

Neben der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Redakteure sieht Kalmus einen grundlegenden Konflikt zwischen der allgemeinen Pressefreiheit und der im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Friedenspflicht, wonach Arbeitnehmer den Betriebsfrieden nicht gefährden dürfen (vgl. Kalmus 1998: 63). Weiter ist es dem Redakteur der Mitarbeiterzeitschrift nicht gestattet, betriebsschädliche Äußerungen zu veröffentlichen. So wären z. B. Informationen zu geplanten Investitionen oder finanziellen Engpässen durchaus interessant für die Konkurrenz, wobei deren Wissen darüber dem Unternehmen schaden könnte. Diese Einschränkungen im Rahmen der Friedenspflicht gelten natürlich auch für die Mitarbeiterzeitschrift, worüber sich Mitarbeiter meist im Klaren sind. Dadurch wird allerdings wiederum die Glaubwürdigkeit der Mitarbeiterzeitschrift relativiert.

"Zwar können nach Meinung des bekannten Presserechtlers Martin Löffler die Werkredakteure den Grundrechtsschutz der Meinungs- und Pressefreiheit grundsätzlich auch dem Arbeitgeber gegenüber in Anspruch nehmen - aber wer will sie dazu schon ermuntern? Außerdem ist dabei zu bedenken, daß der Redakteur der Internen Information auch rechtlich als Arbeitnehmer in Verhältnis zu seinem Arbeitgeber Beschränkungen unterworfen ist."

(Kalmus 1998: 63)

Somit ist in der Praxis von einer beschränkten Pressefreiheit auszugehen, auch wenn diese explizit eigentlich zugunsten der Mitarbeiterzeitschriften geregelt ist:

"Seit dem Oktober 1996 steht die Mitarbeiterzeitschrift auf festen verfassungsrechtlichen Beinen. Der erste Senat äußerte sich zum ersten Mal über Werkszeitungen und gestand in einem Grundsatzurteil (...) auch Mitarbeiterzeitschriften den Schutz der Pressefreiheit zu."

(Nimsdorf 1997: 79)

Der Glaubwürdigkeitsverlust, aus dem das schlechte Image resultiert, hat jedoch weitere negative Konsequenzen. Einerseits verliert die Information an Bedeutung, wenn sie von den Lesern als nicht neutral beurteilt und daraufhin in Frage gestellt wird. Andererseits ist auf dieser Basis sicher keine motivierende Wirkung der Mitarbeiterzeitschrift zu erwarten.

Außerdem wird gemäß Bischls Ergebnissen die Förderung des Dialogs durch die Mitarbeiterzeitschrift undenkbar. Zum einen kritisiert sie das seltene Vorkommen von Leserbriefen als Beweis für die mangelnde Dialogfähigkeit von Mitarbeiterzeitschriften. Zum anderen gibt sie zu bedenken, dass auch der Verfasser eines Leserbriefs in wirtschaftlichem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber steht. Dazu kommt, dass die wenigsten Mitarbeiter bereit sind, sich unentgeltlich für die Mitarbeiterzeitschrift zu engagieren. Darin liegt ein weiterer Grund für den Mangel an Leserbriefen oder gar Artikeln, die von Arbeitnehmern verfasst sind. Daher schließt sie eine kritische Auseinandersetzung zwischen Mitarbeitern und Management aus. Außerdem bleibt die Kommunikation über die Mitarbeiterzeitschrift immer unmittelbar, wodurch der Dialog mittels Mitarbeiterzeitschrift ebenfalls in Frage gestellt wird. Zudem lassen sich eine positive Selbstdarstellung, die Bischl in den von ihr untersuchten Mitarbeiterzeitschriften primär antraf, und eine kritische Unternehmensdarstellung kaum miteinander vereinbaren. Zu einer ernsthaft selbstkritischen Mitarbeiterzeitschrift gehört schließlich die uneingeschränkte Aufdeckung von Fehlern und Missständen, worunter eine positive Darstellung leiden würde.

"Die Forderung nach einer dialogischen Kommunikation (...) erfüllt die Mitarbeiterzeitung (...) nicht. Die Mitarbeiterzeitung ist ein monologisches Medium. Ihre einzige bedingt dialogische Komponente, der Leserbrief, findet sich nur selten. (...) Leserbriefe bilden eine Textsorte, die in diesem innerbetrieblichen Medium ad absurdum geführt wird."

(Bischl 2000: 236)

Fazit des Glaubwürdigkeitsverlustes ist also, dass die Chancen der Mitarbeiterzeitschrift wie gerade das Imagemanagement verpasst werden. Gravierender nehmen sich diese verpassten Chancen aus, wenn mit der Mitarbeiterzeitschrift zudem Schaden angerichtet wird, wie es im Fall des Imageverlusts für das Unternehmen der Fall sein kann.

Fehleinschätzungen seitens der Unternehmensleitung

Wenn der Mitarbeiterzeitschrift zu wenig Bedeutung beigemessen wird, liegt es an der Unterschätzung durch das Management. So überwiegt seitens der Unternehmensleitung häufig eine Gleichgültigkeit gegenüber der Mitarbeiterzeitschrift, weil ihre Wichtigkeit als Kommunikationsinstrument verkannt wird. Möglichkeiten wie das Imagemanagement oder die Mitarbeitermotivation durch die Mitarbeiterzeitschrift sind demnach nicht bewusst.

"[Mitarbeiterzeitschriften] werden nach ihrem Sinn und Zweck nicht mehr hinterfragt, sondern sind geduldet, heimlich belächelt und als ein Art ‚Sozialklimbim‘ mitgeschleppt. Daß Mitarbeiterzeitschriften ein wichtiges strategisches Instrument der Unternehmenspolitik sein können - und wenn sie denn entsprechend gemacht sind - hat sich in vielen Führungsetagen noch nicht herumgesprochen. (...) aber wirksame Öffentlichkeitsarbeit beginnt eben ‚at home‘."

(Nimsdorf 1997: 25f.)

Aus dieser Fehleinschätzung bezüglich der möglichen Rolle einer Mitarbeiterzeitschrift als Kommunikationsinstrument resultiert oftmals eine gewisse Halbherzigkeit der Unternehmensleitung. Das Management verzichtet folglich auf klare Zielvorgaben und Überzeugungsarbeit besonders auf der mittleren Hierarchieebene, die allerdings wichtig wäre, um eine Akzeptanz der Redakteure zu gewährleisten. Nur wenn die Unternehmensleitung die Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift auf allen Ebenen vermittelt, werden die Arbeit der Redakteure und damit auch das Ergebnis in Form der Mitarbeiterzeitschrift ernst genommen. In der Praxis ist jedoch eher ein Mangel an Akzeptanz und Interesse bei den Mitarbeitern zu beklagen, worin eine Folge unprofessioneller Mitarbeiterzeitschriften zu sehen ist.

Einen weiteren Punkt, der häufig zu Fehleinschätzungen führt, stellt die Konkurrenzlosigkeit der Mitarbeiterzeitschrift dar (vgl. Nimsdorf 1997: 26f.). Das bedeutet, dass die Mitarbeiterzeitschrift eine Monopolstellung genießt, so dass markt- und wettbewerbspolitische Gesetze entfallen.

Der Rezipient kann demnach nicht auf Alternativen ausweichen, womit er seine Einschätzung der Qualität auch nicht über Marktmechanismen mitteilen kann. Nachdem Mitarbeiter häufig nur Mitarbeiterzeitschriften weniger Unternehmen kennen, ist ihnen eine vergleichende Bewertung, wie sie bei normalem Medienangebot üblich ist, ohnehin meist gar nicht möglich. Dazu kann das Urteil der Mitarbeiter auch mittels Mitarbeiterbefragung nur schwer in Erfahrung gebracht werden, obwohl der Redakteur normalerweise über die sozialstatistischen Daten der Belegschaft verfügt. Insofern müssen selbst engagierte Unternehmensleitungen, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, die Wertung der Rezipienten relativieren. Abgesehen davon ist die Gestaltung einer effizienten Mitarbeiterbefragung sehr aufwändig.

Folge ist, dass aus Sicht der Unternehmensleitung bzw. der Redaktion kaum eine ausreichende Kenntnis bzw. Notwendigkeit besteht, auf die Interessen und Lesegewohnheiten der Mitarbeiter einzugehen. Stattdessen herrscht ein so genanntes Besitzstands-Denken vor:

"Das ‚Besitzstands-Denken‘: Man wirbt um Kunden und Journalisten - aber nicht um Mitarbeiter. Sie ‚gehören‘ dem Unternehmen und müssen quasi ‚per Arbeitsvertrag‘ die Meinung des Unternehmens vertreten."

(Nimsdorf 1997: 53)

Aus diesen Fehleinschätzungen folgt häufig eine mindere Qualität von Mitarbeiterzeitschriften:

"So könnte man beim Anblick mancher Mitarbeiterzeitschrift glauben, die Geschäftsleitung, die sie machen lässt, habe noch nie eine richtige Zeitung oder Zeitschrift gesehen. Sie nehmen sich aus wie Festschriften, Warenkataloge, Werbebroschüren oder die Jubiläumszeitung eines Traditionsvereins..."

(Nimsdorf 1997: 32)

Mangelhafte Arbeitsbedingungen der Redakteure

Die mangelnde Bedeutung, die der Mitarbeiterzeitschrift meist aufgrund der oben genannten Fehleinschätzungen beigemessen wird, zeigt sich auch in der Arbeitsrealität der Redakteure von Mitarbeiterzeitschriften. Zunächst ist deren Ausbildung meist kaum angemessen für ein ernstzunehmendes Kommunikationsinstrument:

"Über 50 Prozent der befragten Redakteure sind ohne einschlägige journalistische Vorbildung in den Beruf des MAZ-Redakteurs eingestiegen. (...) Der Anteil der tatsächlich journalistisch ausgebildeten Werkredakteure beläuft sich auf 26 Prozent. Volontäre, so dass etwa jeder Vierte, der heute mit der Redaktion einer Mitarbeiterzeitschrift betraut ist, auch tatsächlich einen der klassischen journalistischen Ausbildungswege durchlaufen hat. (...) Etwa 19 Prozent der MAZ-Redakteure haben hospitiert bzw. ein Praktikum absolviert, und weitere 7 Prozent geben an, eine Journalistenschule besucht zu haben. Zusätzlich zu diesen journalistischen Werdegängen verweisen noch 13 Prozent auf ein kommunikationswissenschaftliches Studium."

(Klöfer et al. 1995: 11f.)

Meist wechseln Mitarbeiter aus der Verwaltung, dem Marketing, dem Vertrieb oder dem Personalwesen in die Redaktion der Mitarbeiterzeitschrift. Das heißt, die Fähigkeit, eine Mitarbeiterzeitschrift zu konzipieren, redaktionell zu gestalten und grafisch umzusetzen, ist in den wenigsten Fällen professionell trainiert. Insbesondere Wissen über journalistische Stilmittel und Techniken zur Einbeziehung von Mitarbeitern ist selten vorhanden. Damit wird die Initiierung und Begleitung eines Austausches unter den Mitarbeitern sowie die Einladung zum Dialog mit der Unternehmensleitung, der von der Mitarbeiterzeitschrift ausgehen sollte, kaum ermöglicht.

Aber auch die organisatorische Einbindung der Redakteure ist von einer Gleichgültigkeit auf Seiten der Unternehmensleitung gekennzeichnet. Um den Redakteuren eine gute Informationsbeschaffung zu ermöglichen, ist eine Ansiedlung auf relativ hoher Ebene, also z. B. auf Vorstandsebene in Form einer Stabsfunktion, sinnvoll. Damit kann nämlich die Notwendigkeit aufgezeigt und damit die Bereitschaft aller Mitarbeiter, Informationen an den Redakteur weiter zu geben, erhöht werden. In der Praxis besitzen Redakteure allerdings meist einen niedrigen hierarchischen Status, der ihnen eine vollständige Information erschwert, da besonders die mittleren Ebenen aus Unsicherheit zu Geheimniskrämerei gegenüber dem Statustiefen neigen. Daraus folgt vielmehr ein beschränkter und oft nur zufälliger Zugang zu Informationen (vgl. Nimsdorf 1997: 31f. sowie 65).

Neben unzureichender Ausbildung und fehlendem Status haben Redakteure in Unternehmen schließlich noch mit knappem Zeitbudget zu

kämpfen. Da das Management der Mitarbeiterzeitschrift selbst keinen hohen Stellenwert zubilligt, wird auch der Redaktionsarbeit nicht viel Zeit eingeräumt:

"Die MAZ ist meine Hauptaufgabe" schrieben nur 38 % der MAZ-Redakteure, für die Mehrheit ist die MAZ lediglich eine Nebenaufgabe. (...) Erwartungsgemäß ist die Arbeit für die MAZ in größeren Unternehmen eher eine Hauptaufgabe, bei Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern zu 95 % eine Nebenaufgabe."

(Klöfer et al. 1995: 25)

Dass aus diesen Arbeitsbedingungen Defizite in Bezug auf Dialogfähigkeit, Image oder Qualität der Mitarbeiterzeitschrift entstehen, ist leicht nachvollziehbar.

Schwierige Abgrenzung der Zielgruppe

Die uneinheitliche Zielgruppe der Mitarbeiterzeitschrift stellt einen vielfältigen Problembereich dar. Einerseits ist es für die Redakteure schwierig, die in vielen Punkten unklar definierte Leserschaft "Mitarbeiter" mit sehr unterschiedlichen Interessen und verschiedenen Ausprägungen in sozialen Kategorien wie Geschlecht oder Alter zu erreichen. Zahlreichen Unterschieden der höchst dispersen und inhomogenen Leserschaft steht lediglich die Gemeinsamkeit eines selben Arbeitgebers gegenüber (vgl. Kalmus 1998: 68). Schon Statusunterschiede, aber auch rein persönliche Gründe führen in der Regel zu sehr verschiedenen Interessenlagen. Trotzdem erwarten Arbeitnehmer eine auf sie zugeschnittene Information. Extrem divergierende Bildungsstände innerhalb der Belegschaft eines Unternehmens können zudem zu ungleichem Vorwissen und damit Verständnisproblemen führen. Damit verbunden ist auch die Schwierigkeit, einen Schreibstil zu finden, der einerseits von allen verstanden wird, andererseits niemanden langweilt.

Bei Großunternehmen kommt eine weitere Problematik hinzu. Hier kann ein Stil einer Mitarbeiterzeitschrift in geografisch und fachlich weit auseinander liegenden Abteilungen unterschiedlich gut ankommen. Allerdings ist eine eigene Mitarbeiterzeitschrift für einzelne Standort oder gar Abteilungen sehr kostspielig. Außerdem wird der Integrationsgedanke mit eigenen Ausgaben der Mitarbeiterzeitschrift gefährdet. Noch kritischer ist die Situation in internationalen Unternehmen, die sich über verschiedene Sprachräume erstrecken. Mindestens eine jeweilige Übersetzung der Mitarbeiterzeitschrift, besser, aber auch aufwändiger ist je-

doch eine eigene Fassung für verschiedene Sprachräume. Damit erkennt ein Unternehmen die kulturelle Vielfalt seiner Standorte an, wobei dennoch die Corporate Identity inklusive Corporate Design durch Logo und einheitliche Schrift als optische Klammer gewahrt bleiben können, um ein Minimum des Integrationsgedankens zu erhalten (vgl. Nies 1999: 137f.).

Dass es durchaus Unternehmen gibt, die diese Herausforderung ernst nehmen und sie daher annehmen, beweist z. B. BASF. Das Unternehmen entschied sich bewusst gegen eine gruppenweit einheitliche Mitarbeiterzeitschrift, was Nies wie folgt begründet:

"Umbruchregeln werden rund um den Globus entsprechend der Lebensumstände unterschiedlich interpretiert. Man stelle sich vor, in Japan eine Zeitung im Zeit-Format anzubieten. Wie sollte jemand in einem überfüllten Zug in der Lage sein, dieses ‚Einmannzelt‘ aufzublättern?"

(Nies 1999: 137f.)

Ein anderer Aspekt bezüglich der Zielgruppenproblematik ist, dass die Mitarbeiterzeitschrift zwar für aktive und ehemalige Arbeitnehmer gedacht ist, aber auch von anderen Gruppen wie Familienangehörigen und Freunden der Mitarbeiter, Kunden, Journalisten und vor allem von der Konkurrenz gelesen wird. Der Zugriff dieser externen und nicht unbedingt beabsichtigen Leser wird einerseits durch die Weitergabe der Mitarbeiterzeitschrift von Seiten der Mitarbeiter und andererseits durch die Zulieferungspflicht an lokale Bibliotheken ermöglicht. Laut Klöfer gelangt daher die Mitarbeiterzeitschrift zu 45 % auch an Externe (vgl. Klöfer 2001: 45). Das heißt, bei der Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift muss immer beachtet werden, dass es sich hierbei auch um eine Informationsquelle für Unternehmensfremde handelt. Allerdings wird diese Tatsache häufig vom Management als Vorwand für Einschränkungen benutzt.

Letztlich ist jede Information eine Einzelfallentscheidung, da es durchaus Themen wie Produkteinführungen gibt, deren Veröffentlichung einen Wettbewerbsnachteil bedeuten kann. Andererseits muss die Unternehmensleitung sich im Klaren darüber sein, dass gerade in kritischen Situationen wie z. B. bei bevorstehender Standortverlagerung eine zu zurückhaltende Berichterstattung die Akzeptanz und das Vertrauen von Mitarbeitern gefährdet. Daher ist die Grenzziehung zwischen von der Unternehmensleitung "korrigierter" Hofberichterstattung und wettbewerbspolitisch begründetem Schweigen sehr schwierig.

Nachteil einer Mitarbeiterzeitschrift, die vom Management "korrigiert" wird, ist weiter die mangelnde Aktualität (vgl. Nimsdorf 1997: 35 sowie 54). Läuft die Mitarbeiterzeitschrift zunächst durch die Hände der Unternehmensleitung, die möglicherweise Änderungswünsche äußert, geht Zeit verloren. Mit anderen Worten verzögert der Abstimmungsprozess den Herstellungsprozess. Dazu kommt die vergleichsweise seltene Erscheinungsweise von Mitarbeiterzeitschriften, so dass abgesehen von Sonderausgaben das Kriterium Aktualität kaum zu erfüllen ist. Bei großen Unternehmen, die auch für die allgemeinen Medien von Interesse sind, bedeutet das oft, dass Mitarbeiter grundlegende Entwicklungen nicht aus ihrer Mitarbeiterzeitschrift, sondern aus dem Fernsehen oder der Tageszeitung erfahren.

1.5 Organisatorisches

Herausgegeben wird die Mitarbeiterzeitschrift von Unternehmen bzw. deren Leitung. Herausgeber können auch von der Unternehmensleitung Geduldete sein, in keinem Fall jedoch Außenstehende. Die Unternehmensleitung beauftragt eine Abteilung oder einen einzelnen Verantwortlichen als Redaktion. Die Redaktion, sei es in Form eines einzelnen Redakteurs oder eines Redaktionsteams, ist für die Mitarbeiterzeitschrift gegenüber dem Management verantwortlich. Nach Presserecht steht im Normalfall ein Mitglied der Unternehmensleitung in der Verantwortung, weshalb es auch im Impressum genannt wird.

Verantwortlichkeiten

In der Praxis bedeutet das, dass die Redaktion meist inhaltliche Entscheidungen selbständig trifft, die sich an einem zwischen Redaktion und Management getroffenen Redaktionsstatut orientieren. Ein Redaktionsstatut ist nicht zwingend notwendig für eine Mitarbeiterzeitschrift. Allerdings kann es trotz beschränkender Wirkung mit seinen Richtlinien zu Zielsetzungen, Inhalten und Arbeitsabläufen eine Orientierungshilfe für den Redakteur darstellen. Ein Redaktionsstatut regelt z. B. die Aufgaben, die Inhalte und das Erscheinen der Mitarbeiterzeitschrift.

Als offizieller Herausgeber erwartet die Unternehmensleitung oftmals eine Mitarbeiterzeitschrift, die sich an ihrer eigenen Grundeinstellung orientiert. Dazu kommt, dass sie die Kosten der Mitarbeiterzeitschrift trägt, so dass auch auf dieser Grundlage ein gewisses Maß an Loyalität seitens des Redakteurs verlangt wird. Demnach wird die Freiheit des

Redakteurs häufig durch das Management eingeschränkt. Notwendige Freiheiten sind jedoch die Recherche sowie das Berichten über die Ressortgrenzen hinweg und die offene Diskussion kontroverser Themen. Nimsdorf formuliert die optimale Stellung des Managements als die "Rolle des ersten Lesers", der in Ausnahmen Korrekturen vornehmen, aber nie komplett redigieren sollte (vgl. Nimsdorf 1997: 66).

Etwa die Hälfte der Redaktionen hat einen Redaktionsausschuss zur Seite, der in erster Linie eine Beratungsfunktion wahrnimmt, aber in seltenen Fällen auch weisungsbefugt sein kann (vgl. Klöfer 2001: 48). Die Existenz eines Redaktionsausschusses signalisiert auch die Rückendeckung seitens des Unternehmens, da dieses durch den Ausschuss vertreten ist. Der Redaktionsausschuss steht zudem für eine hohe Bedeutung, die der Mitarbeiterzeitschrift von der Unternehmensleitung beigemessen wird.

Die organisatorische Zuständigkeit von Redaktionen liegt zu über 60 % bei einer Public Relations-Abteilung. Diese Zuordnung erscheint sinnvoll, da sie im Regelfall einen optimalen Informationsfluss sowie journalistische Qualifikation bedeutet.

Redakteure sollten nach Möglichkeit ausgebildete Journalisten sein, die sich gründlich in die speziellen Eigenheiten der Unternehmen einarbeiten. Damit kann die Fähigkeit zum zielgruppenorientierten Schreiben, das nämlich je nach Branche variiert, vorausgesetzt werden. Das heißt, dass der Stil dem Geschmack und dem Verständnis der Leser gerecht wird und auch die Themenauswahl auf die Leser abgestimmt ist. Da diese Forderung weit an der Realität vorbei geht, ist häufig eine Alternative anzutreffen: Talentierte Mitarbeiter des Unternehmens werden durch journalistische Weiterbildungsmaßnahmen an die Redaktionsaufgaben herangeführt, worin der Vorteil liegen kann, dass eine gute Kenntnis des Unternehmens bereits vorhanden ist.

Die Aufgaben eines Redakteurs sind vielfältig. Als erste Aufgabe nennt Ulsamer die Planung der jeweils nächsten Ausgabe (vgl. Ulsamer 1993: 10f.). Zur Planung gehört in erster Linie eine rechtzeitige Redaktionskonferenz, an der alle Verantwortlichen der Mitarbeiterzeitschrift teilnehmen sollten. Ulsamer schlägt z. B. bei einer viermal jährlich erscheinenden Mitarbeiterzeitschrift vor, die Redaktionskonferenz circa zehn Wochen vor Erscheinen abzuhalten. Inhalt dieser Treffen ist, den Umfang der geplanten Ausgabe festzulegen, Themenvorschläge zu sammeln und zu diskutieren, Artikel zu gewichten und Arbeitsaufträge zu verteilen. Ulsamer spricht aber auch die Situation, die in der Praxis vorherrscht, an. Diese ist gekennzeichnet vom Zeitmangel aller Beteiligten, woraus

sich am Ende hektisches und unsauberes Arbeiten ergibt. Ebenfalls häufig anzutreffen sind Allein-Redakteure, denen neben der nötigen Zeit die Diskussionspartner fehlen. Doch auch diesen Redakteuren rät Ulsamer, sich selbst feste Termine zu setzen und einzuhalten. Der zweite Schritt der Planung ist der Seitenaufbau. Das heißt, Aufgabe des Redakteurs ist, eine Anordnung der vorhandenen Artikel und dazugehörigen Fotos oder Grafiken vorzunehmen, wobei eine Konzentration auf gestalterische Attraktivität in den meisten Fällen aus Praktikabilitätsgründen entfällt.

Anschließend erfolgen Arbeitsschritte wie Zustimmungen Betroffener einholen, Interviews durchführen, Fotos machen, Produktion und Druck überwachen sowie die Einhaltung des Copyright sicherstellen. Nimsdorf verlangt sogar, dass der Redakteur auch eine Funktion als Berater des Managements einnimmt (vgl. Nimsdorf 1997: 66). Seiner Meinung nach wird Information nicht immer beabsichtigt zurückgehalten, sondern auch aus dem Unvermögen von Führungskräften, die Bedeutsamkeit einer Information für andere einzuschätzen. Diese Beurteilung von Informationen kann also auch Angelegenheit des Redakteurs sein.

Eine wichtige Arbeitsvoraussetzung für den Redakteur ist ein gutes Informationsnetz. Dabei kann es zunächst schwierig sein, starre Strukturen aufzubrechen, die sich im Widerstand der Belegschaft, Informationen preiszugeben, niederschlagen. Ein gutes Informationsnetz eines Redakteurs sollte unter anderem aus der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat sowie Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bestehen.

Zur Erleichterung der Informationsbeschaffung ist eine Institutionalisierung dieses Netzes ratsam. Geschieht dies in Form einer Redaktion, so heißt das, dass alle Informanten zur Redaktion gehören und demnach ihre Artikel schreiben. Diese Artikel werden lediglich vom Chefredakteur geringfügig überarbeitet. Als Normalfall in der Realität gilt jedoch die Organisation des Informantennetzwerks mittels Redaktionsbeirat. Hierbei sind die Informanten keine Mitglieder der Redaktion, sondern liefern maximal Basistexte. Die journalistische Aufbereitung, das eigentliche Schreiben also, fällt gänzlich dem Redakteur zu. Vorteil ist die Berücksichtigung der Tatsache, dass die Informanten in der Regel zwar wichtige Daten stellen, allerdings über keine journalistischen Kenntnisse verfügen. Das Schreiben bleibt somit in den Händen des Fachmanns (vgl. Nimsdorf 1997: 143f.).

Als mögliche Autoren der Mitarbeiterzeitschrift kommen neben den Redakteuren grundsätzlich die Unternehmensleitung und andere Mitar-

beiter in Frage. Kritisch sind Beiträge der Unternehmensleitung oder ihr besonders nahe stehender Mitarbeiter wie z. B. leitende Angestellte, da deren Artikel unter einem gewissen Verlautbarungscharakter leiden. Schließlich ist dem Leser bewusst, dass diese Personengruppen ein Interesse daran haben, ihre eigene Leistungen und damit das Unternehmen als Ganzes positiv darzustellen. Das Problem der gefährdeten Glaubwürdigkeit ergibt sich besonders bei wertenden Aussagen.

Andere Mitarbeiter, die keine repräsentative Funktion wie Unternehmensleitung und leitende Angestellte ausüben, sind dagegen häufig glaubwürdige Sprecher. Um diese Mitarbeiter als Verfasser zu gewinnen, muss der Redakteur aktiv auf sie zugehen. Auch ein Honorar zur Motivation ist in manchen Fällen nötig. Allerdings darf auch hier nicht vergessen werden, dass für die Mitarbeiterzeitschrift schreibende Mitarbeiter in wirtschaftlichem Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber stehen und somit selbst deren Glaubwürdigkeit eingeschränkt ist (vgl. Bischl 2000: 233ff.). Relevant für die Glaubwürdigkeit von Mitarbeiterbeiträgen ist auch die Entscheidung, ob die Artikel in der Freizeit oder während der Arbeitszeit verfasst werden. Eine stärkere Verpflichtung zu unternehmenskonformen Inhalten ist sicher beim Schreiben während der Arbeitszeit gegeben.

Finanzierungsmöglichkeiten

Die übliche Finanzierung einer Mitarbeiterzeitschrift geht über ein Budget. Dies ist gemäß Cauers Studie in knapp 90 % der Fall (vgl. Cauers 2004: 39). Das hat den Vorteil, dass der Redakteur sich nicht um mögliche Finanzierungsquellen kümmern muss und außerdem ein gewisses Maß an Unabhängigkeit genießt. Damit ist nämlich garantiert, dass wichtige Informationen, deren Verbreitung allerdings auf wenig Gegenliebe beim Management stößt, abgedruckt werden können. Das eigene Budget haben etwa 70 % der Redaktionen (vgl. Jörg 1998: 121).

Selten ist die Finanzierung über den Verkauf der Mitarbeiterzeitschrift genauso wie über gewerbliche Anzeigen in der Mitarbeiterzeitschrift. Es gibt allerdings auch Ausnahmen, die sich erfolgreich mittels Annoncen finanzieren. Im Fall der Anzeigenfinanzierung ist es sinnvoll, dass es sich bei den Anzeigenkunden um seriöse Unternehmen, deren Image zu dem des eigenen Unternehmens passt, handelt. Positiv an dieser Finanzierungsmöglichkeit ist, dass Mitarbeiter Anzeigen in der Mitarbeiterzeitschrift offen gegenüber stehen. Indem die Mitarbeiterzeitschrift sich selbst durch Anzeigen trägt, beweist sie nämlich in deren Augen ihre Qualität.

Grundsätzlich gilt für die Produktionskosten einer Mitarbeiterzeitschrift, dass, je höher die Gesamtauflage ist, desto geringer die Kosten für das einzelne Exemplar ausfallen. Das heißt, kleine Unternehmen müssen im Schnitt mehr für eine vergleichbare Mitarbeiterzeitschrift ausgeben als große Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzahl. Der Aufwand für Herstellung und Vertrieb kann stark variieren, da Mitarbeiterzeitschriften sehr unterschiedliche Auflagenhöhen haben. Schwankungen können sich zudem aufgrund verschiedener Anforderungen an die Qualität, sowohl in inhaltlicher als auch gestalterischer Hinsicht, ergeben. Einsparungen sind auch bei Anschaffung von Ausrüstungen wie entsprechender Software möglich, wenn damit z. B. Satz und Korrektur von der Redaktion selbst, statt außer Haus übernommen werden können (vgl. Jörg 1998: 123).

An Kosten fällt im Einzelnen Folgendes an:

- ❑ Satzkosten (z. B. Layout-Erstellung),
- ❑ Korrekturkosten (z. B. durch schlechtes Manuskript),
- ❑ Lithos / Klischees / Filmherstellung (z. B. schwarz-weiß oder farbig),
- ❑ Druckkosten (z. B. Umschlagdruck extra),
- ❑ Verarbeitungskosten (z. B. verschiedene Bindearten),
- ❑ Papierkosten (z. B. verschiedene Papierqualitäten),
- ❑ Verpackungskosten (z. B. Verpackungsmaterial),
- ❑ Versandkosten (z. B. EDV-Beschriftung),
- ❑ Sonderkosten

(in Anlehnung an Jörg 1998: 123)

Hinzu kommen jedoch noch die Gehälter der Redakteure bzw. in manchen Unternehmen auch Gehälter oder Löhne von Mitarbeitern, die Beiträge während ihrer Arbeitszeit schreiben oder deren Artikel mit einem Honorar vergütet werden. Der Personalaufwand, der hierfür nötig ist, ist kaum ermittelbar, da die Beteiligten häufig nicht nur für die Mitarbeiterzeitschrift tätig sind, sondern dies neben anderweitigen Aufgaben übernehmen. Gerade bei Mitarbeitern, die lediglich sporadisch in ihrer Arbeitszeit einzelne Artikel verfassen, ist der Aufwand nur sehr schwierig zuzuordnen. Meist wird darauf auch verzichtet, weshalb diesbezüglich keine offiziellen Daten vorliegen. Schätzungen für den gesamten Personalaufwand aller Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland gehen jedoch in die Milliarden.

1.6 Inhaltliche Merkmale

Bei der Auswahl der Themen orientieren sich die Redakteure der Mitarbeiterzeitschrift an ähnlichen Kriterien wie Journalisten im Allgemeinen. Allerdings weist Haller auf Besonderheiten der Themenselektion bei Mitarbeiterzeitschriften hin (vgl. Haller 1982: 82ff.). Dazu teilt er die möglichen Themen in fünf Dimensionen ein:

Typische Themen der Mitarbeiterzeitschrift

Die Dimension *Zeit* wird durch die Nachrichtenfaktoren Dauer, Aktualität und Kontinuität definiert. Unter Dauer ist dabei die Zeitspanne zu verstehen, die das thematisierte Ereignis anhält. Ein journalistisches Selektionskriterium der Redakteure von Mitarbeiterzeitschriften ist gemäß Hallers Untersuchung die Langfristigkeit von Ereignissen. Das heißt, beinahe die Hälfte der Artikel in den untersuchten Mitarbeiterzeitschriften behandelt Langzeitereignisse. Bezüglich der Aktualität zeigt sich mit über 70 % der Artikel eine klare Dominanz der mittleren Aktualität, da überwiegend erst nach Abschluss der Ereignisse berichtet wird. Demgegenüber wird in etlichen anderen Medien eine höchstmögliche Aktualität angestrebt. Kontinuität im Sinn von explizitem Bezug zu vorhergehenden Ausgaben wird in Mitarbeiterzeitschriften sehr selten geboten. Dies ist verständlich, weil die Mehrheit der Mitarbeiterzeitschriften eine Erscheinungsweise von 4 bis 6 Ausgaben pro Jahr aufweist, so dass die zeitlich weit auseinander liegenden Artikel sich kaum aufeinander beziehen können.

In der Dimension *Nähe* finden sich die Kategorien sachliche und räumliche Nähe. Die sachliche Nähe bezieht sich darauf, ob die Themen in Beziehung zum Unternehmen stehen. Diese Nähe ist in über 80 % der untersuchten Artikel anzutreffen. Die räumliche Nähe geht auf den lokalen Bereich, in dem die Artikel handeln, ein. Mehr als die Hälfte bezieht sich auf Ereignisse, die sich im Unternehmen abspielen, wobei gute 40 % im Betrieb allgemein, also nicht an bestimmten Arbeitsplätzen stattfinden. Der Arbeitsplatz ist dagegen nur etwa zu 1 % Schauplatz von Ereignissen, die ihren Weg in die Mitarbeiterzeitschrift finden. Mit über 10 % sind schließlich noch Tochterunternehmen als relevanter Ort zu nennen. Im Vergleich zu weit verbreiteten Massenmedien ist diese Konzentration auf das Unternehmen also ein klares Kennzeichen der Mitarbeiterzeitschriftsthemen.

Die Dimension der *personellen Relevanz* kommt in der Personalisierung, der Relevanz sowie der personellen Nähe zum Ausdruck. Die

Personalisierung fragt nach der Erwähnung beteiligter Personen. Haller ermittelt, dass in fast 50 % der Artikel Menschen die dominanten Handlungsträger sind, was dem Leser ein hohes Maß an Identifikation bietet. Die Relevanz bedeutet in diesem Zusammenhang, für welchen Personenkreis Ereignisse in den Artikeln von Interesse sind. Mit weit mehr als 70 % führt hier die Relevanz für die gesamte Belegschaft, worin auch die Problematik der unklaren Zielgruppe mitklingt. Bei der personellen Nähe kommt es auf die Beziehung der am Ereignis beteiligten Personen zum Unternehmen an. Wiederum zugunsten eines hohen Identifikationspotenzials beträgt die Anzahl der Mitarbeiter, also dem Unternehmen sehr nahe stehende Personen, 80 %.

Die Dimension *Status* lässt sich in erster Linie über die handlungstragenden Personen der Artikel klären. Die Stellung dieser Personen kann sich dabei sowohl auf die Unternehmenshierarchie als auch auf den allgemeinen gesellschaftlichen Status beziehen. Das Ergebnis in diesem Punkt ist nicht sehr eindeutig. Zwar herrschen die Personen mit geringerem Status mit circa 30 % gegenüber jenen mit hohem Status, die zu gut 20 % vertreten sind, vor, doch kann dies auch durch die natürliche Verteilung von Personen mit hohem bzw. geringerem Status in Unternehmen und Gesellschaft bedingt sein. Bedenkt man das zahlenmäßig geringere Vorkommen von Menschen mit hohem Status im Vergleich mit jenen niedrigen Status, so ist möglicherweise sogar eine relative Dominanz der Personen in oberen Hierarchieebenen festzustellen.

Die *Valenz* als letzte Dimension umfasst die Kategorien Positivismus respektive Negativismus, Problemgehalt und Kontroversität. Auffällig ist das Ergebnis Hallers zum Positivismus. Entgegen vielen anderen Medien, in denen der Negativismus ein Selektionskriterium darstellt, dominiert in den Mitarbeiterzeitschriften zu knapp 60 % der Positivismus. Während Erfolge, Fortschritt und Nutzen viel Platz in der Mitarbeiterzeitschrift eingeräumt wird, kommen neutrale oder gar negative Berichte deutlich seltener vor, worin sich die oben kritisierte Schönfärberei widerspiegelt. Ebenfalls in diesen Zusammenhang passt der geringe Problemgehalt, den Haller in mehr als 60 % der Artikel ermittelt. Auch die extrem niedere Kontroversität, also kaum thematisierte Meinungsverschiedenheiten und Konflikte, die sich lediglich in knapp 5 % der Artikel finden lässt, ist demnach ein Merkmal der Mitarbeiterzeitschrift. Entsprechend fordern Ratgeber zur Mitarbeiterzeitschrift, heikle Themen unbedingt aufzunehmen.

Nach Haller lassen sich somit als Selektionskriterien für Themen der Mitarbeiterzeitschriften in der zeitlichen Dimension die Langfristigkeit,

die abgeschwächte Aktualität und eine kaum vorhandene Kontinuität benennen. Nähe als Auswahlkriterium ist sowohl in sachlicher als auch in räumlicher Hinsicht bedeutsam. Ebenso spielt die personelle Relevanz eine große Rolle bei der Themenwahl in der Mitarbeiterzeitschrift. Der Status der handlungstragenden Personen ist nicht eindeutig als Richtschnur, wobei wahrscheinlich Themen mit statushöheren Personen den Vorrang genießen. Recht ausgeprägt ist die Dimension Valenz, bei der Positivismus und ein Mangel an Problemgehalt sowie an Kontroversität ein offensichtliches Kennzeichen der Themenwahl bei Mitarbeiterzeitschriften darstellen (vgl. Abb. 1).

Welche Themen nun in der Mitarbeiterzeitschrift typischer Weise vorkommen, untersuchen verschiedene Studien, die nun vorgestellt werden:

Eine Untersuchung zu den typischen Themen der Mitarbeiterzeitschrift ist die Studie von Drabant-Schwalbach et al. aus dem Jahr 1990 (vgl. Nickel 1998: 2220-3f.). Als die am häufigsten genannten Inhalte führt

Abb. 1

Übersicht über die Dimensionen und ihre Nachrichtenfaktoren

Dimensionen	Ausprägungen der Nachrichtenfaktoren
Zeit	<ul style="list-style-type: none"> - Vorherrschende Langfristigkeit - Mittlere Aktualität - Seltene Kontinuität
Nähe	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr häufige sachliche Nähe - Häufig räumliche Nähe
Personelle Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> - Mittlere Personalisierung - Hohe Relevanz - Hohe personelle Nähe
Status	<ul style="list-style-type: none"> - Uneindeutige Stellung
Valenz	<ul style="list-style-type: none"> - Vorherrschender Positivismus - Geringer Problemgehalt - Geringe Kontroversität

Quelle: Eigene Abbildung

sie Folgendes auf: Informationen zu Personalien, einzelnen Mitarbeitern, Abteilungen, Unternehmensleitung oder Bereichen, personellen und organisatorischen Veränderungen, Produkten des Unternehmens, Zielen und Strategien des Unternehmens, Unternehmenssituation sowie Ergebnissen, Betriebssport, betrieblichem Vorschlagswesen, gesellschaftlichen Entwicklungen, künftigen Unternehmensentwicklungen und die daraus erwachsenden Anforderungen an die Mitarbeiter, Entwicklungs- und Fortbildungsmöglichkeiten, Forschung und Entwicklung im Unternehmen sowie Sozialleistungen; das heißt, die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens als typisch unternehmensspezifisches Thema tritt hier etwas in den Hintergrund.

Ebenfalls im Jahr 1990 ermittelt Macharzina Unterschiede bei den typischen Inhalten von Mitarbeiterzeitschriften, die er dementsprechend in verschiedene Typen einteilt (vgl. Jörg 1998: 95). Typ 1, den er zu knapp 25 % antrifft, konzentriert sich auf Personalien, Vorstellungen und Jubiläen, um den Werkfamiliencharakter zu betonen. Dieser Typ entspricht somit der "Werkfamilienzeitschrift" nach Zander. Typ 2, der zu etwa 7 % vorkommt, hebt insbesondere technische Sachverhalte hervor. Das

Abb. 2
Themen der Berichterstattung



bedeutet, neue Produktentwicklungen, Produktionsverfahren, Produktinformationen und vor allem Darstellungen von Lieferung und Einsatzbeispielen bei Kunden dominieren diese Mitarbeiterzeitschrift. Typ 3 dagegen legt den Schwerpunkt auf die Unterhaltung, woraus ein Mangel an unternehmensbezogenen Informationen resultiert. Dieser Typ findet sich zu circa 17 %. 9 % aller Mitarbeiterzeitschriften gehören dem Typ 4 an, der Betriebsratinformationen, interne Veranstaltungen, Mitarbeiterentwicklung und Arbeitsorganisation thematisiert. Damit weist auch Typ 4 Eigenschaften der "Werkzeitschrift aller Mitarbeiter" nach Zander auf. Noch etwas ausgewogener ist Typ 5 mit über 40 %. Aus der Typisierung lässt sich möglicherweise die Bevorzugung unterschiedlicher Themen in verschiedenen Mitarbeiterzeitschriften, die oben genannte Studien aufdecken, ableiten.

1996 erstellt Klöfer eine der derzeit aktuellsten Untersuchung zu Themen von Mitarbeiterzeitschriften. Diese umfangreiche Studie betrachtet die Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift im Vergleich zu anderen Medien der internen Kommunikation. Grundsätzlich relevante Themen der innerbetrieblichen Kommunikation gemäß Klöfers Studie sind Abbildung 2 zu entnehmen.

"Weitere Themen mit weniger hoher Bedeutung sind Kritik, Informationen aus anderen Betriebsteilen, F&E, Serviceleistungen, besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter, Stellenmarkt, externe Infos, Internationales aus der Branche, Wettbewerber und Anzeigenmarkt."

(Jörg 1998: 96f.)

Natürlich finden sich diese Themen auch in der Mitarbeiterzeitschrift wieder (vgl. Jörg 1998: 96ff.). In erster Linie werden in der Mitarbeiterzeitschrift - im Vergleich zu anderen Medien der internen Kommunikation - F&E-Themen, Informationen aus anderen Betriebsteilen, Personalnachrichten, Informationen zur Aus- und Weiterbildung, Belange neuer Märkte, Internationales aus der Branche, besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter, das betriebliche Vorschlagswesen, Umweltschutzaspekte und die eigenen Produkte behandelt. Zu mehr als 50 % werden Personalnachrichten, besondere Leistungen einzelner Mitarbeiter, die eigenen Produkte, Informationen aus anderen Betriebsteilen und Aspekte des Umweltschutzes in der Mitarbeiterzeitschrift angesprochen. Das heißt, mehr als jede zweite Erwähnung dieser Themenbereiche findet in der Mitarbeiterzeitschrift statt. Die besonderen Leistungen Einzelner werden dabei mit großem Abstand zu anderen Medien in der Mitarbeiterzeitschrift gebracht.

Auf Platz zwei bezüglich der Häufigkeit in den Medien kommt die Mitarbeiterzeitschrift bei folgenden Angelegenheiten: Wichtige Ereignisse sowie Änderungen im Unternehmen, Informationen über Sozialleistungen und Arbeitssicherheit, organisatorische Änderungen und Anzeigen werden zwar in erster Linie am schwarzen Brett bekannt gemacht, aber darüber hinaus werden diese Kommunikationsinhalte vorzugsweise in der Mitarbeiterzeitschrift ausgeführt. Ebenfalls an zweiter Stelle erscheinen die wirtschaftliche Lage sowie Unternehmensstrategien in der Mitarbeiterzeitschrift, wobei die wirtschaftliche Lage primär über Betriebsversammlungen kommuniziert wird und Unternehmensstrategien zunächst in Konferenzen oder Besprechungen zur Sprache kommen.

Auf dem dritten Platz befindet sich die Mitarbeiterzeitschrift als Medium bei den Punkten Betriebsrat, Wettbewerber und externe Informationen über Kunden und Partner. Während über den Betriebsrat zunächst am Schwarzen Brett und auf Betriebsversammlungen berichtet wird, gibt es Neuigkeiten zu Wettbewerbern sowie externe Informationen vor der Mitarbeiterzeitschrift in Konferenzen oder Besprechungen und in Informationen an bestimmte Leserkreise.

Förster nennt neben den von anderen Autoren meist übereinstimmend aufgeführten Themen noch den Pressespiegel. Damit ermöglicht die Mitarbeiterzeitschrift der Belegschaft das Image, das ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit hat, kennen zu lernen und gegebenenfalls darauf zu reagieren (vgl. Förster 2000: 4201-6). Auch Herbst berücksichtigt im Gegensatz zur Mehrheit der Autoren in seiner Inhaltsbeschreibung für Mitarbeiterzeitschriften Auszüge aus der allgemeinen Tages- und Wochenpresse (vgl. Herbst 1999: 86).

Nicht in die Mitarbeiterzeitschrift gehören laut Herbst Personaldiskussionen, vertrauliche Meldungen und Parteipolitik. Ebenso empfiehlt er, weitgehend auf die Selbstdarstellungswünsche der Unternehmensleitung zu verzichten (vgl. Herbst 1999: 86). In der Praxis sind derartige Tabuthemen allerdings nicht selten zu finden. Da laut Umfrage die Mehrzahl der Leser unternehmensspezifische Informationen in der Mitarbeiterzeitschrift bevorzugt, spricht Ulsamer von einem Missbrauch der Mitarbeiterzeitschrift durch die Verfasser von Artikeln, persönliche Meinungen zu gesellschaftlichen und politischen Themen zu präsentieren.

"Der Redakteur `mal in der Rolle des Gesellschaftskritikers, `mal als außenpolitischer Experte oder als philosophisch angehauchter Vordenker: ein Phänomen, das man gar nicht so selten in

Mitarbeiterzeitschriften antrifft und das wohl eher mit dem Exhibitionismus des Schreibers als mit dem Informationsbedürfnis der Leser [sic!] zu begründen ist."

(Ulsamer 1993: 18)

Auch die Berücksichtigung von Managementwünschen bei der Themenwahl ist immer wieder anzutreffen. Das führt unweigerlich zu dem Glaubwürdigkeitsmangel, den Bischl ausführlich behandelt (vgl. Bischl 2000).

Die neuesten Ergebnisse liegen aus einer Umfrage unter den 100 größten Banken und Versicherungen vor, die das Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik an der Universität Hohenheim im Oktober 2003 durchführte. Die wichtigsten Themen sind danach die Vorstellung von einzelnen Geschäftsbereichen, Geschäftszielen und -strategien, Informationen über neue Produkte und Dienstleistungen sowie Human-Touch-Inhalte, wie in den Kapiteln 2.1 und 2.2 dargestellt.

Heute werden häufig Stimmen laut, die Mitarbeiterzeitschrift würde durch neue Medien wie insbesondere das Intranet verdrängt. In der Tat ist die Bedeutung des Intranet als betriebliches Medium vergleichsweise groß, allerdings ist weniger eine Verdrängung der Mitarbeiterzeitschrift als vielmehr eine thematische Verlagerung zu beobachten. Eine weiterführende Darstellung hierzu findet sich in Kapitel 3.

Gestaltungsmöglichkeiten

Die redaktionelle Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift bezieht sich auf die Anordnung der Beiträge in der Mitarbeiterzeitschrift. Immer öfter wird eine klare Ordnung durch das journalistische Stilmittel der Rubriken angestrebt. Einerseits findet der Rezipient schneller die Themen, die er gemäß seiner Lesegewohnheiten bevorzugt. Andererseits führen Rubriken zur Leserbindung, indem sie eine gewisse Kontinuität und Konstanz durch die Gemeinsamkeit verschiedener Ausgaben schaffen. Um den Effekt der Rubriken zu maximieren, ist deren dauerhafte Beibehaltung sinnvoll. Drabant-Schwalbach et al. ermitteln als häufigste Rubriken Personalien mit fast 90 %, Kurznachrichten mit knapp 60 % und Mitarbeiterporträts mit etwas mehr als 50 %. Meisert empfiehlt für Mitarbeiterzeitschriften folgende Rubriken (vgl. Jörg 1998: 124f.): Unternehmenspolitik, Wirtschaft, Firmengeschehen, Umweltbereiche, Umweltschutz, Kurzmeldungen, andere Werke, Vorschlagswesen, Personalinformation, Wohnungstausch, Gesundheitstipps, Betriebsratarbeit, Leser-

briefe, Arbeitssicherheit, Produktionsübersicht, Sozialnachrichten, berufliche Fortbildung.

Auch die Unterteilung der Artikel in Titel, Untertitel, Leadtext und Haupttext trägt zu einer erleichterten Rezeption und damit zur Leserbindung bei. Bei der Suche nach geeigneten Titeln kann Meiserts Typisierung helfen (vgl. Jörg 1998: 127): Kontroversen ansprechen, Lösungswege anbieten, Personen erwähnen, allgemein gültige Wünsche aussprechen, Neugier erzeugen oder Problemlösungen andeuten. Ebenso entscheidet die Sprache über die Lesbarkeit einer Mitarbeiterzeitschrift. Eine klare und verständliche sowie leicht lesbare Sprache ist daher anzuraten. So können auch unternehmensspezifische Fachbegriffe erklärungsbedürftig sein, da die Mitarbeiterzeitschrift Mitarbeiter aller Hierarchieebenen bzw. verschiedenster Vorbildungen erreichen soll. Gerade in produzierenden Unternehmen ist der Anteil angelernter Arbeitnehmer vergleichsweise hoch, so dass die Kenntnis von produktionstechnischen Begriffen nicht vorausgesetzt werden kann.

Wichtig ist auch die richtige Mischung von Darstellungsformen in der Mitarbeiterzeitschrift, die durch die Nutzung der gesamten Bandbreite der journalistischen Genres erreicht werden kann. Das bedeutet den gleichmäßigen Einsatz von Nachrichten, Berichten, Interviews, Reportagen, Kommentaren, Glossen, Features, Fotos, Karikaturen und Zeichnungen.

Eine *Nachricht* beantwortet kurz und auf rein informativer Basis die so genannten W-Fragen.

Ähnlich wie die Nachricht, aber mit Hintergrundinformationen versehen, ist der *Bericht* charakterisiert. Häufig vorkommende Fehler beim Bericht sind folgende:

" Der Bericht ist die am häufigsten `missbrauchte` Stilform in Mitarbeiterzeitschriften: zu lang, kommentierend, schlechte oder falsche Zitate (Konjunktiv-Unsicherheit) oder gar keine, und der stringente Aufbau wird vernachlässigt. Zudem dominiert diese Darstellungsform in den meisten Mitarbeiterzeitschriften - und manchmal ist der Bericht sogar die einzige verwendete Stilform. Die Folge: Mitarbeiter müssen sich durch eher langweilige und ermüdende Artikel durchkämpfen - oder sie lassen es. "

(Nimsdorf 1997: 124)

Interviews geben Auskunft über die Meinung oder die Person des Interviewten oder über eine Sache, mit der er in Verbindung steht. Allerdings leiden Interviews in Mitarbeiterzeitschriften häufig unter einem Monologcharakter, da es sich meist um vorher eingereichte Fragenkataloge, die teilweise sogar schriftlich beantwortet werden, handelt. Diese Charakteristik beruht in erster Linie auf dem hohen Status des Interviewten, so dass der Redakteur oftmals nicht wagt, den endlosen Redeschwall über die Steckenpferde seines Interviewpartners zu unterbrechen und bei heiklen Themen nachzuhaken. Ebenfalls ein Statusproblem taucht beim Interviewen von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen auf, da der Redakteur manchmal als Gesandter der Unternehmensleitung betrachtet wird. Auf dieser Grundlage ist eine ehrliche Auskunft kaum zu erwarten. Eine weitere Schwierigkeit beim Interview für die Mitarbeiterzeitschrift stellen Experten dar, deren Antworten aufgrund ihrer Fachsprache für die Mehrheit der Belegschaft unverständlich bleiben. Selten kommen die Interview-Formen der Umfrage sowie des Round-Table-Gesprächs vor. Dabei ist gerade die Umfrage unter der allgemeinen Belegschaft ein Instrument zur Mitarbeitermotivation, da sie den Arbeitnehmern die Möglichkeit gibt, selbst zu Wort zu kommen.

Die *Reportage* erlaubt dem Redakteur zwar ausdrücklich eine persönliche Schilderung, um dem Leser ein Stimmungsbild von einer bestimmten Situation zu vermitteln. Allerdings zielt sie dennoch auf konkrete und nicht kommentierte Informationen ab. Diese zum Lesen anregende Mischung von Persönlichem und Informativem überfordert jedoch die fachlich schlecht oder gar nicht Ausgebildeten unter den Redakteuren von Mitarbeiterzeitschriften.

Eine sehr wichtige Darstellungsform in der Mitarbeiterzeitschrift ist der *Kommentar*, da er explizit die Möglichkeit zur Stellungnahme gibt. Wichtig ist er somit besonders, wenn die Unternehmenskultur Stellungnahmen von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen erlaubt. Das heißt, der Anspruch an eine Mitarbeiterzeitschrift, die Mitarbeiter motivieren und den Dialog fördern soll, kann unter anderem durch den Kommentar von Arbeitnehmern mit geringem Status erfüllt werden. Da wirtschaftlich abhängige Mitarbeiter jedoch oft vor offener Kritik an Unternehmensleitung oder Vorgesetzten zurückscheuen, bietet sich statt einer Fundamentalkritik z. B. ein Fazit, es gäbe noch viel zu bedenken, oder eine Argumentation mit Pro und Contra an.

Die Gelegenheit, zwischen den Zeilen oder aber mit Humor Missstände zu kritisieren, gibt die *Glosse*. Ihr Merkmal ist die Ironie, Überzeichnung und der Verzicht auf direkte Benennung, womit Kritik, ohne dabei je-

manden anzugreifen, möglich wird. Da hierfür aber sehr gute journalistische Fähigkeiten notwendig sind, stellt sich die Frage, wie der meist ungelernte Betriebsredakteur mithalten soll. Passende Themen für eine Glosse in der Mitarbeiterzeitschrift können der häufige Gebrauch von unternehmensinternen Abkürzungen oder eine ausufernde Bürokratie im Unternehmen sein. Als Hilfestellung für den Redakteur der Mitarbeiterzeitschrift kann die Einführung einer fiktiven Person wie z. B. des notorischen Meckerers dienen. Außerdem besteht bei zu heiklen Themen die Möglichkeit, Fremd- oder Gastautoren zu bemühen.

Für die Information und Analyse sehr abstrakter und trockener Sachverhalte eignet sich das *Feature*, da es durch einen ständigen Wechsel zwischen Schilderung und Schlussfolgerung belebt und Spannung erzeugt. In der Mitarbeiterzeitschrift sind typische Themen für ein Feature die Aufgaben der Werksfeuerwehr, die Sicherheit im Unternehmen, die Arbeit technischer Abteilungen, der Betriebssport oder der Wandel von Berufs- und Ausbildungsprofilen, da es sich hierbei um vergleichsweise undramatische Inhalte handelt.

Als journalistische Selbstverständlichkeit gilt beim Gebrauch der verschiedenen Darstellungsformen, insbesondere Nachricht und Kommentar deutlich zu trennen. Dies wird aber in der Mehrzahl der Mitarbeiterzeitschriften nicht beachtet. Das heißt, dem Leser ist es nicht immer möglich, wertende Beiträge als solche zu erkennen. Der Kommentar kann schon in einer nicht unbedingt bewusst schlecht gewählten Ausdrucksweise liegen. So spiegelt eine Mitarbeiterzeitschrift, die von einem "drohenden Streik" berichtet, auf subtile Weise die Position der Unternehmensleitung wider, da diese sich durch einen möglichen Streik meist stärker bedroht sieht als die Belegschaft, für die es sich auch um eine Chance handeln kann. In derart formulierten Aussagen kann u. U. ein Appell enthalten sein, indem Mitarbeiter sich in diesem Beispiel dadurch indirekt aufgefordert fühlen, sich einem Streik nicht anzuschließen. Grund für die Vermischung von reiner Information und Meinungen sind einerseits die Bestrebungen der Unternehmensleitung, positive Selbstdarstellung zu betreiben. Damit fällt die Kommentierung in den Bereich der Manipulation. Andererseits kann dieses Verhalten auch in der oft unzureichenden Ausbildung der Redakteure begründet sein, wenn diese den Unterschied bzw. die Bedeutung der einzelnen Darstellungsformen nicht gründlich erlernt haben.

Doch auch die bewusst und beabsichtigt meinungsbetonten Darstellungsformen sind in der Mitarbeiterzeitschrift auf dem Vormarsch. Das heißt, als solche erkennbare Kommentare und Glossen werden z. B. vermehrt

genutzt, um eine stärkere Involvierung der Leser zu erreichen. Der subjektive und häufig kritische Stil dieser Darstellungsformen spricht die Leser nämlich stärker an und fordert zu eigener Stellungnahme auf, woraus sich ein Dialog mittels Leserbrief oder von Mitarbeitern verfassten Artikeln ergeben kann.

Wichtig ist außerdem, dass Darstellungsformen mit Meinungsäußerungen wie z. B. ein Kommentar nie ohne einen entsprechend informierenden Artikel stehen. So sollte gerade in der Mitarbeiterzeitschrift aufgrund der sehr unterschiedlichen Vorkenntnisse der Leser stets eine Nachricht zur Vorbereitung der Rezipienten einen Kommentar begleiten. Dieses Vorgehen wird im Rahmen des fraktalen Journalismus ausgeweitet. Bei diesem Magazinstil wird ein Thema in verschiedene Elemente zerlegt, die in optisch ansprechender Form zusammengestellt werden müssen. Die Einzelteile können ein Kurzinterview, eine Kurzumfrage, eine lexikonartige Erklärung von Schlüsselbegriffen, Kurzzitate, ein Rückblick, Servicehinweise und ähnliches sein. Damit können zu lange Artikel vermieden werden.

1.7 Layout

Die grafische Gestaltung einer Mitarbeiterzeitschrift bezieht sich auf das Layout. Unter Layout versteht man die Planung einer Seite bzw. der gesamten Mitarbeiterzeitschrift. Die technische Umsetzung wird Umbruch genannt. Komponenten des Layout sind z. B. die Schrift, Abbildungen sowie Satzspiegel der Mitarbeiterzeitschrift.

Wesentliche Grundlage der grafischen Gestaltung ist die Layout-Vorlage. Da diese über längere Zeit das Gesicht der Mitarbeiterzeitschrift entscheidend mitbestimmt, ist bei deren Erstellung ein professionelles Vorgehen unverzichtbar. Als gängige Formate von Mitarbeiterzeitschriften sind DIN A4 und DIN A5 zu nennen. Abhängig vom Format ist die Spaltenzahl, die wiederum in Zusammenhang mit Schriftgröße, Durchschuss und Spaltenbreite stehen. In der Praxis bedeutet das in der Regel 4 Spalten bei DIN A4 und 3 Spalten bei DIN A5. Typisch sind zudem eine Schriftgröße von 10 Punkten sowie ein Durchschuss von 2 Punkten in der Mitarbeiterzeitschrift.

Benz et al. geben praxisorientierte Regeln zur grafischen Gestaltung (vgl. Jörg 1998: 125f.). So erläutern sie die große Bedeutung des Titelblatts als "Schaufenster" der Mitarbeiterzeitschrift. Außerdem empfehlen sie, jeder Seite einen thematischen Schwerpunkt zuzuordnen, um Aufmerk-

samkeit zu erzeugen. Bilder mit Unterschrift werden befürwortet, da der erste Blick der Leser in der Regel auf Bilder, der zweite auf deren Unterschrift auf der Suche nach einer Erklärung fällt. Natürlich sollte zwischen Bildern und Text ein logischer Zusammenhang bestehen. Für die großzügige Verwendung von Bildern in Mitarbeiterzeitschriften sprechen sich auch andere Autoren aus. So regt Meisert eine 30-, besser 50-prozentige - gemessen am Gesamtumfang der Mitarbeiterzeitschrift - Bebilderung an. Dabei ist jedoch eine hohe Qualität der Bilder unerlässlich. Ebenfalls zur Lesefreundlichkeit tragen Zwischenüberschriften bei. Der Farbeinsatz ist eine weitere Möglichkeit, das Layout zu gestalten. Nach Drabant-Schwalbach verwenden etwa 45 % eine Schmuckfarbe und circa 30 % setzen den Vier-Farb-Druck ein.

Die grafische Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift ist technikabhängig und wird aufgrund der raschen Entwicklungen in diesem Bereich immer professioneller. Hierunter fallen Desktop Publishing-Programme, mit deren Hilfe eine vergleichsweise einfache und günstige Gestaltung möglich ist. Großunternehmen verfügen häufig über nötige Systeme im Rahmen ihrer Werbe- oder Public Relations-Abteilungen. Dennoch ist im Zug der Professionalisierung der Mitarbeiterzeitschrift der Trend, externe Fachleute zu beschäftigen, erkennbar. Das heißt, Desktop Publishing ermöglicht zwar eine starke Vereinfachung der produktionstechnischen Erstellung einer Mitarbeiterzeitschrift, allerdings wurde in vielen Unternehmen erkannt, dass ein gewisses Maß an Professionalität für eine gute Mitarbeiterzeitschrift unerlässlich ist. Ulsamer fordert daher die Beherrschung der wesentlichen Grundregeln für Layout von Redakteuren, die auf eine Zusammenarbeit mit entsprechenden Fachleuten verzichten (vgl. Ulsamer 1993: 8ff.).

Gerade die Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten des Desktop Publishing verleitet immer wieder Redakteure von Mitarbeiterzeitschriften zu einem in sich nicht stimmigen, gestalterischen Durcheinander, das die Attraktivität und Lesefreundlichkeit der Mitarbeiterzeitschrift stark beeinträchtigt. Gegen die Nutzung des Desktop Publishing bei mangelnder Erfahrung sprechen zudem der höhere Zeitaufwand und die Anschaffungskosten. Das heißt, insbesondere ungeübte Redakteure, die bei einem durchschnittlich 4- bis 6-maligen Erscheinen pro Jahr von Mitarbeiterzeitschriften in der Mehrzahl sind, benötigen unverhältnismäßig viel Zeit für die Gestaltung mit technischer Unterstützung. Zudem laufen sie Gefahr, die Möglichkeiten des Desktop Publishing nicht optimal zu nutzen. Da die Entscheidung über das Outsourcing der grafischen Gestaltung im Wesentlichen von den damit entstehenden Kosten

abhängt, darf auch die Berücksichtigung der Einstiegsinvestition für ein eigenes Desktop Publishing-Programm nicht entfallen.

2. Mitarbeiterzeitschriften bei Banken in Deutschland - Ergebnisse einer Umfrage und Schlussfolgerungen

von Claudia Mast

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Das gilt besonders im Zeitalter eines informationsbasierten Wettbewerbs. Gut informierte Mitarbeiter fühlen sich eher in das Geschäftsgeschehen eingebunden und beachtet. Sie identifizieren sich mit den Unternehmenswerten und arbeiten motivierter und produktiver. Mitarbeiterzeitschriften sind das älteste Medium zu ihrer Information. Welche Zukunft haben diese gedruckten Medien im Zeitalter des Intranet? Auf welche Weise passen sie sich an das veränderte Umfeld an, zumal das Intranet als schnelles Medium seine Leistungsvielfalt nach und nach ausbreitet?

Das Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) befragte 2003 die 100 größten Banken in Deutschland zur Rolle der Mitarbeiterzeitschriften. Ziel der Umfrage unter den PR-Verantwortlichen der Kreditinstitute ist es, die Positionierung der Mitarbeiterzeitschrift im Zusammenspiel mit dem Intranet zu analysieren. 49 Unternehmen beteiligten sich an der Studie (vgl. Mast 2003: 121ff.).

2.1 Formale Fakten

Rund 83 % der befragten Banken geben regelmäßig eine gedruckte Mitarbeiterzeitschrift heraus. Die älteste Mitarbeiterzeitschrift darunter wurde zu Beginn der Fünfziger Jahre gegründet, die jüngste kam 2001 zum ersten Mal heraus. Das Jahrzehnt, in dem die meisten der befragten Banken eine Mitarbeiterzeitschrift ins Leben riefen, sind die Neunziger Jahre.

Die Erscheinungsweise ist höchst unterschiedlich. Zwei Drittel der Kreditinstitute geben jährlich etwa 3 bis 5 Ausgaben heraus, also etwa jeweils eine Zeitschriftenausgabe im Quartal. Lediglich 4,5 % der Banken produzieren weniger als 2 Mitarbeiterzeitschriften pro Jahr. Erfahrungsgemäß sehen die Mitarbeiter Publikationen, die nicht mindestens alle drei Monate erscheinen, nicht mehr als "Zeitschriften", sondern eher als einzelne Broschüren an, das heißt, sie entwickeln keine Bindung zu diesen Medien. Nur 9 % der Banken geben monatliche Ausgaben heraus. Die übrigen Unternehmen veröffentlichen sechs Ausgaben pro Jahr (7 % der Banken) oder wählen andere Intervalle, das heißt 7 bis 11 Ausgaben pro

Jahr. Diese uneinheitliche Erscheinungsweise wählen 14 % der Banken aus verschiedenen Gründen: Tradition, Kosteneinsparung, Personalengpässe und anderes. Alles in allem betrachtet geht bei den befragten Banken der Trend hin zur quartalsweisen Produktion der Mitarbeiterzeitschriften.

Die durchschnittliche Seitenzahl liegt - statistisch betrachtet - bei 37,5 Seiten und die durchschnittliche Auflage liegt bei rund 6.170 Exemplaren. In der Regel werden Mitarbeiterzeitschriften in Farbe gedruckt, woran sich im Bankensektor mehr Aufwand als im allgemeinen Unternehmensdurchschnitt erkennen lässt, wie in Kapitel 1.7 ersichtlich wurde. Lediglich 14 % der Banken geben an, dass sie (noch) Schwarz-Weiß-Ausgaben produzieren. Aber auch hier ist eine deutliche Entwicklung sichtbar: Selbst in Zeiten knapper Budgets werden die Mitarbeiterzeitschriften als wichtiges Medium zunehmend in Farbe gedruckt.

Die Wirtschaftskrise und damit der Kostendruck sind in fast allen Banken spürbar. Allerdings sind die Mitarbeiterzeitschriften scheinbar noch verhältnismäßig wenig von der Entwicklung beeinflusst. Denn 81 % der Kreditinstitute sagen, die Anzahl der Ausgaben bzw. die Seitenzahl pro Ausgabe (71 %) seien in den letzten Jahren stabil geblieben. Nur 12 % der Zeitschriften erschienen mit weniger Ausgaben, bei 16 % der Banken mit weniger Seiten. Umfang und Inhalt der Zeitschriften bleibt also auch in der Wirtschaftskrise größtenteils unverändert. Jeweils über drei Viertel aller Banken geben an, dass die Berichterstattung während der Wirtschaftskrise genauso kritisch ist wie zuvor.

Hinsichtlich des Formats ist klar: Die meisten Unternehmen setzen auf Zeitschriften- bzw. Magazinformate (88 %) und nur wenige auf Zeitungsformate (12 %). Die Tendenz liegt damit unverkennbar beim Magazinformat. Mitarbeiterzeitschriften konkurrieren somit bezüglich ihrer Anmutung z. B. mit Wirtschaftstiteln wie "Impulse", "Wirtschaftswoche", "Capital", "DMEuro", "Finanzen" oder "Börse Online". Sie müssen daher in den Augen ihrer Leser Professionalitätsvergleiche bestehen - bei der Formulierung von Texten ebenso wie bei der grafischen Präsentation.

Auch bei der Wahl der Sprache gibt es einen eindeutigen Trend. Die Mehrheit der befragten Banken publiziert die Mitarbeiterzeitschrift ausschließlich in deutscher Sprache. Spezielle Versionen oder Übersetzungen der Mitarbeiterzeitschrift für andere Kulturregionen bzw. Länder sind eher unüblich. Die dabei möglichen Schwierigkeiten wurden bereits in Kapitel 1.4 angesprochen. Dies verwundert, wenn man bedenkt, dass teilweise auch ausländische Mitarbeiter als Zielgruppe genannt werden.

Grundsätzlich dominiert die Zielgruppe der aktiven Mitarbeiter, die von allen antwortenden Banken angeführt wurde. Aber auch die Pensionäre, also die ehemaligen Mitarbeiter, werden zu über 80 % bewusst als Empfänger der Mitarbeiterzeitschrift betrachtet. Im Gegensatz dazu gelten lediglich bei 20 % der Banken ausgewählte externe Meinungsbildner als Adressaten.

Auf die Frage nach einer Zweitverwertung von Inhalten der Mitarbeiterzeitschrift bejahte das Gros eine weitere Verwendung in anderen Medien. Diese Zweitverwertung erfolgt häufig im Intranet (knapp 66 %) und gelegentlich - zu etwa 38 % - in Newslettern. Offensichtlich ungeeignet für die Zweitverwertung von Inhalten der Mitarbeiterzeitschrift sind das Schwarze Brett, das hierzu in weniger als 10 % der Fälle genutzt wird, sowie das Business TV mit nicht einmal 5 %.

2.2 Einfluss auf die Meinungsbildung

Allgemein wird der Mitarbeiterzeitschrift eine recht hohe Bedeutung für die interne Kommunikation zugesprochen. So geben etwa 60 % der befragten Banken an, dass die Mitarbeiterzeitschrift ein wichtiges Medium ist, neben dem jedoch auch u. U. einflussreichere Medien existieren. Als bedeutsamer im Vergleich zur Mitarbeiterzeitschrift wird z. B. das Intranet mehrfach genannt.

Aber wie steht es mit dem Einfluss der Zeitschriften auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter? Welche Rolle spielen sie im Zeitalter des Intranet? Aus den Antworten der befragten Banken lässt sich folgendes Ranking erstellen (vgl. Abb. 3).

Auf dem ersten Platz stehen - so die befragten Banken - sowohl die Kollegen und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen als auch die Vorgesetzten mit etwa gleicher Wertung. Ihr Einfluss auf die Mitarbeiter ist laut Schätzungen am größten. Auf dem nächsten Platz bereits rangieren die Mitarbeiterzeitschriften als Informationsquellen, denen ein hoher Einfluss auf die Stimmung im Kreditinstitut sowie die Information der Belegschaft zuerkannt wird. Allerdings folgt mit knappem Abstand das Intranet - nicht nur als Arbeitsmittel, sondern als einflussreiches Medium der Mitarbeiterkommunikation. Auf den weiteren Plätzen liegen Events (z. B. Führungskräfte tagungen, Mitarbeiter versammlungen) und die elektronischen Newsletter für die schnelle Verbreitung aktueller Nachrichten. Business-TV wird schon von fast 28 % der Banken als machtvolles Kommunikationsinstrument angesehen. Da bisher nur wenige

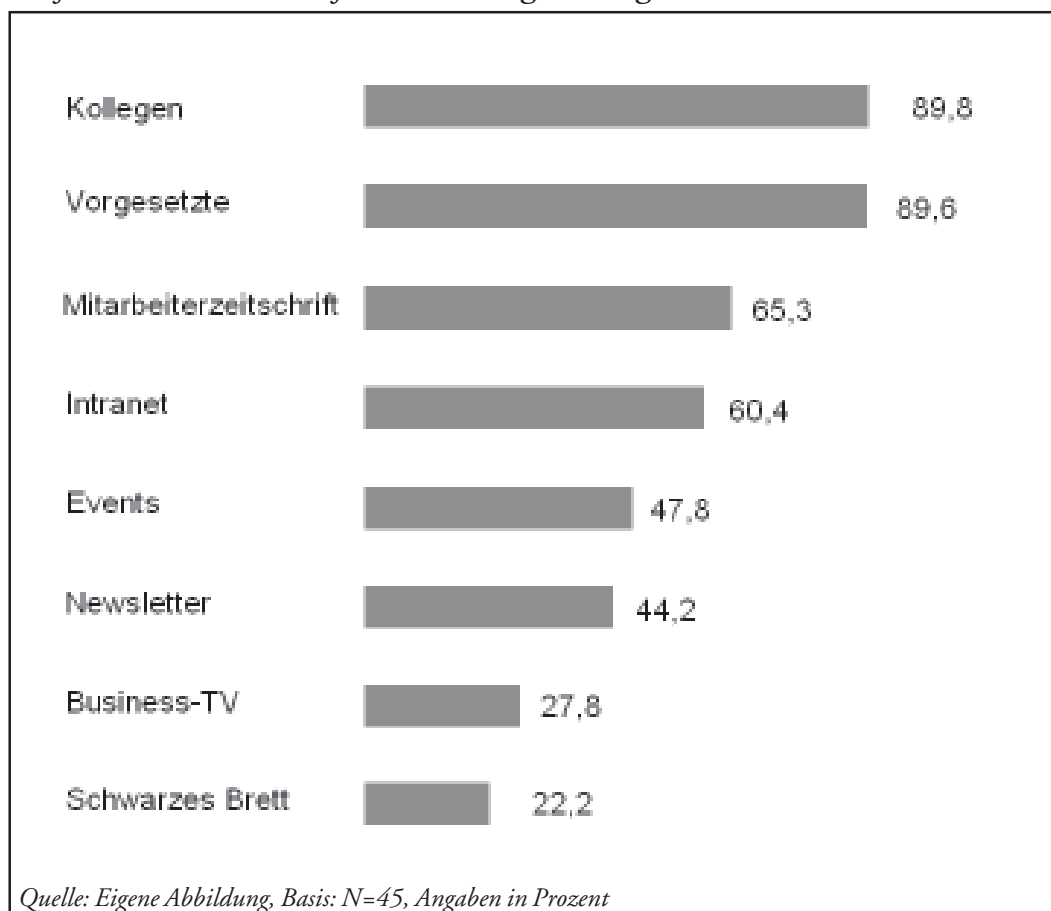
Banken dieses Medium auch für die Information der Mitarbeiter einsetzen, ist die Wertung bemerkenswert. Im Intranet als Streaming-Video abrufbar, wird es wohl enorm an Bedeutung gewinnen. Allerdings wird es selbst dann noch ein vergleichsweise teures Medium bleiben.

2.3 Emotional geprägte Ziele

Welche Funktionen haben die Mitarbeiterzeitschriften im Zeitalter des Intranet? Bislang dienten sie in erster Linie der Information der Belegschaft über aktuelle Entwicklungen, wie auch Kapitel 1.3 zu entnehmen ist. Heute werden für diese Zwecke vor allem elektronische Medien wie Intranet, E-Mails, Newsletter oder das Business-TV eingesetzt. Daher können die gedruckten Ausgaben, die ohnehin in der Regel nur alle drei Monate erscheinen, eher auf die Beeinflussung der Emotionen im Kreditinstitut ausgerichtet werden. Knapp 94 % der Banken sehen inso-

Abb. 3

Einfluss der Medien auf die Meinungsbildung bei Banken



fern in der Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen das vorrangige Ziel (vgl. Abb. 4). In die gleiche Richtung wirkt das Vorhaben, das Wir-Gefühl zu stärken, das beinahe 88 % der Banken anstreben.

Eine zweite Dimension der Ziele umfasst die gesamte Kommunikation darüber, welche Richtung die geschäftlichen Aktivitäten und die Handlungen der einzelnen Mitarbeiter haben sollten. "Geschäftsziele und -entscheidungen erklären", nennen 83 % der Banken als weiteres Ziel für ihre Mitarbeiterzeitschrift und 79 % wollen durch die Inhalte den Mitarbeitern die Unternehmenswerte vermitteln.

Ein dritter Zielbereich, der mit dem Medium angepeilt wird, hat - wie auch bei der Identifikationsstärkung - eine emotionale Aktivierung der Belegschaft im Visier. Die Motivation der Mitarbeiter stärken wollen daher 77 % der befragten Banken und gut zwei Drittel möchten durch die Ausgaben Orientierung bieten (68 %) und Vertrauen zur Unter-

Abb. 4

Ziele der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken



nehmensleitung aufbauen (knapp 69 %). In Zeiten häufiger Umstrukturierungen und von Personalabbau-Programmen kommt der vertrauensbildenden Funktion der Zeitschriften eine besondere Rolle zu. Dieses Ziel kann anderweitig nur durch aufwändige Face-to-Face-Kommunikation und - jedoch nur eingeschränkt - durch Business-TV erreicht werden.

Die Informationsfunktion der Mitarbeiterzeitschrift, die 67 % der Banken betonen, hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Standen früher Nachrichten und Berichte über aktuelle Entscheidungen im Vordergrund, sind es heute eher Informationen über Analysen und Hintergründe. Auch Zusammenfassungen komplexer Entwicklungen z. B. im IT-Bereich liefern häufig die Themen für die Berichterstattung.

Die Leser-Blatt-Bindung haben 38 % der Banken im Visier. Sie wollen die Zeitschriften stärker in der Belegschaft verankern und auch ein Forum für den Dialog bieten. Damit erhalten die Mitarbeiterzeitschriften eine Dialogfunktion in der Mitarbeiterkommunikation. Sie werden nicht nur als Informations-, sondern auch als Kommunikationsmedium positioniert. Problemfelder wie Umorganisationen, abgebrochene Projekte, anstehende Entlassungen oder Filialschließung werden thematisiert. Artikel, z. B. in Pro- und Contra-Form, geben den Mitarbeitern Orientierung sowie Argumentationshilfen. Auf diese Weise wird das Medium stärker an die Leser gebunden und sie werden in die Lage versetzt, konstruktiv zu diskutieren. Auf jeden Fall sprechen sie über das, was in den Mitarbeiterzeitschriften steht. Dies ist ein wesentlicher Schritt für die Zukunftssicherung dieses Mediums.

Typische Elemente einer dialogorientierten Mitarbeiterzeitschrift können übrigens sein:

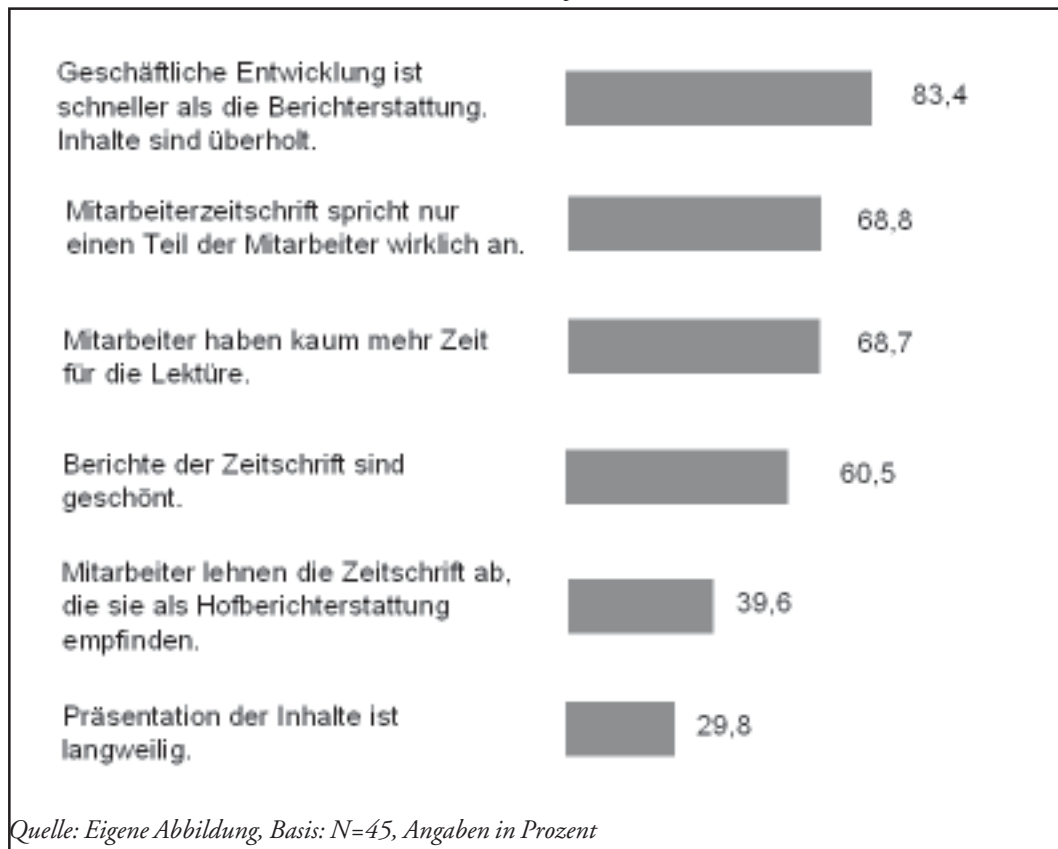
- ❑ Umfragen, in denen Mitarbeiter zu Wort kommen (möglichst mit Bild),
- ❑ Pro- und Contra-Artikel,
- ❑ Kommentare und Glossen über Gegebenheiten im Kreditinstitut, die verbessert werden könnten oder die Anlass zum Schmunzeln geben,
- ❑ Reportagen über Mitarbeiter am Arbeitsplatz,
- ❑ Serviceangebote wie Bestellmöglichkeiten, Ansprechpartner und anderes,
- ❑ Leserbriefe, die abgedruckt (und kommentiert) werden,
- ❑ Lesergespräche, zu denen die Redaktion z. B. Führungskräfte oder ausgewählte Mitarbeiter einlädt,
- ❑ Preisausschreiben und anderes.

2.4 Mangelnde Aktualität als größte Herausforderung

Worin liegen die größten Herausforderungen, mit denen sich die Mitarbeiterzeitschrift aktuell auseinandersetzen muss? Die Hauptsorge der Macher dreht sich um die mangelnde Aktualität der Mitarbeiterzeitschrift (vgl. Abb. 5): Fast 9 von 10 Befragten sind der Meinung, dass die Inhalte der Berichterstattung überholt seien und die Mitarbeiterzeitschrift mit der geschäftlichen Entwicklung nicht Schritt halten kann. Die zweitwichtigste Herausforderung sehen die befragten Banken zum einen in der fehlenden Zeit der Mitarbeiter für die Lektüre, zum anderen in der Heterogenität der Zielgruppe (jeweils knapp 69 %), die schon in Kapitel 1.4 thematisiert wurde. Die Befragten glauben, dass die Mitarbeiterzeitschrift nur einen Teil der Mitarbeiter wirklich anspricht. Außerdem befürchten etwa 61 % der Kreditinstitute, dass die Berichte der Zeitschrift geschönt sind, bzw. von den Mitarbeitern als Hofberichterstattung empfunden und deshalb abgelehnt werden (beinahe 40 %). Nur etwa 30 % meinen allerdings, dass die Präsen-

Abb. 5

Problembereiche der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken



tation der Inhalte langweilig sei und deshalb keine Beachtung findet. Die Herausforderung für die Mitarbeiterzeitschriften liegt also weniger in der Tatsache, dass sie als gedrucktes Medium vielleicht weniger modern sind, sondern vielmehr in der Attraktivität der Inhalte und dem Nutzwert ihrer Angebote. Ihre Leser müssen überzeugt werden, dass sich angesichts des Termindrucks die Lektüre dennoch lohnt, und bereit sein, Zeit zu investieren. Schließlich konkurrieren Medien um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter.

Mitarbeiterzeitschriften haben äußerst kritische und anspruchsvolle Leser, die zudem das Objekt der Berichterstattung, "ihr Kreditinstitut", sehr gut kennen. Auch wenn Mitarbeiter meist nur wenige Mitarbeiterzeitschriften kennen und vergleichen können, sind sie dennoch in der Lage, Vergleiche zu anderen Medien und deren Machart ziehen. Sie sind sowohl beruflich als auch privat einer Vielzahl von Informationen ausgesetzt, die sie aufnehmen und verarbeiten müssen. Während der Arbeitszeit fehlt oft die Muße, sich der Lektüre der Mitarbeiterzeitschrift zu widmen. Und in der Freizeit konkurriert die Mitarbeiterzeitschrift mit einem enormen Konkurrenzangebot an kommerziellen Medien.

2.5 Zukunft der Zeitschriften

"Welche Bedeutung werden die gedruckten Mitarbeiterzeitschriften in zehn Jahren haben?" 66 % der Banken sagen, ihre hohe Bedeutung bleibt bestehen, aber 32 % meinen, die gedruckten Ausgaben könnten angesichts der elektronischen Medien unwichtiger werden. 2 % glauben jedoch, dass die gedruckten Ausgaben künftig noch an Bedeutung gewinnen werden. Die gedruckten Zeitschriften werden sich also etwas einfallen lassen müssen, um mit ihren elektronischen Konkurrenten mithalten zu können. Publizistische Qualität und Glaubwürdigkeit sind gefragt.

"Ist die gedruckte Mitarbeiterzeitschrift im Zeitalter der digitalen Medien in ihrer Existenz gefährdet?" Diese Frage beantworten 70 % der Banken folglich mit einem klaren Nein, nur 15 % sagen ja. 15 % der Kreditinstitute allerdings meinen, dass sie das derzeit noch nicht beurteilen können.

Um die gedruckten Ausgaben in ihrer Existenz abzusichern, und auch inhaltlich zu ergänzen, erstellen 39 % der Banken Online-Versionen, die jedoch in den meisten Fällen die gleichen Inhalte enthalten wie die gedruckten Hefte. Das Intranet dient als schnelles und kostengünstiges Medium für die Bereitstellung der Informationen. Lediglich 5 % der

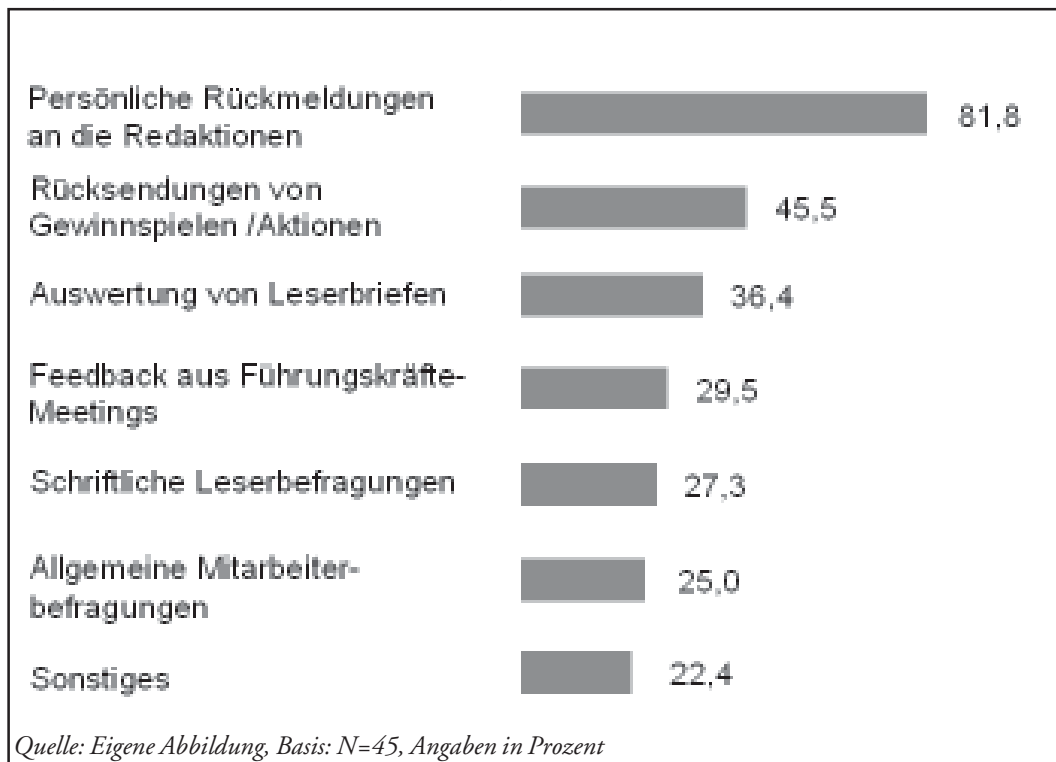
Banken veröffentlichen derzeit online noch aktuellere Inhalte als in den gedruckten Ausgaben. Allerdings bieten gut 60 % der befragten Banken bislang keine Online-Versionen an.

2.6 Ungenutzte Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Maßnahmen zur Qualitätssicherung, ein fester Bestandteil des Geschäftslebens, finden in der Mitarbeiterkommunikation bedauerlicherweise nur selten statt (vgl. Abb. 6). Dabei wären sie notwendig, um frühzeitig auf Schwächen aufmerksam zu werden. Auf die Frage "Wie prüfen Sie, ob die Mitarbeiterzeitschriften von den Lesern auch angenommen werden?", nennen circa 82 % der befragten Banken persönliche Rückmeldungen, also eher zufällige Kontakte von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Team Corporate Communications. Dieses Feedback ist erfahrungsgemäß nicht nur zufällig, sondern von allerlei individuellen Interessen überlagert, z. B. Menschen, die nur loben oder kritisieren und sich wichtig machen wollen. Auf jeden Fall geben diese Feedbackinformationen kein verlässliches Bild über die Akzeptanz bzw. die Stärken und Schwä-

Abb. 6

Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei Banken



chen der Mitarbeiterzeitschriften. Auch Gewinnspiele, auf die in etwa 46 % der befragten Banken vertrauen, geben nur vage Anhaltspunkte über den Personenkreis, der die Ausgaben in die Hand nimmt. Daraus lässt sich noch nicht ableiten, wie intensiv die Zeitschriften gelesen werden.

Die Auswertung von Leserbriefen, auf die 36 % der Bank vertrauen, gibt ebenfalls nur grobe Anhaltspunkte, oft aber liefert sie Ideen und Denkanstöße für neue Berichterstattungsthemen. Ebenfalls punktuelle, wenngleich für die interne Absicherung des Mediums wichtige Anhaltspunkte lassen sich aus Führungskräfte meetings ziehen. Wird dort eine Ausgabe positiv oder kritisch bewertet, haben diese Urteile ein höheres Gewicht. Auf jeden Fall gilt für die Redaktion, diesen Stimmen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Schriftliche Leserbefragungen werden eher selten durchgeführt. Meist verstreichen mehrere Jahre, bis eine solche Umfrage gemacht wird. Nur 27 % der Banken arbeiten mit diesem Mittel zur Qualitätssicherung von Mitarbeiterzeitschriften. Andere wiederum integrieren Fragen zur Nutzung der Zeitschrift in allgemeine Mitarbeiterbefragungen. Auch dies sind jedoch nur 25 % der Banken, das heißt jedes vierte Kreditinstitut.

Angesichts der Bedeutung der internen Kommunikation ist es erstaunlich, wie wenig systematisch an der Optimierung der Zeitschriften in der Praxis gearbeitet wird. Ohne fundierte Feedbackinformationen von den Lesern werden die Redaktionen nicht auf die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterzeitschrift aufmerksam. Andererseits erwarten sie jedoch von dem Medium eine Vielfalt von höchst anspruchsvollen Leistungen (z. B. Stärkung der Identität, Wir-Gefühl, Motivation und anderes, wie in Kapitel 1.3 ausgeführt), wissen aber nicht, ob sie auch erreicht werden. Ein Blick in der Praxis auf ungelesene Zeitschriftenexemplare in hohen Papierstößen auf den Schreibtischen, in die Papierkörbe oder auf große Stapel neuer Ausgaben, die nur zögernd mitgenommen werden, lässt vermuten: Manche Mitarbeiterzeitschrift sollte sich dem Urteil ihrer Leser stellen und durch entsprechende Verbesserungen die vielen Nichtleser zurückgewinnen.

Externe Hilfestellung bei der Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift nehmen die befragten Banken zu circa drei Viertel in Anspruch. Diese Hilfe von außen kommt mehrheitlich bei Fragen des Layouts zum Einsatz, während redaktionelle Mitwirkung durch Externe kaum realisiert wird. Noch seltener als im redaktionellen Bereich werden im Vertrieb oder im Marketing der Mitarbeiterzeitschrift externe Partner bemüht.

Der - abgesehen vom Layout - geringe Einsatz externer Partner könnte darauf schließen lassen, dass es intern zahlreiche Mitarbeiter gibt, die mit der Herstellung der Mitarbeiterzeitschrift betraut sind. Die Antworten der befragten Banken zeugen jedoch eher vom Gegenteil: Über zwei Drittel geben an, weniger als eine feste Arbeitsstelle für die Mitarbeiterzeitschrift zu haben. Gerade 11 % verfügen über eine für die Mitarbeiterzeitschrift reservierte Stelle. Allerdings können immerhin etwa 20 % der Befragten von mehr als einem Mitarbeiter, der sich exklusiv um die Mitarbeiterzeitschrift kümmert, berichten.

Neben kompletten Arbeitsstellen für die Mitarbeiterzeitschrift können aber auch andere Mitarbeiter an der Erstellung beteiligt werden. Bei der Auswahl der Themen geben z. B. über 90 % der Befragten in erster Linie eine Beteiligung der Abteilung Unternehmenskommunikation an. Zu fast 70 % sind weitere Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen bei der Herstellung engagiert, womit dem Partizipationsgedanken Rechnung getragen werden kann. In etwa 70 % der Fälle leistet die Unternehmensleitung hierbei keinerlei Anteil - wohl um nicht in den Verdacht der Zensur zu geraten, wie in den Kapiteln 1.4 und 1.5 beschrieben. Externe wie Journalisten oder Agenturen werden noch seltener um Mithilfe gebeten. Ein ganz ähnliches Bild für die Beteiligung ergibt sich bei den redaktionellen Arbeiten. Allerdings ist hier der Anteil der Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen mit etwas über 20 % deutlich geringer als bei der Themenwahl. Das lässt sich möglicherweise damit erklären, dass für redaktionelle Aufgaben ein gewisses journalistisches Wissen nötig ist, über das ein durchschnittlicher Bankmitarbeiter in der Regel nicht verfügt. Wiederum vergleichbar ist die Beteiligung bei der fachlichen Überprüfung und Abstimmung der Inhalte, wobei die Rolle der Mitarbeiter verschiedener Abteilungen an Bedeutung gewinnt. So wird deren Teilnahme an diesem Arbeitsschritt zu 50 % bejaht. Im Gegensatz zu journalistischen Kenntnissen bei der redaktionellen Mitarbeit geht es hier schließlich um die fachlichen Einblicke und Erfahrungen der Mitarbeiter.

2.7 Themen der Berichterstattung

Welches sind die Themen, die am häufigsten in den Mitarbeiterzeitschriften vorgestellt werden? Auf den ersten Plätzen (vgl. Abb. 7 und 8) stehen die Vorstellung von einzelnen Geschäftsbereichen, Geschäftsziele und -strategien sowie Human Touch-Inhalte, die die Verbindung zu den Lesern stärken und sie in das Geschehen im Kreditinstitut einbinden sollen, wie z. B. Jubiläen, Feste und Events. Deutlich über 70 %

der befragten Banken schreiben darüber in (fast) jeder Ausgabe. Damit ist die Zielkommunikation in Verbindung mit dem Streben nach Transparenz und Anerkennung das Hauptmotiv für die Auswahl der Themen. Personen stehen im Vordergrund, wenn gut 65 % der Unternehmen in ihren Mitarbeiterzeitschriften "neue Chefs" präsentieren.

Über neue Geschäftsmodelle, den Stand von Projekten und Neuerungen im Bereich Personal, z. B. Aus- und Weiterbildung, Gehaltssysteme und anderes berichten knapp 60 % der befragten Banken regelmäßig.

In etwas mehr als der Hälfte aller Banken gehören auch die Themenbereiche "Leistungen" bzw. Auszeichnungen von Mitarbeitern und Ent-

Abb. 7

Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken - Teil 1



scheidungen der Geschäftsleitung zum festen Bestandteil der Ausgaben. 50 % legen Wert darauf, regelmäßig über neue Produkte und Dienstleistungen zu informieren. Für 39 % der Banken ist die Berichterstattung über interne und externe PR-Maßnahmen in der Mitarbeiterzeitschrift besonders wichtig. Konzepte und Kampagnen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Informationen über Tochter- und Beteiligungsgesellschaften sind für gut ein Drittel der befragten Unternehmen ebenfalls häufige Themen.

Das Spektrum der Themen ist also breit und weist in den einzelnen Kreditinstituten durchaus unterschiedliche Schwerpunkte auf. Auffal-

Abb. 8

Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken - Teil 2



lend jedoch ist, dass die häufigsten Themen der Zeitschriften sich auf die Ziele des Instituts, die Personen, die verantwortlich agieren, und die Vorstellung von Projekten und Partnern konzentrieren. Das bedeutet, dass die Wege aus der Krise gerne thematisiert werden. Allgemeine Themen, z. B. aus der Sozial- und Bildungspolitik oder die Erläuterung von Organisationsplänen treten in den Hintergrund. Entwicklungen auf den Märkten greifen nur 20 % der befragten Banken regelmäßig auf und Aktionen von Wettbewerbern sprechen nur 9 % an. Dieser für die Mitarbeiter überaus wichtige Themenbereich wird in den meisten Kreditinstituten nicht in der Mitarbeiterzeitschrift, aber vielmehr bei Meetings und anderen Kommunikationsformen, z. B. Abteilungs- oder Budgetgespräche, behandelt.

2.8 Ergebnisse im Überblick

- 83 % der 100 größten Banken in Deutschland geben eine gedruckte Mitarbeiterzeitschrift heraus, das meistens alle 3 bis 5 Monate erscheint. Im Durchschnitt hat sie knapp 38 Seiten und eine Auflage von über 6.000 Exemplaren. 88 % aller Mitarbeiterzeitschriften werden im Magazinformaat veröffentlicht. Lediglich 14 % der befragten Banken verwenden Schwarz-Weiß-Druck, alle anderen setzen auf Farbe. Die überwiegend verwendete Sprache ist Deutsch, während Übersetzungen für Niederlassungen in anderen Ländern selten sind.
- Die Mitarbeiterzeitschriften haben nach den Vorgesetzten und Kollegen den größten Einfluss auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter. Das Intranet liegt nach dem Urteil der verantwortlichen Leiter für Unternehmenskommunikation (noch) auf dem dritten Platz.
- Mitarbeiterzeitschriften müssen sich neu positionieren, um im Medienzeitalter bestehen zu können. Sie entwickeln sich vom Informations- zum Kommunikationsmedium. Die Vermittlung von Werten und Zielen sowie die emotionale Ansprache und Einbindung der Mitarbeiter in die geschäftlichen Entwicklungen sind ihre Hauptfunktionen. Damit sind sie - inhaltlich betrachtet - neben dem Business-TV zum wohl schwierigsten und anspruchvollsten Medium avanciert. Denn: Mitarbeiter als Leser wissen genau, wovon in den gedruckten Ausgaben die Rede ist. Ihnen kann man nichts vormachen.
- Als Hauptproblem der Mitarbeiterzeitschrift sehen die Verantwortlichen deren Aktualitätsmangel, insbesondere im Vergleich zu elektronischen Medien wie dem Intranet. Weitere Herausforderungen liegen bei

der Zielgruppe, die einerseits zu wenig Zeit für die Lektüre der Zeitschriften hat und andererseits sich durch eine starke Heterogenität auszeichnet, die eine Ansprache aller erschwert.

- Die Mitarbeiterzeitschriften werden auch in zehn Jahren - so das Urteil der befragten Banken - ihren hohen Rang auf der Skala der Medien der internen Kommunikation behalten, müssen aber einen Qualitätswettbewerb, insbesondere gegenüber den digitalen Medien, bestehen. Eine Online-Version ergänzt bei 4 von 10 Banken die gedruckte Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift, wobei überwiegend lediglich die Inhalte der gedruckten Ausgaben 1:1 ins Netz gestellt werden. Die Vernetzung zwischen gedruckten Zeitschriften und elektronischer Kommunikation ist noch ausbaufähig.
- Die Qualitätssicherung in der Mitarbeiterkommunikation, speziell bei den Mitarbeiterzeitschriften, steckt noch in den Anfängen. Die meisten Banken erwarten von den Mitarbeitern Feedback, ohne ein systematisches System hierfür aufgebaut zu haben. Aussagekräftige Befragungen der Leser bzw. Mitarbeiter oder Maßnahmen der externen Blattkritik werden selten durchgeführt. Die Feedbackinformationen, auf die die Führungskräfte und Redaktionen setzen können, sind zufällig und höchst individuell geprägt.
- Externe Partner unterstützen die mit der Erstellung von Zeitschriften betrauten Mitarbeiter grundsätzlich selten. Wenn dies geschieht, dann am ehesten bei Fragen zum Layout. Trotz der geringen Hilfestellung von außen verfügen die meisten Redaktionen nicht einmal über eine Vollzeitstelle. Zwar wird auch die Mithilfe von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen in Anspruch genommen, aber hauptsächlich in den Bereichen Themenwahl und fachliche Abstimmung. Die redaktionelle Arbeit bleibt größtenteils den Verantwortlichen überlassen.
- Die häufigsten Themen in Mitarbeiterzeitschriften der befragten Banken sind die Darstellung von Geschäftsbereichen, -zielen, und -strategien zur Einbindung der Mitarbeiter ins Unternehmensgeschehen. Direkt nach diesen unternehmensbezogenen Informationen folgen jedoch Human Touch-Geschichten, die der emotionalen Bindung an das Medium dienen.

3. Mitarbeiterzeitschriften bei Versicherungen in Deutschland - Ergebnisse einer Umfrage und Schlussfolgerungen

von Claudia Mast

Das Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) befragte neben den 100 größten Banken in Deutschland auch die 100 größten Versicherungen, woraufhin 49 Unternehmen antworteten.

Die befragten Versicherungsunternehmen publizieren zu 91 % eine Mitarbeiterzeitschrift, womit die Quote der Mitarbeiterzeitschriften herausgebenden Banken übertroffen wird. Die älteste Mitarbeiterzeitschrift wurde 1903 gegründet und die jüngste kam 2001 zum ersten Mal heraus. Das Jahrzehnt, in dem die meisten der befragten Versicherungen eine Mitarbeiterzeitschrift erstmals produzierten, sind wie auch bei den Banken die Neunziger Jahre.

Die große Mehrheit der Versicherungen (etwa 66 %) spricht sich für eine Erscheinungsweise von 3 bis 5 Ausgaben pro Jahr aus. Nur 2,4 % der Befragten produzieren weniger als 2 Mitarbeiterzeitschriften pro Jahr. Wie bei den Banken ist in diesem Fall davon auszugehen, dass die Mitarbeiterzeitschrift als einzelne Broschüren angesehen wird und insofern keine Bindung entstehen lässt. Ebenfalls lediglich 2,4 % der Versicherungen geben monatliche Ausgaben heraus. Nahezu jede vierte Versicherung veröffentlicht jährlich sechs Ausgaben, während andere Intervalle wie 7 bis 11 Ausgaben pro Jahr von 5 % gewählt werden.

Die durchschnittliche Seitenzahl beträgt 38 Seiten, während die durchschnittliche Auflage bei rund 9.150 Exemplaren liegt. Die befragten Versicherungen geben ausschließlich in Farbe gedruckte Zeitschriften heraus. Das heißt, trotz erhöhten Kostendrucks in vielen Unternehmen wird keine Mitarbeiterzeitschrift in schwarz-weiß gedruckt.

Die Wirtschaftskrise und der damit einhergehende Kostendruck herrschen auch in den Versicherungsunternehmen vor. Da jedoch die Anzahl der Ausgaben bei 76 % und die Seitenanzahl je Ausgabe bei 68 % der Befragten in den letzten Jahren stabil geblieben sind, scheinen die Mitarbeiterzeitschriftenbudgets der Versicherungen von der wirtschaftlichen Entwicklung weitgehend verschont worden zu sein. Allerdings kamen immerhin 22 % der Zeitschriften mit weniger Ausgaben im Jahr und bei 16 % der Befragten mit weniger Seiten heraus. Auch die Art

und Weise der Berichterstattung leidet offensichtlich wenig unter der wirtschaftlichen Lage: drei Viertel der Zeitschriften verfügen über eine genauso kritische Berichterstattung wie vor der Wirtschaftskrise.

Bezüglich des Formats dominieren Zeitschriften- bzw. Magazinformat, die von 85 % der Befragten bevorzugt werden. Damit kommt dem Zeitungsformat bei den Mitarbeiterzeitschriften wenig Bedeutung zu. In Folge dessen konkurriert die Mitarbeiterzeitschrift der Versicherungen - wie auch die der Banken - mit professionellen Wirtschaftstiteln wie "Impulse", "Wirtschaftswoche", "Capital", "DMEuro", "Finanzen" oder "Börse Online".

Ebenfalls analog zu den befragten Banken veröffentlicht das Gros der Versicherungen Mitarbeiterzeitschriften auf Deutsch. Das heißt, eigene Versionen oder Übersetzungen der Mitarbeiterzeitschrift für andere kulturell abgrenzbare Regionen oder Länder sind selten, obwohl 60 % der Antwortenden auch ausländische Mitarbeiter als Zielgruppe ansehen. Natürlich herrschen als Empfänger die aktiven Mitarbeiter vor, die zu 100 % genannt werden. Allerdings bezeichnen mehr als 90 % Pensionäre ebenfalls als beabsichtigte Adressaten. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten spricht sich für bestimmte externe Meinungsbildner als Zielgruppe aus.

Eine Zweitverwertung von Inhalten der Mitarbeiterzeitschrift findet bei circa 84 % der Versicherungsunternehmen statt. Die Zweitverwertung bezieht sich meist auf das Intranet (knapp 74 %) und zu mehr als 40 % auf Newsletter. Ungeeignet für die Zweitverwertung von Inhalten der Mitarbeiterzeitschrift erscheinen damit das Schwarze Brett mit weniger als 20 % der Fälle sowie das Business-TV (nicht einmal 5 %).

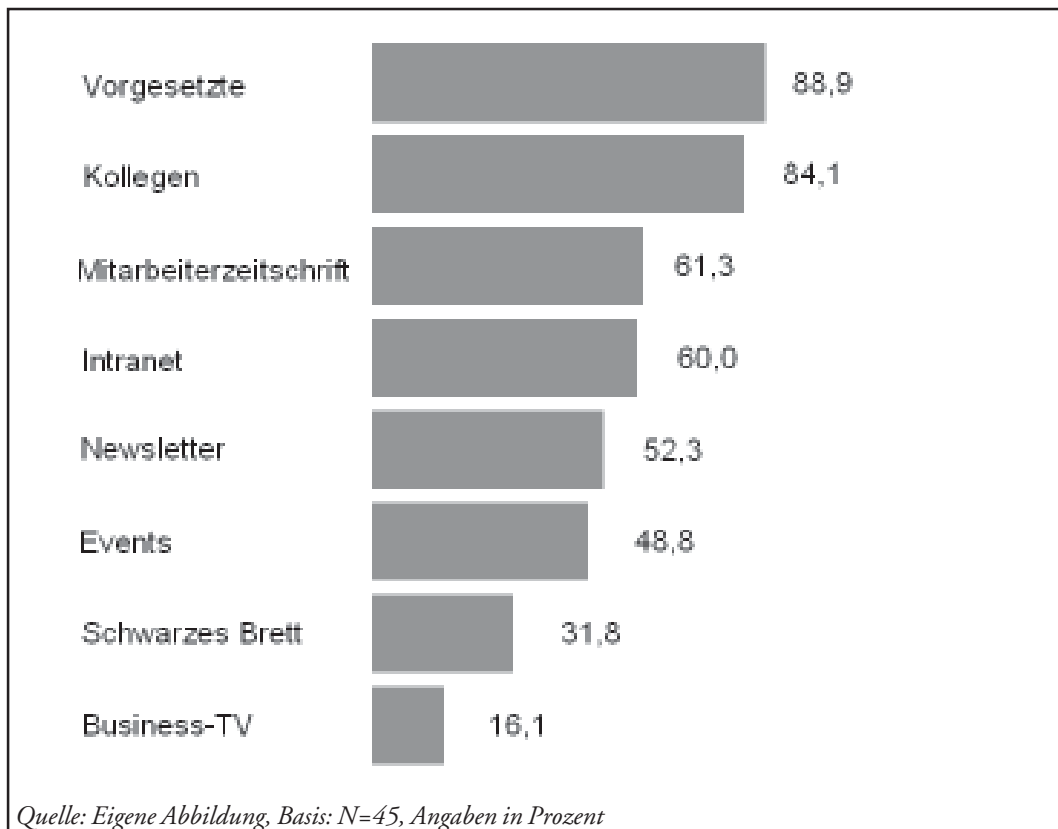
3.1 Meinungsbildende Medien am Arbeitsplatz

In den befragten Versicherungsunternehmen wird der Mitarbeiterzeitschrift eine hohe Bedeutung für die interne Kommunikation bescheinigt. Wie auch bei den Banken geben etwa 60 % der Versicherungen an, dass die Mitarbeiterzeitschrift ein wichtiges Medium ist, neben dem jedoch einflussreichere Medien existieren können. Als bedeutsamer im Vergleich zur Mitarbeiterzeitschrift wird auch hier das Intranet mehrfach genannt.

Wie es konkret mit dem Einfluss der Zeitschriften auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter im Zeitalter des Intranet steht, beantworten die Versicherungen mit folgendem Ranking (vgl. Abb. 9).

Auf den ersten drei Plätzen liegen - wie auch bei den Banken - die Vorgesetzten zu knapp 89 % sowie die Kollegen und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen (84 %), die Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet. Ihr Einfluss auf die Mitarbeiter ist laut Schätzungen am größten. Im Unterschied zu den Banken folgt nicht das Event, sondern der Newsletter als die Meinungsbildung beeinflussendes Medium. Auch das Schwarze Brett rangiert vor dem Business-TV. Dass das Business-TV hier auf dem letzten Platz steht, könnte in seiner Eigenschaft als recht teures Medium begründet sein.

Abb. 9
Einfluss der Mitarbeiterzeitschrift auf die Meinungsbildung bei Versicherungen



3.2 Ziele und Herausforderungen

Einen wichtigen Zielbereich stellt die Kommunikation über die gewünschte Richtung der geschäftlichen Aktivitäten und Handlungen der einzelnen Mitarbeiter dar. So geben 96 % der Befragten an, mittels Mitarbeiterzeitschrift "Geschäftsziele und -entscheidungen erklären" zu wollen. 82 % beabsichtigen zudem, durch die Inhalte der Mitarbeiterzeitschrift den Mitarbeitern die Unternehmenswerte zu vermitteln.

Die auf Emotionen basierende Identifikationsstärkung gilt für 96 % als ein weiterer bedeutender Zielbereich (vgl. Abb. 10). Das heißt, hier liegt der Fokus auf einer Erhöhung der Identifikation seitens der Mitarbeiter mit dem jeweiligen Versicherungsunternehmen. Es folgen ähnlich emotional ausgerichtete Ziele wie Vertrauen zur Unternehmensleitung aufbauen (95 %), Mitarbeiter motivieren (91 %) und das Wir-Gefühl stärken (82 %), deren Bedeutung bereits in Kapitel 1.3 dargelegt wurde.

Abb. 10

Ziele der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen



Auch wenn die Informationsfunktion der Mitarbeiterzeitschrift in der Vergangenheit etwas an Bedeutung verloren hat, betonen dennoch beinahe 80 % der Versicherungen das Ziel, Mitarbeiter über die Zeitschriften zu informieren. Dabei geht es in erster Linie um komplexe Hintergründe, die z. B. im Intranet weniger gut dargestellt werden können.

Zur Initiierung eines Dialogs nutzt etwa die Hälfte der befragten Unternehmen die Mitarbeiterzeitschrift, die sich die Leser-Blatt-Bindung auf die Fahnen geschrieben hat. Das heißt, die Mitarbeiterzeitschrift wird hier auch zur Kommunikation mit Feedbackmöglichkeit für problematische Themen wie Umorganisationen, abgebrochene Projekte oder anstehende Entlassungen eingesetzt. In ihrer Funktion als Argumentationshilfe wird die Mitarbeiterzeitschrift stärker an die Leser gebunden. Dabei erleichtert das Medium den Rezipienten die Teilnahme an konstruktiven Diskussionen.

Abb. 11

Problembereiche der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen



Auch die Versicherungen sehen im Aktualitätsmangel das dringendste Problem der Mitarbeiterzeitschrift (vgl. Abb. 11). So nennen fast 87 % der Befragten veraltete Inhalte, die der aktuellen Unternehmensentwicklung hinterherhinken, als Herausforderung. Daneben besteht das Problem des Zeitmangels seitens der Mitarbeiter für die Lektüre der Zeitschrift, wie 71 % konstatieren.

Ebenfalls kritisch stehen knapp 65 % der Befragten der Heterogenität der Zielgruppe gegenüber, woraus das Problem erwächst, dass nicht alle Mitarbeiter sich durch die Zeitschrift angesprochen fühlen, wie bereits in Kapitel 1.4 dargelegt. Dass die Mitarbeiterzeitschrift unter der Belegschaft dem Verdacht der Hofberichterstattung ausgesetzt ist, wie in den Kapiteln 1.4 sowie 1.5 erläutert, fürchten 58 %. Die Gefahr wahrgenommener Beschönigungen (etwa 62 %) liegt in einem Glaubwürdigkeitsverlust des Mediums, der zu dessen Ablehnung führen kann. Weniger als 25 % sind der Auffassung, dass die Inhalte langweilig aufbereitet sind und deshalb keine Beachtung finden.

3.3 Rolle der Zeitschriften im digitalen Zeitalter

Auf die Frage danach, welche Bedeutung die gedruckten Mitarbeiterzeitschriften in zehn Jahren haben werden, antworten 67 % der Versicherungen, dass ihre hohe Bedeutung bestehen bleibt. Für das Gegenteil, dass die gedruckten Ausgaben aufgrund der elektronischen Medien unwichtiger werden, sprechen sich 29 % aus. Dabei sehen die Befragten die digitalen Medien mehrheitlich (82 %) nicht als eine gravierende Gefahr für die Existenz der Mitarbeiterzeitschrift an. Als Bedrohung für die Mitarbeiterzeitschrift begreifen nur 9 % die digitalen Medien der Mitarbeiterkommunikation. Weitere 9 % sind nicht in der Lage, hierzu eine Einschätzung vorzunehmen.

Dennoch muss die elektronische Konkurrenz als eine Herausforderung an die Mitarbeiterzeitschrift aufgefasst werden, der z. B. mit einem Mehr an publizistischer Qualität begegnet werden kann. Weniger als 5 % sind übrigens der Meinung, die gedruckten Ausgaben könnten in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Fast die Hälfte der Befragten ist bereits aktiv, um die Zukunft der gedruckten Ausgaben zu sichern, indem sie Online-Versionen produzieren. Da es sich hierbei meist um die gleichen Inhalte wie in den gedruckten Zeitschriften handelt, wird jedoch die Möglichkeit zur inhaltlichen Ergänzung nicht genutzt. Nur 7 % der Versicherungen nutzen die

Vorteile des Intranet als schnelles Medium, um online aktuellere Inhalte als in den gedruckten Ausgaben anzubieten. Allerdings verzichtet mehr als die Hälfte der Befragten noch gänzlich auf eine Online-Version.

3.4 Qualitätssicherung

Der Qualitätssicherung im Bereich der Mitarbeiterkommunikation wird bei den befragten Versicherungen etwas mehr Bedeutung zugemessen als bei den Banken (vgl. Abb. 12). Zwar wird der Anklang der Mitarbeiterzeitschrift bei den Lesern von 86 % durch persönliche Rückmeldungen beurteilt. Diese unsystematischen Kontakte verfügen allerdings über geringe Repräsentativität bezüglich der Qualität einer Mitarbeiterzeitschrift. Aber immerhin 64 % der Versicherungen wenden ein wirklich aussagekräftiges Instrument der Qualitätsprüfung an, indem sie schriftliche Leserbefragungen durchführen. Etwa ein Drittel der Unternehmen integriert die Fragen zur Mitarbeiterzeitschrift in allgemeine Mitarbeiterbefragungen.

Abb. 12

Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei Versicherungen



Die Gewinnspiele, auf die immerhin 57 % der befragten Versicherungen vertrauen, geben ebenfalls wenig Auskunft über die Resonanz auf die Mitarbeiterzeitschrift. Die Führungskräftemeetings, in denen Kommentare zur Mitarbeiterzeitschrift fallen, nehmen 45 % der Befragten als Kriterium, wobei auch hier die mangelnde Repräsentativität zu be-
anstanden ist. Leserbriefe werten knapp 41 % aus, woraus zwar nur grobe Anhaltspunkte für die Qualität, dafür aber Ideen und Denkanstöße für die Berichterstattungsthemen resultieren können.

Knapp 80 % der Versicherungen lassen sich von externen Partnern bei der Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift helfen. Diese Partner unterstützen in erster Linie beim Layout. Während externe Hilfe im redaktionellen Bereich noch gelegentlich vorkommt, verzichten fast alle Unternehmen darauf im Vertrieb oder im Marketing der Mitarbeiterzeitschrift.

Im Gegensatz zu den befragten Banken verfügen die Versicherungen über vergleichsweise viele Mitarbeiterstellen. Etwas mehr als 40 % der Versicherungsunternehmen haben 1,5 bis 2 Stellen eigens für die Mitarbeiterzeitschrift, während weniger als 30 % von nur einer Stelle berichten. Noch weniger als eine ganze Stelle ist bei 15 % der Unternehmen eingerichtet. Allerdings sind die Befragten mit mehr als 2 Stellen in der deutlichen Minderheit mit 13 %.

Weitere Mitarbeiter, die an der Themenwahl beteiligt werden, stammen häufig aus der Abteilung Unternehmenskommunikation (91 %). Auch Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen engagieren sich zu fast 70 % bei der Auswahl von Berichterstattungsthemen. Auffällig im Vergleich mit den befragten Banken ist die hohe Beteiligung der Unternehmensleitung bei der Themenauswahl, womit die Gefahr der Hofberichterstattung wächst. Externe wie Journalisten oder Agenturen werden sehr selten um Mithilfe bei der Themensuche gebeten. Bei den redaktionellen Arbeiten werden außer aus der Abteilung Unternehmenskommunikation, die hier zu 93 % tätig ist, kaum weitere Mitarbeiter hinzugezogen. Das heißt, die Unternehmensleitung wird hierbei nur in 13 % der Unternehmen aktiv, wodurch sich der Verdacht der Hofberichterstattung reduziert. Auch die Anzahl der Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen mit knapp 18 % fällt - wohl wegen des nicht ausreichenden journalistischen Wissens des durchschnittlichen Versicherungsmitarbeiters - deutlich geringer als bei der Themenwahl aus. Häufig werden die Unternehmensleitung (60 %) sowie Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen (76 %) allerdings bei der fachlichen Überprüfung und Abstimmung der Inhalte einbezogen - wohl um die fachlichen Kenntnisse der Mitarbeiter zu nutzen.

3.5 Themen und Inhalte

Themen, über die am häufigsten in den Mitarbeiterzeitschriften berichtet wird, sind Human Touch-Geschichten (vgl. Abb. 13 und 14). Hinzu kommt die Vorstellung von einzelnen Geschäftsbereichen, Informationen über neue Produkte und Dienstleistungen. Diese Themen werden bei mehr als drei Viertel aller befragten Versicherungen in beinahe jeder Ausgabe behandelt. Gefolgt werden diese Themen von der Präsentation von Geschäftszielen und -strategien.

Abb. 13

Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen - Teil 1



Etwas mehr als 60 % schreiben über Konzepte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Neuerungen im Bereich Personal, wie Aus- und Weiterbildung, Gehaltssysteme und ähnliches.

Leistungen und Auszeichnungen von Mitarbeitern, Innovationen und neue Geschäftsmodelle sowie der Stand von Projekten werden bei knapp 60 % regelmäßig in der Mitarbeiterzeitschrift thematisiert. Rund 55 % der Versicherungsunternehmen präsentieren "neue Chefs" in der Mitarbeiterzeitschrift.

Abb. 14

Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen - Teil 2



Etwas über die Hälfte der Versicherungen legen Wert auf Gewinnspiele und Mitmach-Aktionen. Für nahezu jedes zweite Unternehmen ist es wichtig, regelmäßig über Marketingziele, Werbekampagnen und Vertriebsmaßnahmen zu berichten. Ungefähr jedes dritte Versicherungsunternehmen betreibt eine verstärkte Berichterstattung in der Mitarbeiterzeitschrift zu den Bereichen Veränderungen der Organisation bzw. interne Richtlinien, Informationen über Tochter- und Beteiligungsgesellschaften und Entscheidungen der Geschäftsleitung. 30 % der Befragten geben an, ihre Mitarbeiter regelmäßig über interne und externe PR-Maßnahmen zu informieren. Die Entwicklung auf den Märkten und die Produkt- bzw. Unternehmensmarke sind für ungefähr jedes vierte Unternehmen häufige Themen in der Mitarbeiterzeitschrift.

Die Probleme des Unternehmens oder Sozialleistungen greift nicht einmal jedes zehnte befragte Unternehmen konstant auf. Kleinanzeigen und Gesetze bzw. Verordnungen sprechen nur jeweils 5 % an. Die Aktionen der Wettbewerber spielen in der Mitarbeiterzeitschrift der befragten Versicherungen überhaupt keine Rolle. Dieser für die Mitarbeiter eigentlich überaus wichtige Themenbereich wird in den meisten Versicherungsunternehmen nicht in der Mitarbeiterzeitschrift, sondern vielmehr bei Meetings und anderen Kommunikationsformen, wie z. B. Abteilungs- oder Budgetgesprächen, behandelt.

3.6 Ergebnisse im Überblick

- 91 % der 100 größten Versicherungen in Deutschland publizieren eine Mitarbeiterzeitschrift. Die Erscheinungsweise ist meist alle 3 bis 5 Monate. Durchschnittlich besteht die Mitarbeiterzeitschrift aus 38 Seiten und hat eine Auflage von über 9.000 Exemplaren. Am gängigsten ist das Magazinformat. Schwarz-Weiß-Druck verwendet keine der befragten Versicherungen, alle erscheinen in Farbe. Die überwiegend verwendete Sprache ist Deutsch, während Übersetzungen für Niederlassungen in anderen Ländern selten sind.
- Die Mitarbeiterzeitschriften haben nach den Kollegen und Vorgesetzten am meisten Einfluss auf die Meinungsbildung der Mitarbeiter. Auf dem vierten Platz bei der Meinungsbeeinflussung liegt das Intranet.
- In der Versicherungsbranche kann die emotionale Ansprache der Mitarbeiter als Hauptfunktionen der Zeitschrift - im Vergleich zu den digitalen Medien und deren Informationsfunktion - betrachtet werden. Emotional gefärbte Ziele sind vor allem die Stärkung der Identifikation

der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, die Schaffung von Vertrauen und Motivation unter den Mitarbeitern. Aber auch die Vermittlung von Geschäftszielen und -entscheidungen gehört zu den Funktionen der Mitarbeiterzeitschrift.

□ Als Hauptproblem der Mitarbeiterzeitschrift sehen die Verantwortlichen in der Versicherungsbranche deren Aktualitätsmangel, insbesondere im Vergleich zum Intranet. Darüber hinaus stellen das knappe Zeitbudget der Mitarbeiter für die Lektüre der Zeitschriften und andererseits die starke Heterogenität der Zielgruppe eine Herausforderung dar.

□ Die Mitarbeiterzeitschriften werden nach Schätzungen der Befragten auch in zehn Jahren eine hohe Bedeutung für die interne Kommunikation der Versicherungen besitzen. Um im Wettbewerb gegen die digitalen Medien zu bestehen, ergänzt bereits heute fast die Hälfte der befragten Unternehmen die Mitarbeiterzeitschrift mit einer Online-Version. Dabei handelt es sich allerdings in der Mehrheit der Fälle um die gleichen Inhalte wie in der gedruckten Ausgaben, die lediglich 1:1 ins Netz gestellt werden.

□ Die Qualitätssicherungsmaßnahmen für die Mitarbeiterzeitschriften in der Versicherungsbranche scheinen fortgeschrittener als die des Bankensektors zu sein. Zwar setzen auch zahlreiche Versicherungen auf das eigenständige Feedback der Mitarbeiter. Allerdings führen 64 % Befragungen der Leser bzw. Mitarbeiter durch.

□ Externe Partner bei der Erstellung von Mitarbeiterzeitschriften sind wie bei den Banken auch bei den Versicherungen selten anzutreffen. Wenn überhaupt, dann bei Fragen zum Layout. Im Gegensatz zu den Banken verfügen aber einige Versicherungen über statistisch betrachtet 1,5 bis 2 Stellen für die Produktion der Mitarbeiterzeitschrift. Auch die Mithilfe von Mitarbeitern verschiedener Abteilungen wird in Anspruch genommen. Außerdem ist die Unternehmensleitung zumindest in die Themenwahl häufig involviert.

□ Die häufigsten Themen in Mitarbeiterzeitschriften der befragten Versicherungen sind Human Touch-Themen zur emotionalen Ansprache. Weiterhin werden Geschäftsbereiche, -ziele, und -strategien zur Einbindung der Mitarbeiter ins Unternehmensgeschehen dargestellt.

4. Im Zeitalter des Intranet: Mitarbeiterzeitschriften neu positionieren

von Claudia Mast

In der Öffentlichkeit findet das Internet immer mehr Anklang. In der Arbeitswelt erobern die firmeninternen Informations- und Kommunikationsnetze (Intranet) fast ebenso schnell Unternehmen um Unternehmen. Endlich ist es möglich, Daten und Fakten in Hülle und Fülle zu speichern. Die Mitarbeiter müssen im Intranet nur noch abrufen, was sie wissen wollen. Das neue Medium besticht durch seine Leistungsvielfalt, die speziell auf die Belange der einzelnen Unternehmen angepasst werden können. Die Stärke des neuen elektronischen Mediums liegt in seiner Aktualität und Flexibilität. Aufgrund seiner permanenten Verfügbarkeit ist es auch in Krisenzeiten ein geeignetes Medium für die schnelle Information der Belegschaft.

4.1 Altes Medium mit neuer Funktion

Kein Wunder, dass angesichts dieser Leistungsvielfalt Stimmen laut werden, die fragen, ob denn die Mitarbeiterzeitschriften noch zeitgemäß seien. Schließlich sind sie ein alt ehrwürdiges Medium, das es schon seit 116 Jahren in Deutschland gibt. 1888 gilt als Geburtsjahr: Der "Schlierbacher Fabrikbote" erschien erstmals in der Steingutfabrik in Wächtersbach. Die Arbeiter konnten darin Ermahnungen des Fabrikbesitzers, Nachrichten über Arbeitsjubiläen, Danksagungen, Todesanzeigen und vieles mehr lesen.

Heute wird in Deutschland die Zahl der Mitarbeiterzeitschriften oftmals auf über 2000 geschätzt. Ihre Auflagen reichen von 150 bis über 200.000 Exemplare. Die Gesamtauflage aller betriebsinternen Zeitschriften hat vermutlich die 30-Millionen-Grenze längst überschritten. Die Themen der Berichterstattung sind sehr vielfältig geworden. Wie bereits in Kapitel 1.6. ausgeführt, reichen sie von organisatorischen Änderungen im Unternehmen über die Geschäftsstrategie bis hin zu Entwicklungen auf den Märkten und Personalmeldungen. Informationen über die Produkte, neue Märkte oder Angebote der Aus- und Weiterbildung gehören ebenfalls zu den Pflichtthemen wie Artikel über Veranstaltungen, die Arbeit der Betriebsräte oder Sicherheitsfragen.

Die Mitarbeiterzeitschriften haben sich - wie das Intranet auch - den speziellen Anforderungen der Unternehmen angepasst. Sie erscheinen

als umfangreiche Zeitschriftenmagazine oder schlanke Informationsdienste, die manchmal nur wenige Seiten umfassen. In der Regel erscheinen die Zeitschriften 4- bis 6-mal im Jahr.

Die gedruckten Mitarbeiterzeitschriften waren lange Zeit auch das wichtigste Medium zur aktuellen Information der Belegschaft. Sie bekommen nun ernsthafte elektronische Konkurrenten durch E-Mails, Intranet und Business-TV. Diese Medien können sie mühelos in der Aktualität überholen. Was spricht also noch für die gedruckten Zeitschriften?

Fitness-Programm für gedruckte Medien

Die gedruckten Ausgaben, die auch in den vergangenen Jahren nur eine eingeschränkte Aktualität als Informationsmedium liefern konnten, bekommen nun Entlastung und können sich auf ihre Kernfunktion - wie schon in Kapitel 1.3. dargestellt - konzentrieren: die emotionale Ansprache, Motivation und Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen. Die (tages-)aktuelle Information der Belegschaft und deren Versorgung mit Nachrichten zu Entwicklungen des Unternehmens können das Intranet und - falls vorhanden - das Business-TV übernehmen. Das entlastet die Redaktionskonzepte der Mitarbeiterzeitschriften, die sich nun auf Erklärung von Zusammenhängen und Erläuterung von Hintergrundinformationen sowie bewertende Analysen konzentrieren können. In dieser Funktion ist die betriebsinterne Zeitschrift unersetzbar. Sie schafft die atmosphärische emotionale Bindung ans Unternehmen - nicht nur der Mitarbeiter selbst, sondern auch ihres sozialen Umfeldes in der Familie und im Freundeskreis.

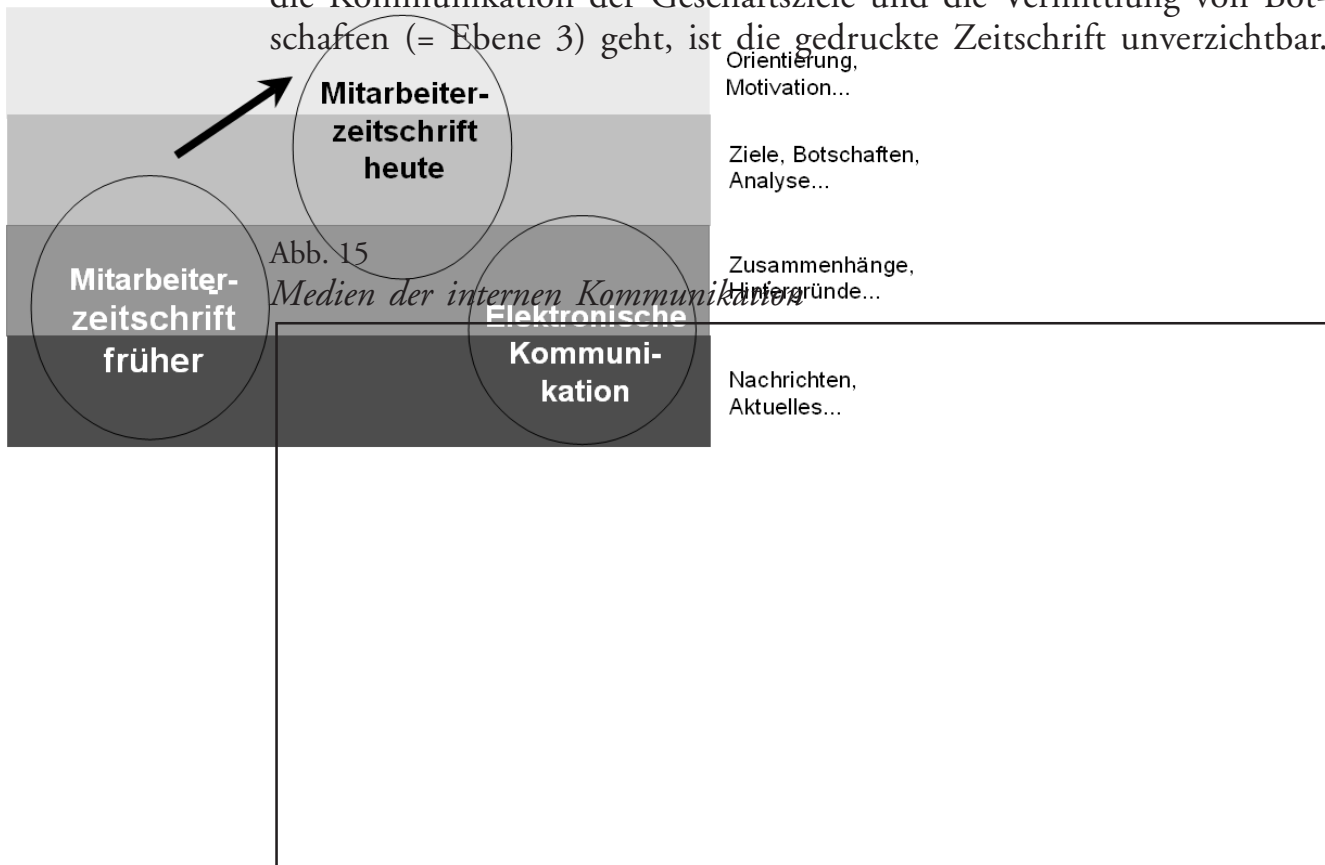
Mitarbeiterzeitschriften, wenn sie den Freiraum durch eine Neupositionierung aktiv nutzen, können sich verjüngen und an Attraktivität gewinnen. Auf keinen Fall jedoch können sie so weiter produziert werden, als ob es die elektronischen Medien nicht gäbe. Mitarbeiter erwarten von gedruckten Zeitschriften jedenfalls nicht nur, dass sie professionell gemacht sind, sondern Transparenz fördern und die Zusammenhänge besonders in stark arbeitsteiligen Unternehmen beleuchten. Außerdem kann die Zeitschrift die notwendige Orientierung und Motivation der Belegschaft stärken, wenn sie die Geschäftspolitik oder einzelne Vorstandentscheidungen anschaulich erläutert. Ohne diese publizistischen Leistungen wird sich kein Wir-Gefühl, dessen Wichtigkeit in Kapitel 1.3 erläutert wurde, aufbauen lassen, zumal die Mitarbeiter durch die Unsicherheiten auf den Märkten und die organisatorischen und technischen Veränderungen in ihren Unternehmen beunruhigt bis ängstlich

geworden sind. Sie suchen nach Orientierungsmarken und Wegen durch das Dickicht der komplexen Themen.

Gedruckte Ausgaben neu positionieren

Damit gedruckte Medien wie Mitarbeiterzeitschriften ihre Stärken voll entwickeln können, müssen sie im Medien-Mix auf den verschiedenen Ebenen der Mitarbeiterkommunikation neu positioniert werden (vgl. Abb. 15). Ebene 1 ist die schnelle Nachrichtenverteilung und die aktuelle Information zu Entwicklungen im Unternehmen. Auf dieser Ebene waren früher die Mitarbeiterzeitschriften die einzigen Medien. Heute ist dies das Terrain der E-Mail-Kommunikation und des Intranet. Ebene 2 geht einen Schritt weiter und ordnet Nachrichten, Zahlen und Statistiken in größere Zusammenhänge ein. Ausführliche Informationen und die Erklärung von Hintergründen stehen im Vordergrund. Auf dieser Ebene kann zwar die gedruckte Zeitschrift agieren, befindet sich jedoch in harter Konkurrenz zum Intranet, sofern dieses ausführliche Hintergrundinformationen, Foren zum Austausch von Fachinformationen und anderem anbietet.

Spätestens wenn es um die Bewertung und Analyse von Zukunftsfragen, die Kommunikation der Geschäftsziele und die Vermittlung von Botschaften (= Ebene 3) geht, ist die gedruckte Zeitschrift unverzichtbar.



Sie eignet sich zur Präsentation komplexer Sachverhalte und deren Erläuterung. Vorstände und Führungskräfte werden mit ihren Meinungen und Einschätzungen in Bild und Text "sichtbar". Die Mitarbeiter können sich in Ruhe Gedanken machen über Themen, die sie vielleicht beunruhigen, und mit Bezug auf die neue Ausgabe der Zeitschrift über darin enthaltene Themen und Botschaften mit Kollegen oder Chefs reden. Eine Zeitschrift entfaltet dann ihre volle Wirkung, wenn über ihre Inhalte in den Unternehmen gesprochen und diskutiert wird. Auch längere Texte können - angereichert mit Zusatzinformationen - in den Zeitschriften publiziert werden und zur Erweiterung des Wissens beitragen.

Stärkung des Wir-Gefühls

Nur wenige Kommunikationswege eignen sich zur Vermittlung eines Wir-Gefühls und können das Wissen der Mitarbeiter fördern. Dieses kann in erster Linie durch die Face-to-Face-Kommunikation z. B. in Mitarbeitergesprächen, Besprechungen, Workshops oder Tagungen erreicht werden. Allerdings kostet dieser Weg viel Zeit und Geld, wenn man den Zeitverbrauch kostenmäßig durchkalkuliert. Eine wöchentliche Besprechung mit 10 Mitarbeitern, die zwei Stunden dauert, kostet bei angenommenen durchschnittlichen Arbeitskosten pro Mitarbeiter von 50 • pro Stunde schnell über 50.000 •. Dieser Kommunikationsweg ist aber bereits jetzt in den meisten Unternehmen überlastet. Zu viele Besprechungen finden zu häufig statt, in denen zu wenig substantielle Informationen ausgetauscht werden. Alle Mitarbeiter regelmäßig über persönliche Kommunikation emotional anzusprechen und zu allgemeinen Themen in den Unternehmen zu informieren, würde nahezu unbezahlbar.

So gesehen stellt die Mitarbeiterzeitschrift einen kostengünstigen und effizienten Weg dar zur fundierten Information der Mitarbeiter - auch über komplizierte Sachthemen - und zur Orientierung bzw. Motivation. Daher bleiben die Mitarbeiterzeitschriften in gedruckter Form in den meisten Unternehmen auch im Zeitalter des Intranet erhalten. Dies wurde in der Umfrage unter den 100 größten Banken bzw. Versicherungen Deutschlands, die in Kapitel 3 vorgestellt wurde, nochmals eindrucksvoll bestätigt.

Print und Online: Hand in Hand

Allerdings ist das Vordringen des Intranet als neues Medium ein guter Anlass, die Redaktionskonzepte der Zeitschriften an die geänderte Medienlandschaft in den Unternehmen anzupassen. Die Erscheinungsintervalle der Zeitschriften werden ebenso überdacht wie deren Umfang. Die meis-

ten Unternehmen nutzen das aktuelle Intranet dazu, die Zeitschrift von Nachrichten und der reinen Faktenvermittlung zu entlasten. Fundierte Analysen sowie Interviews, Reportagen und Magazingeschichten prägen die Inhalte. Damit wird die Stärke des gedruckten Mediums betont, das Gelegenheit zur vertieften Auseinandersetzung mit Inhalten, zur Lektüre auch längerer Texte und zur emotionalen Ansprache der Leser durch Bilder, Zitate und graphische Aufmachung bietet. Viele Unternehmen wollen die ohnehin schon stark E-Mail-lastige Kommunikationskultur nicht noch weiter fördern.

Viele gedruckte Zeitschriften werden durch regelmäßige E-Mail-Kommunikation über verschiedene Verteiler oder eine aktuellere Online-Version ergänzt. Die Tendenz ist klar: Die Mitarbeiterzeitschrift bleibt im Papierformat, die Kurzmitteilungen gehen ins Netz oder werden als E-Mails verschickt. Manche Unternehmen veröffentlichen aktuelle Informationen inzwischen nur noch im Intranet. Die Online-Version bietet kurze, aktuelle Nachrichten und Meldungen, die Printausgabe die tiefer gehende Berichterstattung. Nachrichten können täglich aktualisiert werden und bleiben der Online-Version vorbehalten.

Die ursprünglich als "Mitarbeiterzeitungen" konzipierten Medien wandeln sich nach und nach zu orientierenden und analysierenden Magazinen. Sie haben seit Einführung des Intranet ihren Newscharakter verloren und profilieren sich als Magazine "mit Tiefgang". Häufig werden sie ergänzt durch Online-Ausgaben. Die inhaltliche Vernetzung von gedruckten Zeitschriften und den aktuelleren Online-Versionen wird von den Unternehmen unterschiedlich realisiert: Häufig beschrittene Wege sind:

- Gedruckte Ausgaben werden im Intranet "angeteasert". Einige Unternehmen stellen als Ergänzung zur Print-Ausgabe noch ausführlichere Texte und Bilder ins firmeninterne Netz.
- Gedruckte Medien sind - auch - online verfügbar und können dort abgerufen werden. Nur wenige Unternehmen bieten Mitarbeiterzeitschriften ausschließlich über das Netz an.
- Die gedruckten Ausgaben enthalten Hinweise auf aktuellere und/oder gründlichere Informationen im Netz. Chats werden im Netz zu Schwerpunktthemen der Zeitschrift angeboten.

Angesichts der Leistungen des Intranet rücken die Mitarbeiterzeitschriften in eine neue Position im Medienumfeld. Viele sind sowohl als gedruckte wie auch als Online-Ausgaben verfügbar und haben in den letzten Jah-

ren Themenauswahl und -aufbereitung grundlegend verändert. Der Trend geht zur Aufmachung als orientierende Mitarbeiterzeitschrift und einer - wenn möglich - onlinegerechten Einstellung ins Netz. Im Visier: Orientierung für die Mitarbeiter und emotionale Einbindung in die geschäftlichen Perspektiven.

4.2 Publizistische Qualität entscheidend

Sind die Mitarbeiterzeitschriften fit für den Kampf um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter? Sind Inhalt und Aufmachung so attraktiv, dass die Hefte nicht nur kurz in die Hand genommen und dann zur Seite gelegt, sondern gelesen werden, wann immer sich die Zeit dafür findet? Schließlich haben die Mitarbeiterzeitschriften als Medien der internen Kommunikation inzwischen ernsthafte Konkurrenten in Form von Intranet, Newsletter und E-Mail-Kommunikation bekommen. Hinzu kommt, dass sich auch die Erwartungen der Mitarbeiter an die gedruckten Zeitschriften geändert haben.

Für die Optimierung der redaktionellen Umsetzung der Zeitschriften gilt: die neuen elektronischen Medien in den Unternehmen sind ebenso zu berücksichtigen wie die geänderten Interessen der Leser. Sie sind anspruchsvoller geworden, denn sie erleben täglich, wie gekonnt Fernsehprogramme, Wirtschaftsmagazine und Zeitungen ihre Wünsche bedienen. Von den Medien ihres Arbeitsgebers erwarten sie daher ebenso professionell gestaltete Zeitschriften, mit deren Inhalt sie in ihrer täglichen Arbeit etwas anfangen können. Sie wollen Nutzwert geboten bekommen z. B. umsetzbare Hinweise zur Lösung von Problemen, Lernstoff oder Orientierung über Ziele und Vorgehensweisen.

Mitarbeiter erwarten von diesen gedruckten Medien nicht nur, dass sie professionell gemacht sind, sondern Transparenz fördern, damit Zusammenhänge besonders in stark arbeitsteiligen Unternehmen deutlich werden. Außerdem soll die Zeitschrift die notwendige Orientierung und Motivation der Belegschaft stärken, indem sie die Politik des Unternehmens mit Blick auf seine Wettbewerber oder einzelne Chefentscheidungen anschaulich erläutert.

Inhalte auch für den eiligen Leser

Das Zeitbudget, das die Mitarbeiter für die Lektüre zur Verfügung haben, hat sich in den letzten Jahren dramatisch geändert. Die Zeiträume

sind nicht nur kürzer geworden, sondern werden oft auch durch die dringende Erledigung wichtiger Aufgaben unterbrochen. Die Lektürezeiten werden kürzer und unkalkulierbarer, denn der Druck am Arbeitsplatz nimmt zu. Mitarbeiterzeitschriften werden - wie Wirtschaftsmagazine oder Zeitungen auch - nicht mehr am Stück gelesen, sondern in Häppchen, wenn die Mitarbeiter gerade einmal einige Minuten Zeit haben.

Die Zeitschriften müssen sich daher auf den eiligen Leser einstellen, der wenig Zeit hat, aber ständig Entscheidungen fällen muss und daher die gedruckte Ausgabe als Navigator nutzt. Sie soll ihm Orientierung im Informationsdschungel bieten. Daher erwartet er übersichtlich aufbereitete Analysen, Meinungsbeiträge, Zusammenstellungen sowie verlässliche Aussagen von Vorständen, Führungskräften und Fachleuten.

Die Zeiten, in denen Mitarbeiter sich eine Stunde "am Stück" der neuen Ausgabe der Mitarbeiterzeitschrift widmen konnten, sind vorbei. Ein typischer Nutzungsverlauf ist ein schnelles Durchblättern und häufig nur Betrachten der Titelseite bzw. des Inhaltsverzeichnisses, wenn die neue Ausgabe auf den Tisch kommt. Danach fällt die Entscheidung, ob das Heft später noch intensiv genutzt oder beiseite gelegt wird. Wann und wie viel Zeit Mitarbeiter dann noch für die Zeitschrift investieren, hängt vor allem von der Situation am Arbeitsplatz ab und davon, ob sie das Gefühl haben, dass sich die Lektüre lohnt und sie etwas verpassen, wenn sie darauf verzichten.

Nutzwert und Betroffenheit als Erfolgsfaktoren

Wichtigste Erfolgsfaktoren für die redaktionelle Aufbereitung von Mitarbeiterzeitschriften sind daher das Angebot von Nutzwert und die Schaffung von Betroffenheit bei den Lesern. Die Inhalte der Mitarbeiterzeitschriften werden dann gelesen, wenn alle Mitarbeiter sich angesprochen bzw. betroffen fühlen und sie glauben, dass sie mit den angebotenen Informationen etwas anfangen können.

Betroffenheit kann sowohl über die Auswahl der Themen als auch über die Art und Weise der Präsentation erzeugt werden. Themen mit perspektivischem Gehalt ("Wie geht es weiter?") und Nutzwert ("Was können wir daraus lernen?") finden unter den heutigen Bedingungen an den Arbeitsplätzen mehr Aufmerksamkeit als Artikel über das, was in der Vergangenheit geschehen ist (z. B. Berichte der Tagungen, Veranstaltungen).

Inhalte moderner Mitarbeiterzeitschriften können z. B. sein:

- Ziele, Strategien und wichtige Entscheidungen der Unternehmen,
- Visionen, Leitbilder, Grundsätze und ihre Praxis,
- Analyse aktueller Entwicklungen auf den Märkten und ihre Bewertung durch Vorstände,
- Neue Produkte und deren Eingliederung in das Angebotsspektrum,
- Problemlösungen, z. B. Erfahrungen aus Projekten, Best-Practice-Beispiele,
- Personal- und Führungsthemen,
- Präsentation von Abteilungen und Teams zur Schaffung von Transparenz ("Was machen andere?"),
- Formen der Mitarbeiterbeteiligung, z. B. Vorschlagwesen, Ideenwettbewerbe, Leserbriefe.

Auswahl und Präsentation von Themen

Die Aufbereitung der Themen ist jedoch genauso wichtig wie deren Auswahl. Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter ist eine äußerst knappe Ressource, denn sie entscheiden unerbittlich, ob es sich in ihren Augen lohnt, die Mitarbeiterzeitschrift zu lesen. Dabei vergleichen sie die Professionalität der Aufbereitung mit Medien, die sie in der Freizeit nutzen. Dort finden sie als Darstellungsformen spannend geschriebene Storys, Interviews, Reportagen und Mischformen sowie interessante Bilder, Infographiken und Diagramme. Das ist die Meßlatte und erfordert Fitnessprogramme vieler Mitarbeiterzeitschriften. Sie müssen ihre Redaktionskonzepte optimieren.

Die Gesetze der Medien (wie exakte Ausrichtung der Inhalte auf die Wünsche der Leser und ständiges Ringen um Aufmerksamkeit) dringen Schritt für Schritt auch in die interne Kommunikation vor. Bei der Auswahl und Darstellung von Themen ist z. B. zu beachten:

Nutzwert: Mitarbeiter achten zunehmend darauf, ob sie die Informationen in einer Zeitschrift für ihre tägliche Arbeit benötigen und ob sie von Nutzen sind, das heißt verwendbar, spannend und lehrreich. Der Nutzwert der Inhalte hängt von der Themenwahl ebenso ab wie von deren Aufbereitung. Spannende Analysen über die Entwicklung auf den Märkten können z. B. die wichtigsten Punkte, Argumente pro und kontra oder Stärken und Schwächen in kleinen Textmodulen zusammenstellen.

Diese Kästen stehen in längeren Artikeln, bieten dem eiligen Leser einen schnellen Einstieg und helfen, Lernstoff zu bündeln. Übersichten, Checklisten, Schaubilder oder Zusammenstellungen steigern den Nutzwert.

Darstellungsformen: Berichte, Meldungen und Kurznachrichten sind Formen der Themenpräsentation, die den Leser emotional nur wenig ansprechen. Er nimmt die Inhalte nur zur Kenntnis, wenn sie für ihn unverzichtbar sind. Spannend geschriebene Geschichten, Interviews, Reportagen und andere Formen hingegen wirken unmittelbarer und sind besser geeignet, Betroffenheit beim Leser herzustellen.

Auch in einem Artikel über eine Kundenveranstaltung oder Pressekonferenz kann Betroffenheit erzeugt werden, wenn die Ereignisse nicht nur chronologisch referiert, sondern mit einer *Botschaft* versehen werden. An die Stelle eines Berichtes, der referiert, was stattfand, treten Artikel, die auf wenige Aspekte (Botschaften) ausgerichtet, durch Bilder mit Nachrichtenwert angereichert sind und farbige Zitate bzw. klare Stellungnahmen enthalten.

Interviews und Zitate: Fakten über Personen zu transportieren, ist eine weitere Möglichkeit, um durch eine entsprechende redaktionelle Bearbeitung von Themen die Mitarbeiter emotional anzusprechen. Daher wirken Darstellungsformen wie Interviews, Statements und Zitate immer intensiver als Berichte oder Meldungen, die viele Zahlen enthalten.

Die Personalisierung der Berichterstattung in Text und Bild, indem die Vorstände und Führungskräfte, aber auch Mitarbeiter zu Wort kommen, ist ein wichtiges Mittel zur Schaffung von Betroffenheit. Abstrakte Zahlen, Meldungen und Statistiken gehen erst dann "unter die Haut", wenn sie in ihren Konsequenzen von Personen klar ausgesprochen werden. Texte leben erst dann, werden plastisch und einprägsam, wenn dort Personen und Beispiele auftauchen. Der Grundsatz gilt: Jeder längere Text sollte ein oder mehrere Zitate enthalten. Direkte Zitate sind der indirekten Wiedergabe unbedingt vorzuziehen.

Bilder und Überschriften sind Eyecatcher: Bilder sind - neben den Überschriften - die wichtigsten Faktoren, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter zu lenken. Sowohl der Bildausschnitt als auch der Inhalt sollte daher eine klare Aussage vermitteln. Überschriften oder Headlines zu formulieren, ist in der internen Kommunikation von Unternehmen weit schwieriger als im externen Journalismus. Dennoch gilt auch hier: Zugespißt auf einen Punkt oder Aspekt wird Neugierde geweckt. Schließlich

muss die Überschrift einen derart nachhaltigen Leseanreiz bilden, dass die Mitarbeiter sich Zeit nehmen, den Artikel ganz zu lesen.

Lebendige Sprache: Die verwendete Sprache und der Stil sind ein weiteres Kriterium, ob Inhalte der Mitarbeiterzeitschriften Betroffenheit erzeugen können. Gute Texte erkennt man daran, dass sie sich flüssig vorlesen lassen - ein guter Selbsttest. Auch Fachfremde sollten sie verstehen. Das bedeutet: Auf lange Sätze verzichten. Mehr als ein Relativsatz ist fast nie nötig. Substantivierungen (z. B. "Kostenreduzierung") machen das Lesen schwer. Besser ist es, Verben einzusetzen (z. B. "verringert die Kosten").

Den Leser an die Hand nehmen: Der Anfang eines Artikels bringt die Entscheidung. Bereits nach ein bis zwei Sätzen entscheidet sich, ob der Leser hängen bleibt. Diese Sätze gehören zu den wichtigsten des Artikels und sollten dementsprechend liebevoll behandelt werden. Attraktiv sind szenische Einstiege, aktuelle Aufhänger oder ein origineller Dreh. Danach muss aber klar ausgesprochen werden, was in den kommenden Zeilen oder Minuten zu erwarten ist. Warum soll der Mitarbeiter oder die Führungskraft den Artikel lesen? Wer ist betroffen?

Je länger ein Artikel oder Beitrag ist, desto wichtiger ist der Aufbau. Der Magazinjournalismus macht es vor, wie selbst längere Texte durch Kästen mit Beispielen, Kurzinterviews, Graphiken oder unvertitelten Bildern lesernah wirken und Betroffenheit erzeugen. Außerdem sind Zwischenüberschriften meist unverzichtbar und eine wichtige Orientierungshilfe für den Leser.

Diese Elemente der redaktionellen Bearbeitung von Themen sind nicht neu und werden von Journalisten vor allem in Wirtschaftsmagazinen praktiziert. In der Mitarbeiterzeitschrift allerdings dominieren noch die Darstellungsformen Bericht und Meldung, die in der Wirtschaftspresse längst auf dem Rückzug sind. Neue Formen der Textgestaltung können auch dort verstärkt verwendet werden. Die Mitarbeiter jedenfalls müssen überzeugt werden, dass sich die Zeit zum Lesen der Zeitschrift lohnt, weil sie nützlich und spannend gleichermaßen ist.

4.3 Ausblick

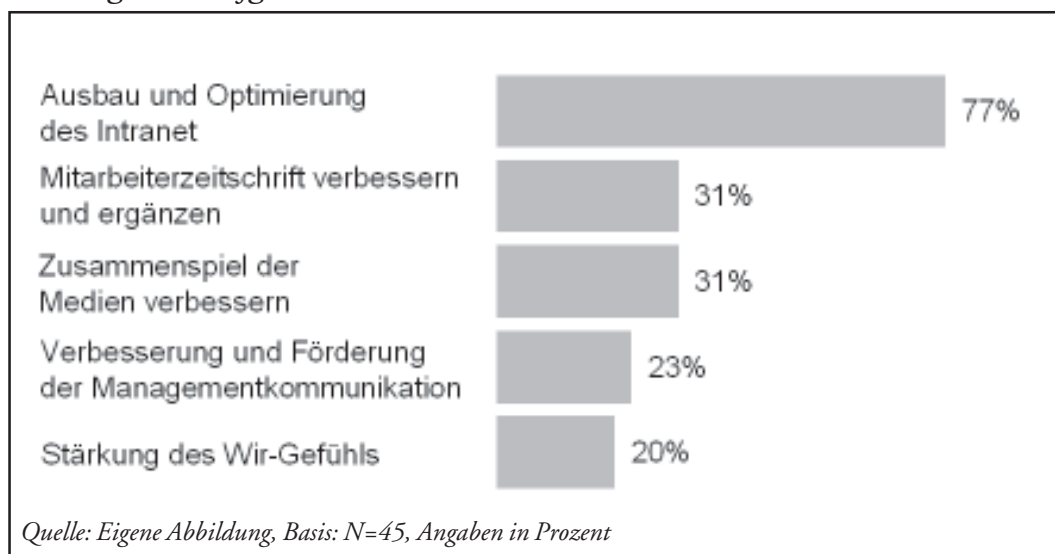
Die DAX-KOM 2002-Umfrage des Fachgebiets Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim (Stuttgart) ergab, dass die Mitarbeiterzeitschrift für die interne Unternehmenskommunikation auch in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen wird.

Auf die Frage, welche Aufgaben oder Problemfelder der internen Kommunikation die Verantwortlichen künftig angehen wollten, gaben etwas mehr als 30 % die Verbesserung und Ergänzung der Mitarbeiterzeitschrift an. Damit liegen die Bemühungen um die Mitarbeiterzeitschrift zwar deutlich hinter dem Ausbau und der Optimierung des Intranet, allerdings nennen ebenfalls gut 30 % der Befragten die Arbeit am Zusammenspiel der Medien als eines der wichtigsten anzugehenden Projekte (vgl. Abb. 16). Denn die geplante Verbesserung des Zusammenspiels der Medien zeigt, dass die Verantwortlichen keineswegs an der zukünftigen Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift zweifeln, sondern dass diese weiterhin eine zentrale Rolle in Verbindung mit anderen Medien, insbesondere mit dem Intranet, einnehmen wird.

Viele Unternehmen haben die Herausforderungen, die die Etablierung des Intranet für die Mitarbeiterzeitschrift mit sich bringt, erkannt und reagieren darauf. Gerechert werden Unternehmen diesen Forderungen mit Hilfe des Konzepts der crossmedialen Unternehmenskommunikation, das neben der Optimierung einzelner Medien auch eine intensive Vernetzung zum Ziel hat. Mitarbeiter haben immer weniger Zeit, lange Texte zu lesen. Sie suchen nach verwertbaren Informationen, die ihnen bei ihrer täglichen Arbeit nutzen. Die Mitarbeiterzeitschrift bleibt also auch im Zeitalter des Intranet eines der zentralen Instrumente der internen Kommunikation. Allerdings hat sie in vielen Unternehmen einen virtuellen Partner bekommen. Für beide gilt: das Zusammenspiel eröffnet Wettbewerbsvorteile.

Abb. 16

Vordringliche Aufgaben der internen Unternehmenskommunikation



5. Für den eiligen Leser - Ergebnisse und Hinweise

Die Schlussfolgerungen aus den Umfragen unter den 100 größten Banken und Versicherungen in Deutschland und die publizierten Erfahrungen von Unternehmen ergeben Hinweise für die Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift im Zeitalter des Intranet.

Für **Formalia** der Mitarbeiterzeitschrift ergeben sich damit folgende Denkanstöße:

- *Erscheinungsweise:* Um eine Bindung der Mitarbeiter an die Zeitschrift zu erreichen, ist mindestens eine quartalsweise Publikation sinnvoll.
- *Druck:* Der Schwarz-Weiss-Druck hat weitgehend ausgedient. Zu empfehlen ist ein Farb-Druck, der eine attraktivere Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift ermöglicht.
- *Format:* Das gängige Format ist das Magazinformat, aber auch DIN A5, das zunehmend bei Zeitschriften Anwendung findet, kann gewählt werden.
- *Übersetzungen:* Unternehmen, die in verschiedenen Sprachregionen eine Mitarbeiterzeitschrift publizieren, sollten jeweils eigene Versionen bzw. partielle Übersetzungen in Betracht ziehen. Regionen erfordern meist auch einen separaten redaktionellen Teil in Form von Wechselseiten, Beilagen oder festen Rubriken.

Welche Erwartungen hinsichtlich der **Funktionen** können an eine Mitarbeiterzeitschrift heute realistischerweise gestellt werden?

- *Hintergründe:* Komplizierte Hintergründe und Zusammenhänge lassen sich gut über die Mitarbeiterzeitschrift vermitteln. Hierzu zählen auch tiefer gehende Berichterstattungen und Analysen, die zu längeren Artikeln führen.
- *Bindung:* Hauptaufgabe der Mitarbeiterzeitschrift, die als Medium neben dem Intranet existiert, ist die emotionale Bindung und Ansprache der Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang sind auch die Orientierung

und Motivation der Mitarbeiter in einem ständig komplexer und unsicherer werdenden Arbeitsumfeld zu nennen.

□ *Dialog:* Schwierige Themen wie bevorstehende Entlassungen können mit der Berichterstattung in der Mitarbeiterzeitschrift aktiv begleitet werden, wenn diese zuvor als Dialogforum etabliert wurde. Dies kann über Umfragen unter den Mitarbeitern, dem Abdrucken von Leserbriefen, Reportagen über Mitarbeiter und ähnliches geschehen.

Über mögliche **Probleme** einer Mitarbeiterzeitschrift sollten sich die Verantwortlichen bewusst sein, um geeignete Abwehrmaßnahmen ergreifen zu können:

□ *Zeit:* Die Mitarbeiter verfügen heute in der Regel über wenig Zeit, die sie für eine Lektüre der Mitarbeiterzeitschrift in Ruhe verwenden könnten. Die Mitarbeiterzeitschrift muss dem Leser daher erlauben, in mehreren kleinen Portionen gelesen zu werden. Dazu ist am besten der Magazinstil geeignet, der auf übersichtliche Weise einen großen Artikel in verschiedene (Module in Kästen, Grafiken und ähnliches) aufteilt, die unabhängig voneinander lesbar sind.

□ *Anspruch:* Umgeben von unzähligen Medienangeboten in jeder Lebenssituation sind Mitarbeiter sehr anspruchsvolle Mediennutzer geworden. Folglich muss die Zeitschrift auf den ersten Blick attraktiv sein und einen hohen Nutzwert für den Mitarbeiter als Arbeitnehmer versprechen.

Besonders das **Intranet** wird häufig als Gefahr für die Mitarbeiterzeitschrift interpretiert. Dabei hat das Intranet der Mitarbeiterzeitschrift vielmehr zur Entwicklung vom Informationsmedium zum Kommunikationsmedium verholfen:

□ *Information:* Die reine Informationsfunktion wird mittlerweile zunehmend dem Intranet als aktuellerem Medium zugesprochen. Wer aktuelle Informationen über die Mitarbeiterzeitschrift verbreiten möchte, bedient sich nicht des optimalen Mediums hierfür, da die Inhalte bei Erscheinen der Zeitschrift schon veraltet sein können.

□ *Vernetzung:* Im optimalen Fall werden Mitarbeiterzeitschrift und Intranet miteinander vernetzt. Das heißt, in der Zeitschrift wird auf aktuelle Informationen im Intranet verwiesen. Andersherum werden aus-

führliche Berichte, die in der Mitarbeiterzeitschrift erscheinen, im Intranet angekündigt - die Zeitschrift wird im Intranet angeteasert.

□ *Online-Version:* Eine Mitarbeiterzeitschrift 1:1 ins Intranet zu stellen, birgt Probleme in sich, da diese Texte am Bildschirm weniger gut zu lesen sind. Eine Online-Version sollte deshalb an das Medium angepasst werden.

Betrachtet man die Mitarbeiterzeitschrift als Produkt der internen Kommunikation, so wird klar, dass auch hier eine **Qualitätskontrolle** unumgänglich ist, wenn die Zeitschrift ihre Funktionen erfüllen soll.

□ *Umfragen:* Wichtig sind regelmäßige und systematische Kontrollen, die im Rahmen von Umfragen über die Mitarbeiterzeitschrift stattfinden können. Entsprechende Fragen können aber auch in allgemeine Mitarbeiterbefragungen integriert werden. Die externe Blattkritik ist eine weitere Möglichkeit, um die Qualität einer Zeitschrift zu ermitteln.

□ *Gewinnspiele:* Die Beteiligung an Gewinnspielen aus der Zeitschrift und ähnlichem liefert nur Anhaltspunkte für den Anklang der Mitarbeiterzeitschrift, woraus jedoch keine voreiligen Schlüsse gezogen werden sollten. Gleiches gilt für persönliches Feedback, das keineswegs repräsentativ für die gesamte Belegschaft sein muss.

Bei der Frage nach der **Beteiligung** von Personen außerhalb der Redaktion an der Erstellung einer Mitarbeiterzeitschrift ist folgendes zu beachten:

□ *Externe:* Unternehmensfremde Partner sind besonders beim Layout zu empfehlen. Schließlich muss auf diesem Gebiet mit vergleichsweise wenig Erfahrung seitens der nicht immer journalistisch ausgebildeten Werkredakteure gerechnet werden.

□ *Mitarbeiter:* Die Partizipation von Mitarbeitern ist grundsätzlich positiv zu bewerten, da sie die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit der Zeitschrift steigert. Gerade inhaltliche Zusammenarbeit ist zudem häufig unabdingbar, da die Redakteure über das fachliche Wissen nicht in gleichem Maß wie die Betroffenen verfügen können.

Wie Themen interessant verarbeitet werden können, zeigen Techniken, die z. B. Journalisten bei der **Themenaufbereitung** anwenden (entnommen aus Mast 2003: 133 f.):

Aktualisieren: Themen im Unternehmen, an denen gearbeitet wird, können auf den neuesten Stand gebracht werden. Leserfragen können sein: "Wie steht es eigentlich mit ...? Ein Jahr danach, welche Konsequenzen hatte eine Maßnahme?"

Extrapolieren: Themen, die bearbeitet werden oder auch schon entschieden sind, können auf die Folgen überprüft werden. Leitfragen können sein: "Was bedeutet die neue Produktschiene für die Kundenberater? Wie reagieren die Kunden nach dem Umbau der Filiale?"

Fokussieren: Ein Aspekt eines Themas kann hervorgehoben werden. Manchmal liegen neue Themen für die Berichterstattung darin, indem ein Detail oder eine besondere Ausprägung hinterfragt und analysiert wird. Leitfragen könnten sein: "Wie bereiten sich Kundenberater auf ein bestimmtes Produkt vor? Was beschäftigt Security-Mitarbeiter, wenn sie stundenlang beobachten?"

Regionalisieren: Ein allgemeines Thema kann auf den Standort bzw. die Filiale bezogen behandelt werden. Leitfragen können sein: "Welche Rolle spielt die Ausbildung für den Standort x oder die Filiale y? Welche Konsequenzen hat die zunehmende Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen für die Mitarbeiter ...?"

Illustrieren: Viele Themen sind so komplex, dass die Leser für Übersichten und die Ausleuchtung von Zusammenhängen dankbar sind: Leitfragen können sein: "Können abstrakte Themen durch Schaubilder oder Dokumentationen der Entwicklungsschritte ausgearbeitet werden? Helfen Zusammenstellungen von Pro und Contra, Stärken und Schwächen, Fragen und Antworten und anderes zur Verdeutlichung der Sache?"

Personalisieren: Komplexe fachliche Themen können auch als wertende und erklärende Aussagen von handelnden Personen dargestellt werden. Fakten und Sachverhalte werden dann über Personen transportiert. Leitfragen können sein: "Ist es nicht anschaulicher, anstelle eines Beitrages über ein Interview mit Herrn / Frau ... zu bringen? Kann das Problem Beschleunigung der Arbeit z. B. nicht mit konkreten Tagesabläufen einzelner Mitarbeiter und persönlichen Erfahrungen beleuchtet werden?"

Literaturhinweise

Bischl, Katrin: Die Mitarbeiterzeitung. Kommunikative Strategien der positiven Selbstdarstellung von Unternehmen, Wiesbaden 2000.

Cauers, Christian: News aus dem Betrieb. Studie zu Mitarbeiterzeitungen, in: *journalist*, 7/2004, S. 39.

Förster, Hans-Peter: Kommunikations- und Pressearbeit für Praktiker, Neuwied, Kriftel 2000.

Haller, Klaus: Werkzeitschriften in der Bundesrepublik Deutschland. Erhebung und Analyse eines innerbetrieblichen Informationsmittels, Diss., Berlin 1982.

Herbst, Dieter: Interne Kommunikation. Das professionelle 1x1, Berlin 1999.

Jörg, Petra: Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern, Diss., Bern 1998.

Kalmus, Michael: Praxis der internen Kommunikation. Vom Schwarzen Brett zum Intranet, Essen 1998.

Klöfer, Franz, Ulrike Füllenbach und Norbert Rohleder: Der MAZ-Redakteur. Eine Umfrage der Arbeitsstelle für innerbetriebliche Kommunikation (AIK), Mainz 1995.

Klöfer, Franz: Grundlagen: Mitarbeiterführung durch Kommunikation, in: *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren*, hg. von Franz Klöfer und Ulrich Nies, 2. Aufl., Neuwied, Kriftel 2001, S. 21-110.

Mast, Claudia (a): Mitarbeiterzeitschriften als Leitmedien fit machen, in: *Sparkasse* 4/2002, S. 186 - 188.

Mast, Claudia (b): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart 2002.

Mast, Claudia: *Erfolgreich durch effektive Mitarbeiterkommunikation. Ein Leitfaden für Führungskräfte in Kreditinstituten*, Stuttgart 2003.

Mast, Claudia: Mitarbeiterzeitschriften müssen sich neu positionieren. In: Bankmagazin 3/2004, S. 54 - 56.

Meier, Philip: Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet, Diss., Zürich 2002.

Nickel, Ulrike: Interne Kommunikation: Mitarbeiterzeitschriften, in: Handbuch PR: Öffentlichkeitsarbeit & Kommunikations-Management in Wirtschaft, Verbänden, Behörden. Grundlagen und Adressen, hg. von Bernd-Jürgen Martini, Neuwied, Krißel, Berlin 1998, S. 2220-1-23.

Nies, Ulrich: Ein Flaggship, wendig wie ein Surfbrett. Beispiel: "BASF information", in: Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter informieren, motivieren und aktivieren, hg. von Franz Klöfer und Ulrich Nies, 2. Aufl., Neuwied, Krißel 2001, S. 122-129.

Nimsdorf, Udo: Handbuch Mitarbeiterzeitschriften. Praxisratgeber für Unternehmensredakteure. Analysen, Anleitungen, Arbeitsbeispiele, Starnberg 1997.

Ulsamer, Marianne: Mitarbeiterzeitschriften. Redaktion und Gestaltung, Stuttgart 1993.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Übersicht über die Dimensionen und ihre Nachrichtenfaktoren ...	37
<i>Abbildung 2:</i> Themen der Berichterstattung	38
<i>Abbildung 3:</i> Einfluss der Mitarbeiterzeitschriften auf die Meinungsbildung bei Banken	52
<i>Abbildung 4:</i> Ziele der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken	53
<i>Abbildung 5:</i> Problembereiche der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken	55
<i>Abbildung 6:</i> Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei Banken	57
<i>Abbildung 7:</i> Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Banken - Teil 1	60
<i>Abbildung 8:</i> Themen der Mitarbeiterzeitschrift - Teil 2	61
<i>Abbildung 9:</i> Einfluss der Mitarbeiterzeitschrift auf die Meinungsbildung bei Versicherungen	67
<i>Abbildung 10:</i> Ziele der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen	68
<i>Abbildung 11:</i> Problembereiche der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen	69
<i>Abbildung 12:</i> Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei Versicherungen	71
<i>Abbildung 13:</i> Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen - Teil 1	73

Abbildung 14:
Themen der Mitarbeiterzeitschrift bei Versicherungen - Teil 2 74

Abbildung 15:
Medien der internen Kommunikation 79

Abbildung 16:
Vordringliche Aufgaben der internen
Unternehmenskommunikation 87

Kontakt

Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Kommunikationswissenschaft und Journalistik
Prof. Dr. Claudia Mast
Fruwirthstrasse 49
70599 Stuttgart
Tel: 0711 – 459 26 39
Fax: 0711 – 459 34 29
e-Mail: sekrkowi@uni-hohenheim.de
<http://www.media.uni-hohenheim.de>

Das vorliegende Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.